Recursos Humanos

0105012 EL SÍNDROME DE BURNOUT EN LAS MEDIANAS EMPRESAS HIDALGUENSES
Tirso Javier Hernández Gracia, Germán Sánchez Monjaraz, José Francisco Hernández Gracia

0205012 ESTUDIO PRELIMINAR SOBRE LOS EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL RECURSO HUMANO DE UNA UNIVERSIDAD
Claudia Yahaira Zamora Rodríguez, José Luis Moreno Rivera, Kathy Laura Vargas Matamoros

0305012 CAPACITACIÓN DEL PERSONAL: SU IMPORTANCIA EN EMPRESAS COMPETITIVAS
Margarita González Cano, L. Teresa Soberanes Rivas, Flor de María Mendoza Austria

0405012 LA IMPLEMENTACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS POR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, COMO ESTRATEGIA PARA AMPLIAR SU DESARROLLO PROFESIONAL
Andrea Servín Marín, María Ofelia Mendoza Galván

0505012 POLÍTICA PÚBLICA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO-SOCIAL DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DEL ESTADO DE MICHOACÁN
Ma. Yolanda Hernández Bucio, Angélica Guadalupe Zamudio de la Cruz, Rigoberto López Escalera

0605012 CAPITAL HUMANO Y LAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN SU DESEMPEÑO; ÁREAS DE OPORTUNIDAD PARA UN DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD PÚBLICA EN EL ESTADO DE TLAXCALA
José Adolfo López Martínez, Kathy Laura Vargas Matamoros

0705012 FACTORES PSICOSOCIALES EN ACADÉMICOS DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR
Ma. del Refugio López Palomar, Sara Adriana García Cueva, Yesenia Alejandra Gutiérrez Rodríguez

0805012 LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN "KONEXO CONTACT AND SOLUTION CENTER EN LA CIUDAD DE MORELIA, MICHOACÁN
Esbeydy Guerrero Vieyra, Javier Alcantar Hernández

0905012 IMPLEMENTACION FORMALIZADA O NO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS EN LOS DESPACHOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA EN MORELIA MICHOACÁN
Juan de Dios Ruiz Avalos, Cuauhtémoc Guerrero Dávalos

1005012 FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. CASO ESPECÍFICO: SECRETARÍA DE TURISMO MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MORELIA, MICHOACÁN
Patricia Aguilar Medina, Javier Alcantar Hernández

1105012 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA CONOCER LOS FACTORES QUE IMPACTAN DE MANERA NEGATIVAEN UNA EMPRESA MANUFACTURERA TEXTIL DE HUAMANTLA TLAXCALA
Daniel Domínguez Téllez, Crisanto Tenopala Hernández, Alejandra Torres López

1205012 EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA DEL VALLE DE SAN QUINTÍN
Karina Gamez Gamez, Francisco Galicia Frías, Rodolfo Novela Joya

1305012 SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES; ANTES DE LA REFORMA LABORAL
Jaqueline Toscano Galeana, Pablo Chauca Malazquez, Yuritzi Lizeth Gàmez Bèjar

1405012 LAS CONTRIBUCIONES EN NUESTRO PAIS
Jaqueline Toscano Galeana, Teresita Salgado Mejía

1505012 LA IMPORTANCIA DEL ESTRÉS LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES
Yesenia Janeth Juárez Juárez, Jessica Hernández Morales, Miguel Ángel Medina Romero

2005012 ESTRUCTURAS DE DECISIÓN PARA LA SELECCIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL
Rubén Chávez Rivera, Jorge Víctor Alcaráz Vera, Rubén Molina Martínez

2105012 CONSERVAR A LOS BUENOS EMPLEADOS
Bertha Molina Quintana, Maria Berta Quintana León, María del Carmen Ponce de León y Ponce de León

2205012 LA REFORMA LABORAL Y LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS OUTSOURCING
Gerardo Gabriel Villalón Calderón, Cuauhtémoc Guerrero Dávalos, Rigoberto López Escalera

2305012 PREVALENCIA DEL BURNOUT EN ACADÉMICOS DEL NIVEL SUPERIOR DE UNA CENTRO UNIVERSITARIO REGIONAL DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA
Sara Adriana García Cueva, Ma. del Refugio López Palomar, María del Carmen Rodríguez Rodríguez

2405012 IMPORTANCIA DE CONOCER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MUNICIPIO DE ACUITZIO MICHOACAN
Arturo Pantoja Ayala, Víctor Hugo Cruz Sánchez

2505012 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: "LA PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES EN LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA UACYA
Efraín Barrios Castañeda, Miguel de Jesús Espejo Cruz, Dinora Memling Rivas Marmolejo

2605012 DISEÑO METODOLÓGICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, COMO FUENTE DE UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE PARA LAS EMPRESAS EXPORTADORAS EN EL ESTADO DE MICHOACÁN.
Gerardo M. Castañeda López, Ignasi Brunet Icart, Evaristo Galeana Figueroa

2705012 EL PROCESO DE ATENCIÓN PSICOPEDAGÓGICA PERSONALIZADA DE LOS ESTUDIANTES PERTENECIENTES AL PROGRAMA DE TUTORÍA DE LA UAPCI EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
Gabriela Gaviño Ortiz, Eva Martha Chaparro Salinas, Julio Alvarez B

2905012 MOBBING: ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS EN UNA FABRICA DE MUEBLES DE CERÁMICA PARA BAÑO
Laura Edith Alviter Rojas, Herman Frank Littlewood Zimmerman

3005012 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
Heidy Paulina Romero Durán, Limberth Agael Peraza Pérez, Perla Gabriela Baqueiro López

3105012 OUTSOURCING DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA MAQUILADORA DE CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA: RAZONES SUBAYCENTES DE SU CONTRATACIÓN
Emmanuel Fco. García Uribe, Zuleyma Carmona García, MaríaTeresa Portillo García

3305012 PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDADEN LAS MICROEMPRESAS A TRAVÉS DEL CAPITAL HUMANO
Gabriela Hernández Flores, Andrea Báez Reyes, María Alejandra Cordero Lara

3405012 LA ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN
Cuauhtémoc Guerrero Dávalos, Marcela del Toro Valencia

3505012 LOS SUBCONJUNTOS BORROSOS COMO HERRAMIENTA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN BASE A COMPETENCIAS
Cuauhtémoc Guerrero Dávalos, Miguel Ángel Guerrero Dávalos, Gerardo Gabriel Villalón Calderón

3605012 LA ÉTICA PÚBLICA COMO RESPONSABILIDAD DE GOBERNANTES Y FUNCIONARIOS EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES
Elsa Margarita Aguilar , Vanessa Massiel Gómez Gaytan

3705012 EL CAPITAL INTELECTUAL Y SU GESTIÓN EN UNIVERSIDADES PÚBLICAS. CASO: FACULTAD DE NEGOCIOS
José Raúl Robles Cortez, Robert Efraín Zárate Cornejo, Eduardo Ahumada Tello

3805012 GRADO DE INFLUENCIA QUE LAS PRUEBAS DE IDONEIDAD APORTAN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN LOS DESPACHOS Y CONSULTORÍAS DE CAPITAL HUMANOS EN LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES
Alberto Pontón Castro, Silvia Mata Zamores, Alfredo Villalobos García

3905012 MOTIVACIÓN AL LOGRO Y CLIMA ORGANIZACIONAL ESTUDIO DE CASO DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DESDE UNA PERSPECTIVA CUALITATIVA
Carlos Robles Acosta, Elizabeth González Fernández, Laura Edith Alviter Rojas

4005012 REALIDADES ANTE MITOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN MÉXICO HOY, HOY
José Alejandro Pérez Berber, Rudy Reyes Diaz

4105012 APLICACIÓN DE 5 S'S COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE GOBIERNO
Rosalía Maribel Carmona Huerta, Edna Araceli Romero Flores, Fernando Aguirre y Hernández

4205012 METODOLOGÍA HÍBRIDA PARA LA GESTIÓN DE CAMBIO PLANEADO CONTINUO POR LA IMPLEMENTACIÓN DE ERP EN UNA EMPRESA DE GOBIERNO
Rosalía Maribel Carmona Huerta, Edna Araceli Romero Flores, Fernando Aguirre y Hernández

4305012 CAPACITACIÓN: IMPORTANCIA, BENEFICIOS Y TÉCNICAS. APLICABLES A TODA EMPRESA QUE DESEA SEGUIR SIENDO COMPETITIVA EN SU RAMO.
Jorge Humberto Zúñiga Contreras, América Rosana Gutiérrez Zúñiga, María Sonia Hernández Duarte

4405012 EL SALARIO COMO DETERMINANTE DEL MONTO DE LAS PENSIONES DE LOS TRABAJADORES OAXAQUEÑOS QUE COTIZAN ANTE EL IMSS
Ma. del Carmen Bartolo Moscosa, Juan Arturo Vargas Santiago

4505012 LAS COMPETENCIAS GERENCIALESY SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD Y LA GESTIÓNDEL CAPITAL HUMANO EN EL INSTITUTO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS (IEU)
Elías Sosa Sánchez

4605012 LA AXIOLOGIA TECNICA EN LA SELECCION Y CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO
Karina Rueda Cerna, Gerardo Gabriel Alfaro Calderón

4705012 BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA EN EL CAPITAL HUMANO
LUIS E. MANZANERA QUINTANA

4805012 ETICA E INVESTIGACIÓN EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO
Misleida Nava, Pedro Hernández, Ángela Manzano

4905012 EL COACH EN LA FORMACIÓN DE LA EDUCACIÓN CONTEMPORÁNEA
Yuritzi Lizeth Gàmez Bèjar, Jaqueline Toscano Galeana, Rosalina Toscano Galiana

El síndrome de burnout en las medianas empresas hidalguenses.

Tirso Javier Hernández Gracia thernan@uaeh.edu.mx Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Germán Sánchez Monjaraz germansm_@hotmail.com Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
José Francisco Hernández Gracia jhernandez@uttt.edu.mx Universidad Tecnológica de Tula-Tepeji
Venancio Avendaño Hernández; vhernandez@uttt.edu.mx Universidad Tecnológica de Tula-Tepeji

Resumen:
El síndrome de burnout es un tipo de estrés laboral que puede tener repercusiones psicosomáticas, conductuales, emocionales, familiares y sociales, y que puede ser motivo de absentismo laboral y de bajo rendimiento en el trabajo, afectando la inteligencia emocional de un trabajador y generando impacto en las situaciones que vive diariamente, y por ende en la productividad y competitividad de la compañía. El presente trabajo está dirigido al estudio del síndrome de burnout de las medianas empresas del estado de Hidalgo, no obstante por cuestiones de orden económico, solamente se pretende abarcar entre 20 y 25 empresas, de las 61 que actualmente se encuentran registradas. Al cierre del presente trabajo, nos encontramos en el desarrollo de la fase "estudio de campo", no obstante se presentan algunos resultados preliminares obtenidos de una prueba piloto aplicada a 6 de las empresas, que si bien no son la generalidad, muestran de manera interesante la tendencia de la situación que viven el resto de las compañías objeto de estudio. La investigación es deductiva, descriptiva, correlacional y no experimental. Se utiliza como instrumento de medición el MBI (Maslach Burnout Inventory) de Maslach y Jackson y se analizan correlaciones con algunas variables socio-demográficas. Dentro de los resultados más importantes que se obtuvieron, figura lo referente a la edad, ya que se identificaron diferencias estadísticamente significativas con las dimensiones de despersonalización, cuyas puntuaciones medias más altas correspondieron al personal que tiene entre 24 y 30 años de edad, en lo referente a la dimensión de realización personal, las puntuaciones medias más altas correspondieron al personal de 36 o más años de edad. Esto obedece quizás a que con los años no han obtenido las oportunidades deseadas para mejorar su estatus y nivel dentro de la organización.

Palabras clave: Síndrome de burnout, medianas empresas, variables socio-demográficas

Abstract:
The syndrome of burnout is a type of job stress that can have psychosomatic, behavioral, emotional, familiar and social repercussions, and that can be a motive of labor absenteeism and of low performance in the work, affecting the emotional intelligence of a worker and generating I affect the situations through that it lives every day, and for consequence in the productivity and competitiveness of the company. The present work is directed the study of the syndrome of

burnout of the medium companies of the Hidalgo state, nevertheless for questions of economic order, only it is tried to include between 20 and 25 companies, of the 61 that nowadays are registered. To the closing of the present work, we are in the development of the phase " field study ", nevertheless they present some preliminary results obtained of a pilot test applied to 6 of the companies, which though they are not the generality, show in an interesting way the trend of the situation that the rest of the companies live through object of study. The investigation is deductive, descriptive, correlational and not experimentally. It is in use as instrument of measurement the MBI (Maslach Burnout Inventory) of Maslach and Jackson and correlations are analyzed by some variables social/demographic. Inside the most important results that were obtained, the relating thing to the age appears, since statistically significant differences were identified by the dimensions of despersonalization, which highest average punctuations corresponded to the personnel that has between 24 and 30 years of age, in what concerns the dimension of personal accomplishment, the highest average punctuations corresponded to the personnel of 36 or more years of age. This obeys probably that with the years have not obtained the opportunities wished to improve his status and level inside the organization.

Keywords: Syndrome of burnout, medium companies, variables social/demographic

Introducción

A pesar de que en México, son contadas las investigaciones en materia de riesgos y accidentes laborales, las estadísticas del sector salud muestran una clara tendencia que en los últimos años, se han incrementado este tipo de problemáticas en materia de salud pública, por lo que se debe dimensionar su magnitud real y ser atendido en forma oportuna y apropiada, tanto por las implicaciones económicas que representan para las salud de los trabajadores, como para la productividad de las propias empresas. Actualmente, la información sobre las características del personal y las condiciones de trabajo comienzan a ser estudiadas en comparación con otros países que hace dos décadas se han enfocado a determinar el estrés laboral. En general únicamente se han desarrollado estudios sobre síndrome de burnout en algunas clínicas y hospitales a nivel nacional, sobre personal médico, no encontrándose ninguno sobre otro tipo de personal, lo cual se debe en parte a una falta de conocimiento e interés de los directivos de las organizaciones (Hernández, 2010). Por consiguiente en el estado de Hidalgo no se tiene conocimiento sobre muchos estudios realizados sobre factores psicosociales. De manera separada, se han realizado estudios de síndrome de burnout en el Hospital General de Pachuca, Hidalgo (Rosas, 2007) (Hernández, 2010).

De acuerdo con Luis Delfín y Jesús Escudero (2007), el estrés está considerado como una de las enfermedades psicosociales más frecuentes que atacan a los seres humanos, mismo que puede definirse como: “un proceso complejo en el cual el individuo responde a demandas o situaciones ambientales (estresores) con un patrón de respuestas por parte del organismo que pueden ser fisiológicas, conductuales, cognitivas, emocionales o una combinación de todas éstas, al momento de ser interpretadas estas demandas o situaciones como amenazantes”. (Ortega, Ortiz y Coronel, 2007). Según Arden (2002), los trastornos fisiológicos que se presentan en los individuos son provocados al someterlo a estas situaciones estresantes. Las reacciones orgánicas naturales del ser humano se han

categorizado en: a) Cognitivas, b) fisiológicas, c) conductuales y d) la combinación de todas. (Rodríguez, Roque y Molerio, 2002). La exposición a situaciones que se presentan en el medio ambiente que influye en los trabajadores en el desarrollo de su actividad, tales como psicológicas, económicas, políticas, culturales y de salud son causantes del deterioro de salud en el mismo, lo cual se manifiesta en señales como: ausentismo, estrés, envejecimiento prematuro, mal humor y baja productividad, entre otros. Lo más alarmante de todo esto, es que el último en percatarse de este detrimento es el propio trabajador, continúan comentando Luis Delfín y Jesús Escudero (2007).

El síndrome de burnout es un trastorno adaptativo crónico asociado con el inadecuado afrontamiento de las demandas psicológicas del trabajo que altera la calidad de vida de la persona que lo padece y produce un efecto negativo en la calidad de su trabajo. El Inventario de Burnout de Maslach (MBI) se describió para evaluar los diferentes componentes del síndrome: 1. Agotamiento emocional caracterizado por una disminución y pérdida de los recursos emocionales. 2. Despersonalización o deshumanización, caracterizado por el desarrollo de actitudes negativas, de insensibilidad hacia los receptores del servicio prestado. 3. Falta de realización personal caracterizado por la percepción del trabajo en forma negativa; los afectados se reprochan no haber alcanzado los objetivos propuestos, con vivencias de insuficiencia personal y baja autoestima profesional En la actualidad se acepta que el burnout es un síndrome de agotamiento profesional, despersonalización y baja realización personal que puede ocurrir entre los individuos que trabajan con seres humanos.

Considerando estos antecedentes, se planteó la hipótesis de que el síndrome de burnout podría estar afectando a los trabajadores de las medianas empresas hidalguenses, tanto del ramo industrial, como comercial y de servicios, y se procedió a realizar un estudio de manera colegiada en RED, entre investigadores de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y la Universidad Tecnológica Tula Tepeji, mediante el cual se pretende generar información acerca de dicha patología laboral, con el propósito de que se tomen las medidas pertinentes encaminadas a la disminución de los efectos de este síndrome. Es importante mencionar que al momento de presentar éste trabajo, aún el proyecto citado se encuentra en la fase de estudio de campo, por lo que sólo se mencionaran los resultados obtenidos en la prueba piloto y que corresponden a 6 empresas.

De forma complementaria, los apartados que componen el documento son la justificación del estudio, el planteamiento del problema, el objeto estudiado, la pregunta principal de investigación, el objetivo general y el marco teórico básico, así como, los resultados obtenidos, las conclusiones y la bibliografía utilizada.

Justificación

No obstante de que la Secretaria del Trabajo y Prevención Social, dentro de sus funciones sustantivas, busca de manera periódica inspeccionar la forma en que están trabajando las empresas en materia de seguridad e higiene laboral, normalmente se enfoca hacia aspectos que tienen que ver con factores físicos, químicos y biológicos, dejando un tanto rezagado el cuarto factor: “El Psicosocial”. Cuando se habla de riesgo laboral es enfocado a la

posibilidad de que una persona llegue a sufrir un daño profesional, por estar expuesto directa o indirectamente al trabajo y que se puede materializar causando daños concretos (Espeso, 2006). Por otro lado, según Silvia Galindo (2006), la Organización Mundial de la Salud (OMS) define a la salud laboral como "el estado de bienestar físico, mental y social, completo y no meramente la ausencia de daño o enfermedad", la cual se puede ver amenazada por unas condiciones de trabajo inadecuadas que pueden generar riesgos para el trabajador y que finalmente pueden desembocar en accidentes de trabajo o enfermedades profesionales. Así mismo, el daño derivado del trabajo se compone de un conjunto de enfermedades patologías o lesiones sufridas con motivo u ocasión del trabajo. Debido a lo anterior, es importante que las empresas utilicen una serie de conocimientos, técnicas y/o medidas necesarias para prevenir los riesgos laborales. Existen herramientas importantes como la Psicosociología aplicada a la prevención de riesgos laborales, donde se estudian los factores de naturaleza psicosocial y organizativa existentes en el trabajo y que pueden repercutir en la salud del trabajador.

Uno de los órganos colegiados ante la Secretaría del Trabajo y Prevención Social en el país, avalados por la Secretaría del Trabajo Estatal, que son integrados por igual número de representantes de las empresas o instituciones y de trabajadores, son las llamadas Comisiones Auxiliares Mixtas de Seguridad e Higiene Laboral, que de acuerdo con Alfonso Huesca (2006) "son órganos legales que reflejan la responsabilidad obrero-patronal compartida. Su finalidad última es contribuir a la protección de la salud del trabajador, entendida ésta no sólo como la ausencia de enfermedad, sino como el más completo estado de bienestar físico, psíquico y social.". Dichas comisiones tienen como función principal realizar recorridos en las instalaciones de forma periódica, con el fin de observar las condiciones de seguridad e higiene que prevalezcan y buscar las posibles causas de los riesgos relacionados con las áreas de trabajo. Normalmente esta actividad se realiza de forma ocular, es decir tomando fotografías y describiendo las anomalías que se van observando durante el recorrido. Posteriormente se realiza una minuta y se envía a las áreas correspondientes.

En relación a lo anterior se destaca el hecho de que los factores psicosociales no son observables a simple vista, como cuando un trabajador sufre de estrés, presenta agotamiento emocional, se lleva bien con sus compañeros, entre otros. A los empresarios y directivos de las instituciones, les debe interesar el conocer como se miden este tipo de aspectos, como clasificarlos y a partir de qué punto, cualitativa o cuantitativamente definido, existe riesgo para la salud laboral y como contrarrestarlo. De acuerdo con Martín Caicoya (2004), hay varias formas de medir los riesgos psicosociales que incluyen métodos de observación como listas de control, mediciones de productividad, entrevistas a trabajadores o grupos y cuestionarios en los que los se demanda a los trabajadores que cuantifiquen, individualmente, su exposición y experiencia respecto a los diferentes riesgos psicosociales. Este último método es el más utilizado y del único que existe información acerca de la validez y fiabilidad. Probablemente se hayan desarrollado más estos métodos porque la medición de entorno es difícil, además lo que realmente interesa es la experiencia del sujeto respecto al estresante. Es por ello que podemos decir que la manera más efectiva de poder detectar dichos factores psicosociales, es a través de la aplicación de

"cuestionarios", que permita realizar un análisis e interpretación de fenómenos relacionados con la forma de pensar, sentir y actuar, tanto de forma individual como grupal de los trabajadores, así como su desempeño en relación al puesto que ocupa.

El beneficio será para las medianas empresas del estado de Hidalgo que participen en el estudio, pertenecientes al ramo industrial, comercial y de servicios, tanto públicas como privadas, en cuyo caso se les realizará un estudio diagnóstico, mismo que se les dará a conocer mediante un reporte técnico, a través de los cuales se podrán identificar la problemática y algunas estrategias de solución. Con el interés de los directivos de las empresas estudiadas y puesta en marcha de la fase de intervención, en el corto plazo se esperaría un beneficio importante en la prevención y/o disminución de algunos factores psicosociales en los trabajadores que propicien ambientes organizacionales sanos y coadyuven con la competitividad en general de dichas organizaciones.

Planteamiento del problema

La era moderna, compuesta de grandes cambios sociales, económicos y culturales, han afectado sin lugar a dudas el propio desarrollo del ser humano, dando origen a una sociedad globalizada que necesita de organizaciones dinámicas que se adapten con velocidad a dichos cambios y que desarrollen en sus empleados comportamientos más flexibles y creativos, para que sean capaces de satisfacer las necesidades específicas de un exigente mercado que opera en un medio ambiente dinámico y altamente competitivo. Este desafío no sólo se presenta para las instituciones, sino también para las personas que en ellas trabajan, en el entendido que el núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre persona y organización (Ramírez, Abreu y Badill, 2008). La forma en que se encuentran definidas las condiciones de trabajo para los seres humanos, determinan el grado de riesgo que un trabajador puede llegar a tener en el ejercicio de sus actividades laborales, es decir, existen agentes físicos, químicos, biológicos y psicosociales que en un determinado momento pueden afectar la salud de un trabajador, generando por ende ambientes de trabajo inapropiados, los cuales pueden convertirse en factores clave que incidan directamente en los niveles de productividad, desempeño y competitividad. Dentro de las organizaciones, son factores fundamentales en la dinámica administrativa, que a través de una adecuada gestión las personas desarrollen procesos creativos e innovadores; generen entornos en los cuales se puedan tener una mayor identidad con la empresa, establezcan una apertura al cambio, cuenten con mayor autonomía, aprendan a trabajar en equipo y mantengan altos niveles de motivación para hacer su labor cada vez mejor, (Jiménez, 2009).

Es por ello, que resulta importante para toda organización, mejorar de manera continua la eficiencia y eficacia laboral, para lo cual debe establecer estrategias encaminadas a mantener de manera saludable el equilibrio emocional, la motivación, las relaciones interpersonales y el clima laboral entre sus trabajadores. En muchas ocasiones, la jornada de trabajo extensa, el ritmo excesivo de trabajo, la mala comunicación, la inadecuada administración y mando, entre otros aspectos, son elementos importantes que generan un elevado estrés en los empleados, de tal suerte que si se mantiene de forma sostenida, se puede convertir en una patología laboral crónica, conocida como síndrome de burnout,

poniendo en riesgo las relaciones entre compañeros y su desempeño laboral. De acuerdo con (Sauter, Murphy, Hurrell y Levi, 2001), el estrés del trabajo se ha convertido en una de las principales causas de incapacidad laboral en Norteamérica y Europa. En 1990, el 13% del total de casos de incapacidad de trabajadores que gestionó Northwestern National Life, importante aseguradora estadounidense de accidentes de trabajo, se debían a trastornos en los que se suponía que existía una relación con el estrés del trabajo. En un estudio realizado en 1985 por el National Council on Compensation Insurance, se comprobó que una sola causa de baja laboral, la incapacidad psicológica debida a "estrés mental progresivo" en el trabajo, había llegado a representar el 11 % del total de indemnizaciones por enfermedad profesional. En México, desafortunadamente, son pocos los estudios de salud mental ocupacional y factores de riesgo psicosocial, actualmente en la legislación de nuestro país no están contemplados los factores de riesgo psicosocial como riesgos de trabajo (Juárez, 2004).

A pesar de que este tipo de problemáticas son reconocidas por los directivos de las empresas, ya que son producto de las exigencias que hoy en día trae consigo el trabajo moderno, no existe el interés por parte de los mismos, para en principio realizar diagnósticos situacionales y a partir de ellos establecer estrategias de prevención y/o disminución. En este sentido, son pocas las investigaciones sobre este tipo de tópicos que se han realizado en el estado de Hidalgo, incluso las que existen están enfocadas exclusivamente al sector salud, por lo que resulta importante estudiar a las medianas empresas del ramo industrial, comercial y de servicios, ya que cuentan con estructuras organizacionales más formales y una cantidad de personal significativa en relación con empresas de menor tamaño, por lo que se hace atractivo comenzar a propiciar una cultura empresarial encaminada a atender este tipo de factores psicosociales.

Pregunta de investigación.
¿Cuál es el grado de síndrome de burnout en los trabajadores de las medianas empresas del estado de Hidalgo?

Objetivo General
Realizar un estudio diagnóstico para identificar el grado de síndrome de burnout en los trabajadores de las medianas empresas del estado de Hidalgo.

Marco teórico
A pesar de que hoy en día existen numerosos estudios acerca del síndrome de burnout, pocas son las empresas que verdaderamente se interesan por esta enfermedad patológica laboral, que cada vez más se hace presente en los trabajadores. El origen del "burnout" se identifica en el año de 1974 cuando el Dr. Herbert Freudemberg observó en los voluntarios de una clínica de Nueva York, que trataban con toxicómanos, la presencia de pérdida de energía que los llevaba al agotamiento, síntomas de ansiedad y depresión que provocaban desmotivación en su trabajo y agresividad hacia los pacientes.

A partir de entonces, algunos investigadores comenzaron a reconocer dicho término y a estudiarlo en distintos escenarios organizacionales. Una de las pioneras fu precisamente

Cristina Maslach, quien en la década de los 70´s utilizó dicho concepto para hacer referencia al conjunto de respuestas que una persona da al estar afectada en su salud. De acuerdo con Luis Delfín y Jesús Escudero (2007), ésta enfermedad hace alusión al agotamiento profesional, despersonalización y baja realización personal de quienes atienden o ayudan a personas. Esta situación, independientemente de que se observe en diversas actividades es común encontrarla en empresas de salud y educación, quienes se desempeñan en ellas a decir de diversos investigadores, terminan quemándose. Maslach, lo definió como: "síndrome psicológico que se debe a un estresor interpersonal, que aparecería en el contexto laboral y que se le describe como un constructo trifactorial. Dichos factores son el "Agotamiento Emocional", conductas de "Despersonalización o Cinismo" hacia las personas que el profesional atiende y una sensación de inefectividad o falta de "Realización Personal" (Maslach, Leiter, y Schaufeli, 2001, citado en Buzzeti, 2005).

El síndrome de burnout, es una patología laboral que se deriva del estrés y se manifiesta a través de respuestas a situaciones distintas, mismas que han sido categorizadas en cuatro grupos. Francisco Alcantúd (2006), las identifica como: sicosomáticas, conductuales, emocionales y de ambiente familiar, por su parte Galindo (1999) coincide con él, en el establecimiento de categorizaciones conductuales y emocionales, no así en la sicosomática, el primero incluye manifestaciones sicológicas y físicas, el segundo solo físicas. Las manifestaciones que los dos primeros investigadores ubican en lo sicosomático y lo físico, Maslach lo hace en la categoría de cansancio emocional, lo conductual en la despersonalización y lo emocional en la realización personal. No se ha establecido un agente que dé inicio al síndrome, en algunos casos, se ha establecido que en situaciones similares los profesionales pueden o no desarrollar este padecimiento. A continuación, en la Tabla 1, se presenta una comparación de factores que influyen en el síndrome de burnout, las cuales han sido consideradas por los autores antes referidos. Luis Delfín y Jesús Escudero (2007).

Tabla 1 Factores que influyen en el síndrome de burnout

Alcantúd		Galindo	
Personal	Expectativas y realidad Adaptación al desajuste Sentimiento de competencia	Personal	Edad Sexo Familia Antigüedad laboral
Profesional	Resultado de la acción educativa Grado de adaptación a los alumnos	Laboral	Sueldo Entorno Sobrecarga Condiciones Organización
Organizacional	Presión Tiempo Burocratización	Social	Problemas sociales

Fuente: Luis Delfín y Jesús Escudero (2007), p. 5.

En consecuencia, podemos decir que el fenómeno del burnout se encuentra presente en mayor o menor medida en los trabajadores de las empresas, producto de diversas situaciones y circunstancias. Quizás las más comunes están relacionadas con la prolongación de jornadas de trabajo, ubicación inadecuada en puestos donde los requerimientos laborales exceden a los recursos personales, inseguridad laboral, cambios tecnológicos, y falta de capacitación, entre otros factores; lo anterior, sin mencionar los salarios insuficientes. Margarita Dávila (2011), lo describe como "una frustración derivada de expectativas personales no cumplidas ante un desequilibrio percibido entre la inversión prolongada de tiempo y esfuerzo, realizada en la ejecución de su trabajo y los resultados obtenidos, en cuanto a percepciones, estabilidad, reconocimiento social, entre otros".

Dicha autora continúa comentando que puede ser explicado como un déficit en el sentido existencial (Langle, 2005) y que diversos investigadores han señalado la necesidad de tomar acciones preventivas, para evitar que el Burnout se convierta en una de las principales enfermedades laborales. En un amplio estudio (Kirsi, 2007), se descubrió que el Burnout ocupacional estuvo relacionado con la prevalencia de desórdenes depresivos, ansiedad y con la dependencia alcohólica entre hombres y mujeres. (Deprati, 2001) se ha identificado como el primero que señala que el síndrome puede presentarse en cualquier profesión. Entre los investigadores existe un consenso a señalar que el síndrome de burnout es el resultado de la combinación de estresores originados en el entorno social, laboral y en el propio sujeto, en donde intervienen variables de carácter demográfico (sexo, edad, estado civil, número de hijos, entre otras), de personalidad y organizacionales (Aranda, 2003).

Metodología

Tipo, nivel y diseño.

La presente investigación corresponde al tipo de estudio deductivo, es decir, responde a un problema teórico de las variaciones de un modelo y se orienta a describir y explicar la realidad. El nivel de investigación es descriptivo, ya que permite especificar las propiedades importantes de las personas y/o grupos sometido al análisis. La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más de los atributos del fenómeno descrito. Además de describir este estudio, relaciona y compara y las principales modalidades de formación o de cambio de un fenómeno para avanzar en la solución de los problemas que se presentan y procura determinar las características del fenómeno en una determinada circunstancia. En el presente estudio se identifica y describe el síndrome de burnout que prevalece en las medianas empresas hidalguenses, asociando dicho fenómeno con algunas variables de control como la edad, antigüedad, género, entre otras. El diseño de investigación corresponde al descriptivo-correlacional, cuyo propósito y utilidad es conocer cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otra relacionada. En este caso se pretende demostrar la relación que existe entre las dimensiones del síndrome de burnout y algunas variables de control.

Población

Existen actualmente 61 medianas empresas del ramo industrial, comercial y de servicios en el estado de Hidalgo, mismas que integran a un total de 6500 trabajadores

aproximadamente, entre subordinados y directivos, de las cuales y por cuestiones económicas, sólo se abarcaran entre 20 y 25 empresas que aglutinan un promedio de 2600 trabajadores, los cuales representan el 60% del global. Por otro lado, como ya se ha mencionado, para el presente trabajo se tomaron 6 empresas que fueron encuestadas como parte de la prueba piloto.

Instrumento de medición

Para la realización del estudio se utilizó un instrumento de medición: el MBI (Maslach Burnout Inventory), desarrollado por Cristina Maslach y Susan Jackson en 1981. Se aplicó una prueba piloto al 10% del total de las empresas, es decir a 6, sometiendo de forma estadística una prueba de confiabilidad para comprobar la existencia de una alta coherencia interna entre los valores del instrumento de medición. Se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach, mismo que arrojó un valor promedio de 0.87, lo cual reafirma la pertinencia y congruencia encontrada en la medición del MBI. El número de ítems que conforman el cuestionario es de 22 y se tomó como base una traducción al español realizada por Carolina Aranda (2004).

Análisis estadístico

Se utilizó la hoja de cálculo de Excel y el paquete estadístico SPSS versión 20 en español, para llevar a cabo el análisis estadístico, los datos se procesaron electrónicamente para producir la estadística descriptiva y las inferencias pertinentes. Adicionalmente se desarrollaron pruebas de correlación entre los grados totales de burnout obtenidos con algunas variables de control como: género, edad, estado civil, número de hijos, escolaridad, jornada laboral, turno, antigüedad, área en que labora y tipo de contrato, con el fin de explorar algún posible detonante de este síndrome.

Resultados

Análisis descriptivo

En cuanto al síndrome de burnout, se puede establecer que la mayor concentración de las personas encuestadas en la prueba piloto (tanto jefes como trabajadores) se encuentra en los niveles medio/alto, principalmente en los ejes de agotamiento emocional y despersonalización, con un 63% y 56%, respectivamente. Esto indica que de los 3 ejes que componen al síndrome, dos tercios se encuentran en nivel alto/medio, que puede considerarse como una cantidad representativa de personas que se encuentran en esos niveles de burnout. No obstante, es importante mencionar que el desarrollo del síndrome es progresivo por una serie de situaciones en particular que son las que generalmente lo potencializan y actúan como "estresores", los cuales están estrechamente asociados con algunas variables socio-demográficas.

El 34% de las personas encuestadas corresponden al género femenino y el 66% al masculino. La edad promedio de la población encuestada se ubica en 38 años aproximadamente, por lo que se puede deducir que la población se ubica en una edad de joven a madura. En cuanto al estado civil más del 65% tiene una relación de pareja permanente (casados y en unión libre). En consecuencia en el renglón de número de hijos, el 45% manifiesta tener un hijo, el 28% dos y 13% más de dos y el 14% ninguno, con lo

que se puede interpretar que existe la necesidad de cubrir manutención para el 86% de los trabajadores, ya que tienen dependientes económicos. En cuanto a la escolaridad, el 34% ostenta un nivel primaria, el 18% nivel secundaria, 23% nivel técnico, 15% bachillerato/preparatoria, 8% licenciatura y 2% maestría, lo que nos da una idea de ubicar a la mayoría de los trabajadores en un nivel de preparación básica, es decir, que su rango de actividades laborales pertenecen a un obrero.

En la jornada laboral, el 64% es de tiempo completo, 24% de medio tiempo y sólo el 12% cubre jornadas por horas, lo que habla que un trabajador normalmente pasa en la empresa al menos un total de 8 horas al día. La mayoría de los empleados cubre una jornada matutina, o sea el 60% y durante el turno vespertino trabajan el 32%, mientras que el 8% lo hace de forma mixta, es decir, abarcando parte de los dos turnos anteriores. El conteo de la antigüedad laboral, reportó que prevalecen los sujetos que tienen alrededor de 10 a 12 años trabajando, que representan el 44% de la población total encuestada, además que el 28% tienen aproximadamente de 5 a menos de 10 años de antigüedad, correspondiendo un 18% a quienes poseen menos de 5 años, el restante 10% tienen más de 12 años. En lo que se refiere al área laboral, la mayoría se ubica en producción con el 30%, en recursos materiales el 17%, en recursos financieros el 13%, en almacén 10%, en ventas un 9%, en recursos humanos 7%, en servicios generales 5%, en calidad 4%, en compras 3% y en dirección 2%. Finalmente, en lo relativo al tipo de contratación laboral de los sujetos en estudio, se reporta un 40% con base laboral, 15% de confianza, 28% como interinos por plaza o persona y un 17% contestó que es eventual.

Análisis inferencial

En función del análisis correlacional efectuado entre las tres dimensiones del modelo MBI con las variables socio-demográficas, los resultados reportados son los que a continuación se exponen: El género masculino muestra un nivel medio de burnout en la dimensión agotamiento emocional, mientras que el femenino se ubica en un nivel bajo en las tres dimensiones (agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal). En lo referente a la edad, se identificaron diferencias estadísticamente significativas con las dimensiones de despersonalización cuyas puntuaciones medias más altas correspondieron al personal que tiene entre 24 y 30 años de edad, en lo referente a la dimensión de realización personal, las puntuaciones medias más altas correspondieron al personal de 36 o más años de edad. Esto obedece quizás a que con los años no han obtenido las oportunidades deseadas para mejorar su estatus y nivel dentro de la organización.

En lo que respecta al estado civil, escolaridad, número de hijos y jornada laboral, no se identificaron diferencias significativas en cada una de las dimensiones del modelo MBI. En relación al turno laboral, se identificaron diferencias significativas en la dimensión de agotamiento emocional, ya que las puntuaciones medias más altas correspondieron al personal que labora en los turnos matutino y vespertino comparativamente con el personal que labora en el turno mixto. En la antigüedad se identificaron diferencias estadísticamente significativas en todas las dimensiones del MBI, observando que las puntuaciones medias más altas de la dimensión de agotamiento emocional correspondieron al personal que tiene más de 12 años de antigüedad. En la dimensión de despersonalización se identificaron

puntuaciones medias más altas en personal que tiene menos de 5 años de antigüedad en cambio las puntuaciones medias más bajas de esta dimensión corresponden al personal de 5 a 12 años. En lo referente al área donde labora el personal, se aprecian diferencias estadísticamente significativas entre las dimensiones de despersonalización y baja realización personal con las áreas de producción, recursos materiales y recursos humanos, según lo expresado por los encuestados. Finalmente en cuanto a la correlación tipo de contrato, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en la dimensión agotamiento emocional, con respecto al personal de base.

Discusión

Las cifras de prevalencia de síndrome de burnout en el personal que labora en las medianas empresas comienzan a ser alarmantes, ya que de los 350 casos analizados, 100 corresponden a 2 empresas del ramo industrial, 65 a 1 del ramo comercial y 185 a 3 del ramo servicios, donde se observa un nivel alto de burnout en sus distintas dimensiones. Con lo que se acepta la hipótesis de investigación.

Por otro lado, Niehouse (1984) establece que una vez que el burnout es claramente entendido, las medidas preventivas pueden ser examinadas, siendo el estilo de liderazgo apropiado un modo principal de evitar tales problemas en el empleado. Así mismo, en la investigación desarrollada por Gabris y Ihrke (1996) establecen que la credibilidad del liderazgo va a depender de la habilidad de los directivos y que el burnout se hace presente cuando dichos directivos exponen una carencia de entendimiento en como una descripción de trabajo formulada de nuevo, que exige más trabajo, en un ambiente de trabajo cada vez más hostil, puede ser tolerada. Denoten (2005), estudió la relación entre los comportamientos visionarios de líderes y el burnout de los seguidores, estableciendo que se podría reducir el burnout asistiendo a seguidores en su búsqueda del significado, que implica la frustración existencial y los sentimientos crecientes de auto eficacia y amor propio.

Conclusiones

El nivel del síndrome de burnout está presente en 6 de 61 medianas empresas del estado de Hidalgo y se puede determinar mediante la suma del nivel detectado en las dimensiones agotamiento emocional, despersonalización y baja realización personal. Existe una correlación significativa de cada una de las dimensiones del MBI con las variables socio-demográficas género, edad, turno, antigüedad, área donde labora y tipo de contrato.

Se evidencia la inestabilidad organizacional, lo cual representa una oportunidad para brindar herramientas, que estén en la posibilidad de contribuir en la reducción de los niveles de burnout, logrando incrementar niveles de eficiencia por parte de cada trabajador en particular, así como la efectiva gestión grupal de los mismos, trabajando a partir del equilibrio emocional en pro de la mejor gestión dentro de las organizaciones.

Los directivos de las empresas deben sensibilizarse ante este tipo de patologías laborales, logrando interiorizar este problema que se evidencia, de tal manera que se planeen, ejecuten y controlen estrategias que mitiguen los niveles de estrés e insatisfacción laboral para cada

una de las áreas relacionados. Estas deben incluir medidas de contingencia para futuros funcionarios, remediales y correctivas para los actuales.

Es importante subrayar que los números estadísticos son fríos y que muchas veces no reflejan con toda claridad la parte cualitativa donde se ubican las emociones, los pensamientos, las costumbres y las formas de vida de las organizaciones en la práctica. En este sentido, en ocasiones los trabajadores manifestaron su temor a decir las cosas con exactitud a través de una encuesta donde quedara plasmada una opinión y que en un momento dado pueda ser malinterpretada o cuestionada por sus superiores.

Referencias

Aranda, C. (2004). Apoyo social y síndrome de burnout en los médicos del IMSS. El caso Guadalajara, Revista mexicana del trabajo y la prevención social, Número 5, Diciembre 2004, México, pp. 257-377.

Aranda, C., Pando, M., Velázquez, B. I., Acosta, M., Pérez, R. (2003). Síndrome de Burnout y factores psicosociales en el trabajo, en estudiantes de postgrado del departamento de salud Pública de la Universidad de Guadalajara, México. Rev. Psiquiatría Fac. Med. Barna., 30 (4), 193-199.

Arden, J. B. (2002). Surviving job stress: How to overcome workday pressures. Franklin Lakes, NJ: Career pres incorporated.

Alcantúd, F. (2006). Burnout, Un nuevo nombre para un viejo problema, U. I. Acceso, Universitat de Valencia Estudi Generali http://www.lasbarricadas.net/burnout_2.pdf.

Buzzetti, M. (2005). Validación del maslach burnout inventory (mbi), en dirigentes del colegio de profesores a. G. de chile, Memoria para optar al título de Psicólogo, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Carrera de Psicología.

Caicoya, M. (2004). Dilemas en la evaluación de riesgos psicosociales, Arch Prev Riesgos Labor; 7 (3), Oviedo, España, pp. 109-118

Dávila, M. (2011). Clima Organizacional y Síndrome de Burnout en una empresa mediana de manufactura. TESCoatl Año. 13 No. 32. Consultado en mayo 2012 en http://www.tesco.edu.mx/gem/DOC/PDF/publicaciones/tescoatl/tesco_pdf_tescoatl32_4_climaOrganizacionalSindromeBurnot.pdf

Delfín, L. y Escudero, J. (2007). El síndrome quemado por el trabajo (SQT) en docentes de las licenciaturas de agronomía y administración de empresas: caso Instituto Tecnológico de Ursulo Galván, Ver. XI Congreso Internacional de la Academia de Ciencias Administrativas A.C. (ACACIA), pp. 1-25.

Deprati, M. (2001). Síndrome del Burnout. Actualización de Síndrome burnout o síndrome de desgaste profesional. J.C. Mingote Adán. Hospital Universitario 12 de Octubre. Madrid, España., 4(6), Recuperado el 8 de agosto de 2012, de http://www.socune.sld.cu/burnout.pdf

Denoten, L. (2005). The Relationship Between Visioning Behaviours of Leaders and Follower Burnout, British Journal of Management. Vol. 16, pp. 105–118.

Espeso, J. (2006). Manual para la formación de técnicos en prevención de riesgos laborales., sexta edición, España, Editorial Lex Nova, p.55.

Gabris, T. y Ihrke, M. (1996). Burnout in a large federal agency: phase model implications for how employees perceive leadership credibility. Frontiers Of Empirical Research And Development Robert Golembiewski, Editor, pp. 221-249.

Galindo, A, (1999). Desgaste profesional o burnout, Hospital Virgen Blanca. León, España. www.secpal.com/revista/resumen_ ponencias/resumen_ponencias, 10-2, pp. 134-144.

Galindo, S. (2006). Prevención de riesgos laborales básicos, España, Editorial INNOVA, p. 9.

Hernández, T. (2010). El liderazgo transformacional y su influencia sobre el síndrome de Burnout, en el personal de enfermería y trabajo social del Hospital General Pachuca, Hidalgo, Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Tlaxcala, Tlaxcala, México. pp. 7-10.

Huesca, A. (2006). Guía sobre la integración, funcionamiento y conceptos básicos de la comisión mixta de seguridad e higiene, Universidad Estatal del Valle de Ecatepec, México, p. 4.

Jiménez, D. M. (2009). Propuesta de un plan de mejora que favorezca el clima organizacional fundamentado en el análisis y gestión de la satisfacción laboral de los trabajadores en la Tienda el Fundador, Trabajo de Diploma, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”, Cuba, pp. 1-92.

Juárez A. (2004). Factores Psicosociales Relacionados con la Salud Mental en Profesionales de Servicios Humanos en México. Cienc Trab. Oct-Dic; 6 (14); pp. 189-196

Kirsi, Ahola (2007). Occupational burnout and heath. People and Work Research Reports 81. Finnish Institute of Occupational Health. Helsinki, Finland.

Langle, A. (2005). El Burnout (desgaste profesional), sentido existencial y posibilidades de prevención. Recuperado el día 8 de agosto de 2012, de www.langle.info/dowloads/Burnout%20Caprio%202005.pdf.

Maslach, C.; Leiter, P. y Schaufeli (2001). "Job Burnout", Annual Review of Psychology, Vol. 52, pp. 397-422.

Niehouse, O. (1984). Controlling Burnout. A Leadership Guide for Managers, Business Horizons, New York. pp. 80-85.

Ortega, H., M. E., Ortiz, V., G. R., Coronel, B., P. G., (2007) Burnout en médicos y enfermeras y su relación con el constructo de personalidad resistente, Revista Psicología y Salud, Instituto de Investigaciones Psicológicas Universidad Veracruzana 17 (1) 5-16

Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero, Daena: International Journal of Good Conscience. 3(1): Spenta University México, pp. 143-185.

Rodríguez G., R., Roque D., y. y Molerio P., O. (2002). Estrés laboral, consideraciones sobre sus características y forma de afrontamiento. Psicología Científica. Disponible en: http://www.psicologiacientifica.com/publicaciones/biblioteca/articulos/ar-gonro01_1.htm.

Rosas, S. (2007). Síndrome de desgaste profesional (Burnout) en personal de Enfermería del Hospital General Pachuca. Tesis de Maestría en Psicología del Trabajo, Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Sauter, Hurrell, Murphy y Levi, (2001). Factores psicosociales y de organización, Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, España, pp. 34.

"Estudio preliminar sobre los efectos del clima organizacional en el recurso humano de una universidad"

Claudia Yahaira Zamora Rodríguez yosahaira@hotmail.com Instituto Tecnológico de Apizaco
José Luis Moreno Rivera moreno_rivera@hotmail.com Instituto Tecnológico de Apizaco
Kathy Laura Vargas Matamoros posgradovargas@hotmail.com Instituto Tecnológico de Apizaco

Resumen:

En este trabajo se presenta un estudio comparativo sobre la influencia que tiene el clima organizacional en el recurso humano de dos facultades de una universidad pública en el estado de Tlaxcala. Con el propósito de conocer la percepción del recurso humano sobre el ambiente de trabajo y sus motivantes, para ello, se analizaron diversas teorías sobre el clima organizacional y motivación; y posteriormente se aplicó un cuestionario con 75 ítems divididos en 17 categorías a una muestra de 60 docentes.
En los factores como: estructura, apoyo, calidez, identidad, oportunidad de desarrollo, capacitación, satisfacción del trabajador, recompensa y motivación laboral, etc., se encontraron resultados relevantes. El objetivo de la presente investigación es compartir los resultados obtenidos que puedan ser utilizados por las facultades de la universidad en Tlaxcala y por otras universidades.

Palabras clave: Clima organizacional, Motivación, Recurso Humano, Institución Educativa

Abstract

This paper presents a comparative study on the influence of organizational climate on human resources of two faculties of a public university in the Tlaxcala state. In order to understand the perception that human resources on the work environment and its motivations, for this, various theories of organizational climate and motivation were analyzed, and subsequently, a questionnaire with 75 items divided into 17 categories was applied to a sample of 60 professors.
On factors such as structure, support, warmth, identity, development opportunity, training, worker satisfaction, reward and work motivation, etc., significant results were found. The objective of this research is to share the results that may be used by university faculties in Tlaxcala and by other universities.

Key words: Organizational climate, Motivation, Human Resource, Educational Institution,

Introducción

Hoy en día para las organizaciones es de suma importancia analizar el impacto del clima laboral dentro de estas. En las universidades como en todas las organizaciones el capital humano es fundamental para el logro de sus objetivos, es por ello que este estudio permite conocer como es percibido el clima organizacional dentro de la institución educativa para determinar el compromiso de los docentes con la misma.

Dentro de esta investigación se plantea un modelo, con el propósito de identificar los aspectos que interfieren y afectan en el desempeño de los trabajadores, y así mejorar su ambiente de trabajo, para poder corregir los errores que impiden y desmotivan en el mismo y que influyen en la satisfacción, estabilidad y alcance de los objetivos.

Este estudio comparativo generara beneficios tales como: La información sobre los aspectos que afectan la conducta y rendimiento de los empleados para establecer conductas de mejora, Determina que dificultades existen en la Institución, así como la situación del clima organizacional y las áreas que requieren atención y causan insatisfacción, para buscar una posible solución y mejorar el Clima Organizacional y la motivación de los trabajadores. Como objetivo se planteo analizar el estado actual del clima organizacional en la universidad y observar si tiene una relación con la motivación; para responder ¿Cómo es que influye el clima organizacional en la motivación de los trabajadores?

Los aspectos teóricos de la investigación incluyen teorías sobre el desarrollo organizacional, el clima organizacional y la motivación, así como el contexto de la educación en México y en el estado de Tlaxcala. Se establece el tipo de investigación a desarrollar, el cuál será del tipo no experimental transversal correlacional (Hernández Sampieri, et. At., 2007), ya que se describirá la relación entre dos variables, el clima organizacional y la motivación, y la correlación o relación causal que tienen. Finalmente se establecen los resultados a los que se llego y conclusiones.

Fundamentación teórica

El clima organizacional determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Por su parte, la motivación es el deseo de hacer un esfuerzo por alcanzar las metas organizacionales e individuales y a través de ella se establecen relaciones satisfactorias de interés y colaboración.

Es importante mantener un clima organizacional positivo, ya que si este es favorable el desempeño de los trabajadores será mayor, tendrán un sentido de pertenencia y se identificaran con la organización. Un ambiente organizacional favorable se atribuye al estilo de liderazgo y a la calidad, comunicación, responsabilidad, promociones, estructura y participación en el trabajo, así como a las recompensas que recibe, es ahí donde radica la importancia de motivar a los trabajadores, ya que si ellos se sienten a gusto, son recompensados y trabajan en un ambiente agradable rendirán más y por ende tendrán un mejor desempeño.

Este estudio comparativo genera beneficios tales como:

- Información sobre los aspectos que afectan la conducta y rendimiento de los trabajadores.
- Permite conocer la capacidad, percepción, habilidad, motivación, conocimientos, experiencia y formación del trabajador.
- Diagnostica y detecta las causas que afectan a la estructura, responsabilidad, autonomía en la toma de decisiones, recompensa, metas, cooperación, manejo de conflicto y la identificación con la organización.
- Detecta las áreas robustas y áreas que requieren atención, así como los elementos que producen insatisfacción y ocasionan problemas, buscando posibles soluciones y diseñar mejoramiento del Clima Organizacional.

El Desarrollo Organizacional trata de ayudar a planear el cambio en las organizaciones y a establecer en el personal el compromiso y competencia para un mejor desarrollo; se define como el conjunto de técnicas o herramientas usadas para implantar el cambio organizacional (Kinicki & Kreitner, 2008). Así el D.O. permite pasar de una situación a otra para mejorar las estrategias u objetivos dentro de la organización; y se puede entender a la organización como un sistema (debido a las relaciones interpersonales), y que estás son dinámicas; su objetivo consiste en obtener una mayor calidad de vida laboral, productividad, adaptabilidad y eficacia, adaptándose a los cambios, la competencia y evolución de las tecnologías (Alles, 2007).

El D.O. surgió por las ciencias de la conducta, sus raíces estuvieron expuestas a varias disciplinas como lo son: la psicología social, psicología clínica, etnografía, psiquiatría, trabajo social, física y matemática, filosofía, metodología, administración de los recursos humanos y comportamiento organizacional entre otros., y posee un interés por modificar y lograr una transformación en la organización, en la cultura, por influir en un aprendizaje que cohesione los equipos y que con ello unifique el sistema. El desarrollo organizacional abarca tres variables diferentes: Variables causales, Variables intervinientes y Variables de resultados, es en las variables intervinientes donde se encuentran las percepciones, la conducta y la motivación; que son la base del clima organizacional.

El clima organizacional por su parte es un filtro por el que pasan los fenómenos objetivos como lo son: el liderazgo, la estructura o la toma de decisiones, y mediante su evaluación se mide la forma en que es percibida la organización. Los factores y estructuras del sistema organizacional determinan el clima que es percibe el recurso humano. Este clima repercute en el comportamiento de los miembros que lo conforman y por ende incide en la empresa.

El ambiente laboral es la evaluación colectiva que las personas tienen acerca de la organización, es decir, si ellos consideran que es un lugar bueno o malo para trabajar, si es amistoso, cordial, frio, de trabajo arduo o despreocupado, entre otros. De donde dichas percepciones se basan en las practicas de la gerencia, en los sistemas y procedimientos que pueden cambiar debido a que son modificable y permeables, y que por ende es posible que existan diferentes ambientes dentro de una misma organización, dependiendo el área o

departamento, o bien del puesto o cargo que se ocupa dentro de la entidad, generando clases y modificando diferentes conductas entre los miembros de la organización (French & Bell Jr., 1996).

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y en su comportamiento el cual tiene consecuencias que se ven reflejadas en la productividad, satisfacción, rotación de personal, adaptación, ausentismo, entre otros (Guízar Montúfar, 2008). El clima se refiere al medio ambiente de trabajo, en donde los trabajadores que se desempeñan en la organización perciben características de forma directa o indirecta, consciente o inconsciente y son influenciados por ellas, repercutiendo en el comportamiento laboral. Las características de la organización son permanentes en el tiempo y se diferencian de una organización a otra, y de una sección a otra dentro de una misma organización, ya que todas las estructuras organizacionales son diferentes debido a su propia cultura y al comportamiento de las personas que la integran.

La organización es un aspecto importante para hacer del grupo de trabajo algo eficaz, es por ello que se deben tomar en cuenta aspectos como las instalaciones, la tecnología con que se cuenta, distribución de los espacios, sistemas de motivación, estructura y tamaño, ya que dichos factores son capaces de influir en el grado de identificación de los trabajadores hacia la organización (González & Olivares, 2006). El clima puede ser positivo o negativo, un clima positivo favorece el cumplimiento de las metas organizacionales mientras que un clima negativo interfiere con el cumplimiento de las metas y ocasiona conflicto y desconfianza (Peraza Rodríguez & García Remus, 2000).

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en factores tanto de liderazgo como en el tipo de supervisión que se ejerce (autoritaria, democrática, participativa), así como el sistema formal, la propia estructura organizacional (comunicaciones, dependencia, promociones, remuneraciones, salarios, entre otros), y las consecuencias del comportamiento laboral como lo son los incentivos, apoyos o interacción entre los miembros que conforman y hacen que el clima dentro de la organización sea positivo o negativo y que por ende se refleje en las relaciones interpersonales, desempeño y eficiencia dentro de la entidad.

Un clima favorable se atribuye al estilo de liderazgo y su calidad, la comunicación, utilidad en el trabajo, responsabilidad, recompensas, ascenso y promociones, la estructura y la participación en el trabajo. Si el capital humano considera que es escuchado y tomado en cuenta, que se valora su trabajo y que es importante para la organización, trabajara y se esforzara por seguir en ese clima agradable que percibe, pero si por el contrario siente despreocupación y falta de atención fomentara insatisfacción, bajo rendimiento, descontento, ausentismo entre otras que dan como consecuencia el incumplimiento y alcance de las metas; por ello es importante que todos los trabajadores se adapten a la organización, compañeros de trabajo y a su función dentro de la misma para crear un ambiente propicio para el desarrollo y buen funcionamiento y logro de objetivos. Al estudiar y abordar el ambiente laboral se logra solucionar los problemas de la organización

y la percepción de sus integrantes definiendo las áreas robustas de oportunidad a mejorar, unificando criterios y percepciones, detectando problemas y solucionarlos mediante el cambio planificado de la entidad que llevara a la misma al sentido de pertenencia de todos sus miembros e identificación con la misma.

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en la vida educativa y laboral, ya que orienta las acciones y conduce a que la persona realice y alcance los objetivos a los que se dirige. De acuerdo con Hellriegel, D., & Slocum Jr., J. W. (2004), la motivación es "el conjunto de razones por las que las personas se comportan de la formas en que lo hacen, el comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido". Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo; en general se refiere al esfuerzo para lograr cualquier objetivo.

González y Olivares (2006) señalan que la motivación laboral comprende los procesos individuales que llevan al trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción, y que influyen para que los motivos del trabajador y los de la empresa vayan en la misma dirección. Motivar a las personas a trabajar se puede hacer mediante: La satisfacción de las necesidades básicas, diseñar puestos que motiven al personal, intensificar la creencia de alcanzar premios deseados y tratar a los empleados de manera equitativa.

A mediados del siglo XX se manifestaron diversas teorías que constituyen las teorías motivacionales. Las teorías sobre motivación pueden clasificarse en dos grandes grupos: las de contenido y las de proceso. Las primeras estudian y consideran aspectos que pueden motivar a las personas, tales como las necesidades, las aspiraciones y el nivel de satisfacción. Entre estas teorías se pueden mencionar las de la Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow, las teorías ERG de Alderfer y la Teoría de las necesidades de McClelland. Las segundas estudian y tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual la persona se motiva. Entre estas teorías destacan la de las Expectativas de Vroom, la Teoría de la Equidad de Stacey Adams y la Teoría del acondicionamiento operante Skinner (Robbins & Judge, 2009).

Es importante estimular la motivación en las personas ya que de ellas depende la eficiencia en la organización para ello se debe tomar en cuenta los valores y capacidades que cada uno posee así como el motivo que los impulsa a desenvolverse de una manera más productiva, pues son las personas quienes laboran en la organización y le permitirán a la misma cumplir y alcanzar los objetivos y metas organizacionales. El desempeño del individuo se determina en función de la capacidad y de la motivación que tiene la persona. El desempeño depende del deseo que se tenga por alcanzar un objetivo. La motivación se entiende como la énfasis que tiene una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando el impulso necesario para realizar una acción, o para dejar de realizarlo. La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta. Si no hay motivación el clima laboral podría llegar a ser nocivo haciendo que el personal trabaje de manera desganada (Moreno, et. At. 1999).

La motivación puede ser intrínseca o extrínseca ya que las personas actúan o se desempeñan por diversos motivos. La motivación extrínseca consiste en realizar una actividad con la intensión de recibir o no, una recompensa, castigo o incentivo. Por su parte la motivación intrínseca es aquella que se realiza únicamente por el placer de realizar algún actividad, por interés, efectividad o satisfacción (Reeve, 1994). Las personas actúan y se motivan por diversos motivos dependiendo su estado emocional, preferencias, estatus, o características personales, que hacen que cada individuo sea y se comporte de forma diferente, así lo que le puede motivar a uno como lo es un bono (premio) puede no motivar a otro, y esté preferir un reconocimiento en público que le de estatus ante sus compañeros de trabajo.

Metodología

En esta investigación la problemática radica en verificar la influencia e interacción entre los miembros de la Institución educativa con el clima organizacional y la motivación, y como esta última repercute o no el ambiente laboral, mediante la observación y análisis de dichas variables se establece la relación que estas tienen, y corregir lo que interfiere, desmotiva e impide la eficacia en la institución. Para la recolección de datos, como técnica de investigación el instrumento que se utilizó fue el cuestionario; para conocer varios aspectos del sistema, ya que representa una ventaja para asegurar la confidencialidad, anonimato, y así se obtengan respuestas más honestas.

El cuestionario fue proporcionado a 60 docentes y se les explico el objetivo e importancia de su participación en la investigación, de igual forma se les explico el procedimiento a seguir para responder él instrumento. Partiendo de la diferente percepción y diferencias de expectativas entre el personal se ha diseñado un cuestionario con el propósito de obtener de forma integrada los factores del clima organizacional. Las preguntas que integran el cuestionario de evaluación son de tipo cerrado, con la escala de calificación por partidas del Modelo de Likert con el rango de 1 a 5, entendiendo como 1 a nunca y a 5 como siempre, y si la convicción al respecto no es tan concluyente se podrá contestar entre los intermedios del 2 al 4. Como se muestra en la tabla 1. Resumen del procesamiento de los casos, la fiabilidad del instrumento fue validado mediante el Alfa de Cronbach (García-Bellido, R**.,** et. At., 2010).

Tabla 1. Resumen del procesamiento de datos

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	60	100,0
	Excluidos [a]	0	,0
	Total	60	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,899	75

Resultados

La encuesta se realizó en los meses de mayo-julio del 2012, y fue aplicada mediante la técnica de muestreo; con la finalidad de obtener información confiable. De la muestra se obtuvo que el 52% de los encuestados fueron mujeres y 48% hombres, de los cuales el 75% de los docentes tienen grado universitario, el 20% estudios de maestría y el 5% cuentan con doctorado.

El rango de edad fue 25-35 el 20%, de 36-45 el 41%, de 46-55 el 24%, de 56-65 el 12%, y más de 66 años el 3%. De acuerdo con la encuesta, en la tabla 2. Resultados de la encuesta, se mencionan los efectos de la percepción del clima laboral en las facultades:

Tabla 2. Resultados de la encuesta

RESULTADOS						
INDICADOR	**FACULTAD A**			**FACULTAD B**		
ESTRUCTURA	***NO***	***general-mente***	***SÍ***	***NO***	***general-mente***	***SÍ***
1. Comunicación interna	86%	14%		72%	20%	8%
2. Conocimiento de funciones	14%	66%	20%	14%	63%	23%
3. Organización	17%	77%	6%	17%	60%	23%
4. Criterio de capacidad	17%	73%	10%	17%	70%	13%
5. Toma de decisiones	17%	80%	6%	83%	14%	3%
RESPONSABILIDAD						
6. Delegación de responsabilidad		90%	10%	3%	80%	17%
7. Nivel de conocimientos	13%	74%	13%	20%	67%	14%
8. Trabajo individual	17%	76%	7%	16%	74%	10%
9. Falta de responsabilidad	7%	80%	13%	7%	77%	16%
RIESGO						
10. Aportación de ideas nuevas		84%	16%	23%	67%	7%
11. Aceptación de ideas nuevas	3%	77%	20%	10%	73%	17%
12. Crecimiento	12%	68%	20%	24%	60%	16%
APOYO						
13. Cooperación de los compañeros	17%	70%	13%	10%	80%	10%
14. Cooperación del jefe.	7%	86%	7%	13%	70%	17%
15. Preocupación de la dirección	10%	17%	73%	21%	16%	63%

RESULTADOS						
INDICADOR	**FACULTAD A**			**FACULTAD B**		
CALIDEZ						
16. Ambiente de amistad	17%	80%	3%	10%	80%	10%
17. Ambiente tenso	7%	67%	26%	7%	70%	23%
18. Indiferencia	24%	76%		7%	67%	26%
19. Respeto por los demás		86%	14%	20%	63%	17%
ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO						
20. Resolución de problemas		94%	6%	7%	90%	3%
21. Confianza	6%	84%	10%	9%	85%	6%
22. Indiferencia	17%	75%	7%	17%	76%	7%
23. Es posible decir "No"	7%		93%	20%	23%	57%
IDENTIDAD						
24. Preocupación por intereses propios	10%	83%	7%		6%	94%
25. Desempeño		90%	10%	3%	87%	10%
26. Identidad con la institución	7%	10%	83%	3%	23%	74%
27. Desarrollo	7%	10%	83%		23%	77%
28. Pertinencia		17%	83%		13%	87%
29. Lealtad	10%	7%	83%	10%	20%	70%
30. Me gusta trabajar en la institución		3%	97%		3%	97%
ESTABILIDAD LABORAL						
31. Estabilidad	3%	14%	83%	7%	3%	90%
32. Reorganización estructural	20%	77%	3%	23%	66%	10%
33. Incertidumbre	24%	73%	3%	10%	67%	33%
ESTILO DE SUPERVISIÓN						
34. Respeto por los subordinados		23%	77%	3%	17%	80%
35. Propician relaciones humanas	7%	10%	83%	7%	14%	79%
36. Información sobre el desempeño	2%	30%	64%	7%	30%	63%
37. Toma de decisiones		3%	97%		20%	80%
OPORTUNIDAD DE DESARROLLO						
38. Mejora y capacitación		7%	93%	3%	7%	90%
39. Ascenso	10%	10%	80%	3%	3%	94%
40. Destrezas y habilidades	10%		90%	7%	7%	86%
COMUNICACIÓN						
41. Comunicación oportuna		3%	97%		10%	90%
42. Canales de comunicación		90%	10%		7%	95%
43. Comunicación informal	17%	80%	3%	3%	87%	10%
44. Buena comunicación	7%	80%	13%	21%	72%	7%
TRABAJO EN EQUIPO						
45. Relaciones interpersonales		3%	97%	3%	10%	87%

RESULTADOS						
INDICADOR	**FACULTAD A**			**FACULTAD B**		
46. Trabajo en equipo		3%	97%		10%	90%
47. Actividades en grupo	3%	77%	20%	3%	23%	74%
48. Puntualidad en entrega de trabajos		86%	14%		86%	14%
EQUIPO Y DISTRIBUCIÓN						
49. Distribución adecuada de personal		83%	17%	3%	7%	90%
50. Disponibilidad de materiales	10%	74%	16%	23%	70%	7%
51. Trabajo eficiente y efectivo	13%	67%	20%	20%	66%	14%
CAPACITACIÓN						
52. Oportunidad de crecimiento	3%	3%	94%	7%	10%	83%
53. Colegas profesionales	3%	10%	87%	3%	37%	60%
54. Capacitación constante	3%	10%	87%	6%	14%	80%
SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR						
55. Futuro a largo plazo	14%	39%	47%	10%	60%	30%
56. Valoración	28%	55%	17%	10%	60%	30%
57. Espacio		83%	17%	3%	6%	91%
58. salario v/s desempeño	10%	20%	70%	72%	17%	11%
RECOMPENSA						
59. Reconocimiento en base a desempeño	80%	17%	3%	76%	17%	7%
60. Destaca el desempeño	14%	79%	7%	7%	83%	10%
61. Castigo/Sanción	83%	14%	3%	86%	14%	
62. Falta de reconocimiento	83%	14%	3%	74%	23%	3%
63. Críticas constructivas	17%	66%	17%	17%	69%	14%
MOTIVACIÓN LABORAL						
64. Interés por el trabajo	14%	10%	76%		30%	70%
65. Esfuerzo por trabajo bien hecho	3%	17%	80%	3%	10%	87%
66. Compromiso	3%	3%	94%	3%	10%	87%
67. Convivencia y acercamiento		3%	97%	3%	10%	87%
68. Circunstancias y condiciones similares	3%	31%	66%		67%	33%
69. Tabuladores salariales	14%	80%	6%	18%	79%	3%
70. Confusión sobre las metas	37%	53%	10%	20%	63%	17%
71. Valoración del trabajo	3%	10%	87%	13%	80%	7%
72. Relación cordial jefe-subordinado	10%	20%	70%	7%	25%	6%
73. Preferencia y autonomía	30%	56%	14%	17%	69%	14%
74. Monotonía	47%	50%	3%	10%	73%	17%
75. Percepción del trabajo		23%	77%	7%	13%	80%

Dentro de los resultados obtenidos podemos observar que en el factor de estructura el indicador comunicación interna representa un área de oportunidad debido a que la facultad "A" considera en un 83% que no se les explica a los docentes el funcionamiento de la institución, quien es el jefe y cuales son sus responsabilidades, mientras que la facultad "B" lo percibe en un 72%. En cuanto a la forma desorganizada de trabajar la facultad "A" lo considera en un 23%, mientras que la "B" en un 40%.

Con respecto a la responsabilidad ambas áreas consideran con un 76% y 74% respectivamente que cada quien es responsable de su trabajo y por tanto no deben asumir responsabilidades y actividades que no les competen.

En cuanto al riesgo se puede diferenciar que las nuevas ideas en la Facultad "A" son aceptadas con un 84%, mientras que en la "B" las nuevas ideas son aceptadas con un porcentaje menor del 67%.

Para calidez encontramos que existe un ambiente de amistad en ambas facultades con un porcentaje idéntico del 80%, y ambiente de trabajo tenso se comporta similarmente con un 67% y un 70% respectivamente; mientras que el respeto por los demás es mayor en la "A" con un 86% sobre la "B" con un 63%.

El indicador es posible decir "No" correspondiente a administración del conflicto tiene una significativa deferencia ya que mientras en la facultad "A" un 93% señala que se puede decir que "No" a un trabajo que no corresponde con las responsabilidades del cargo, en la faculta "B" solo le puede decir "No" un 57% de las veces.

Para los indicadores de identidad observamos que el 84% de la facultad "A" generalmente esta preocupado por sus propios intereses, mientras que para la "B" el 94% siempre lo hace. A su vez, la "A" se interesa en un 83% por que su lugar de trabajo sea mejor centro laboral, mientras que la "B" solo lo hace con un 74% de interés. La lealtad se da con un 83% para la "A" contra el 70% de la "B", pero a ambas facultades les gusta trabajar en esa institución con un 97% cada una.

El 77% y el 66% de los docentes muestran una preocupación por una reorganización, y que esta afecte su estabilidad en el trabajo. El indicador Respeto por los subordinados es similar con un 77% y 80% respectivamente, donde en su mayoría, los docentes consideran que los jefes tratan con respeto al recurso humano.

Con respecto a la oportunidad de desarrollo existe mayor posibilidad de ascenso en la facultad "B" con un 90% sobre el 80% de la "A", y la comunicación informal tiene un alto porcentaje de credibilidad ya que más del 80% en ambas facultades tienen más confianza en rumores que en la información oficial.

La puntualidad para el trabajo en equipo es idéntica en ambas con un 86%, lo que representa una correcta compaginación en los equipos de trabajo. En cuanto a la capacitación encontramos que la facultad "A" considera que el 87% de sus compañeros se

encuentran capacitados y son competentes, pero la facultad “B” lo considera en un 60%. A su vez la oportunidad de crecimiento profesional se da con un 94% y 83% respectivamente.

La satisfacción de los trabajadores es fundamental para el logro de los objetivos y mediante dos indicadores podemos observar discrepancias entre ambas facultades, ya que la “A” cree con un 47% que tiene futuro a largo plazo en la institución, mientras que un 39% de la misma considera que podría tenerlo, para la facultad “B" el 60% opina que podría tenerlo mientas que un 30% considera que lo tiene. Sin embargo el 72% manifiesta que su salario actual no refleja su desempeño, por su parte la facultad “A” señala con un 70% que su salario es muestra de su desempeño.

Con lo que respecta el factor de recompensa la “A” con un 80% supone no existe reconocimiento por parte de la dirección al realizar bien su trabajo, mientras que la “B” lo hace con un 76%, lo cual es un comportamiento similar para ambas facultades.

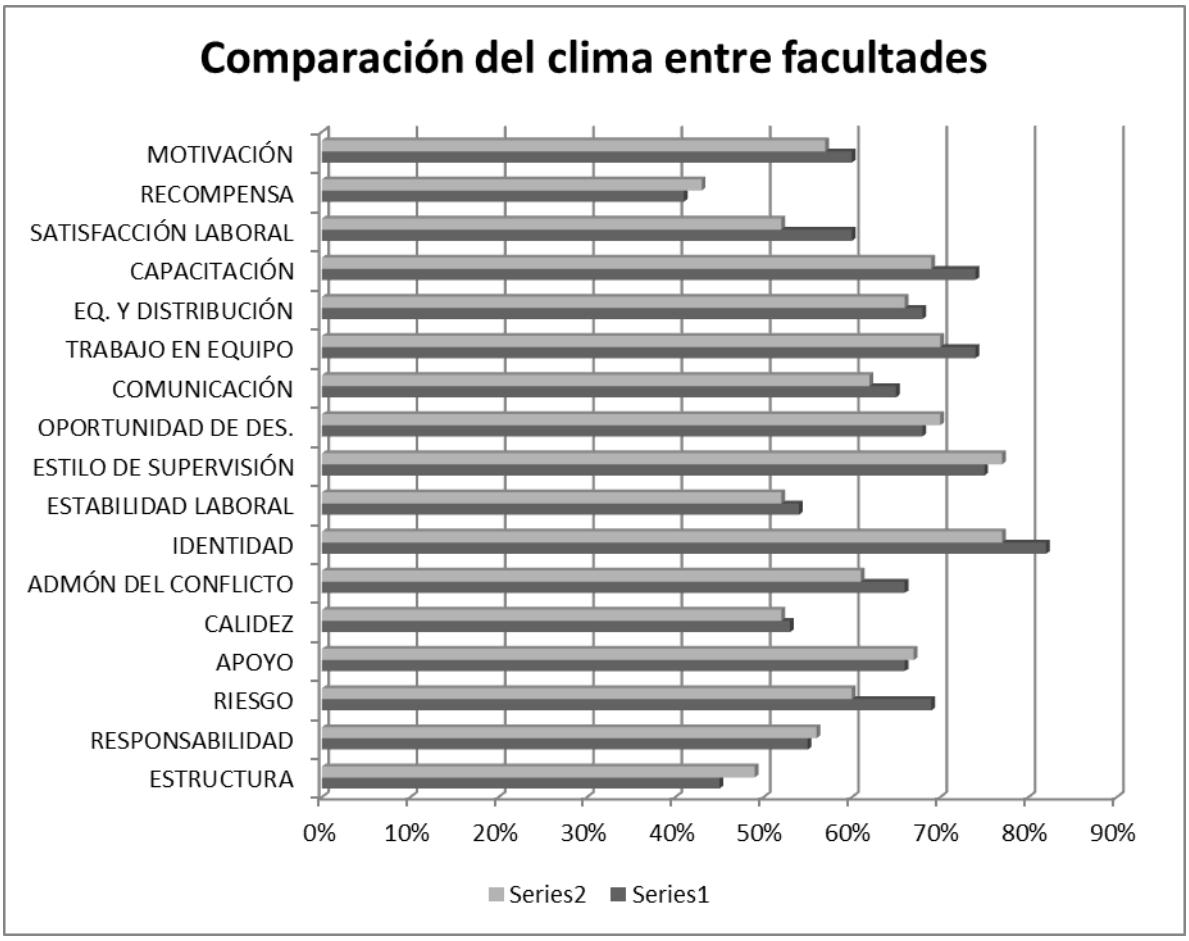
Finalmente tenemos el factor de motivación el cuál señala que hay un interés por el trabajo que se realiza con un 76% y 70%, que los trabajadores están comprometidos con su trabajo con un 94% y 87%, y que generalmente es valorado el trabajo que se realiza con un 87% y 80% respectivo para cada facultad.

Las relaciones entre jefe y compañeros se da de manera cordial la mayoría de las veces con un 70% y 64%, pero para los docentes de la facultad “A” su trabajo resulta monótono con un 50%, mientras que el 73% de la facultad “B” considera generalmente la monotonía en su trabajo en mayor medida.

En la gráfica 1.1 se ilustra la comparación del clima organizacional entre ambas facultades, donde se visualiza que las variables estructura y recompensa con poco mas del 40% representan áreas de oportunidad para implantar mejoras e incrementar la percepción de un clima favorable en el personal, al igual que la satisfacción laboral, estabilidad laboral, calidez y responsabilidad que se encuentran ligeramente arriba del 50% lo que significa que son debilidades que poseen ambas facultades y que podrían mejorarse y/o corregirse.

En lo que respecta a la administración del conflicto, motivación, comunicación y riesgo, se encuentran en la mitad de la escala, por lo que podrían implementarse algunas técnicas del modelo a desarrollar para mejorar dichos factores.

Los factores de capacitación, equipo y distribución de materiales y personas, el trabajo en equipo, la oportunidad de desarrollo, identidad y apoyo son áreas en que ambas facultades tienen fortalezas, ya que superan más del 60% de la totalidad y representan beneficios a la institución.



Gráfica 1.1 Comparación del clima organizacional entre las facultades. Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y temas de discusión.

Con base en los resultados obtenidos se puede concluir que las percepciones que el recurso humano tiene de la estructura organizacional y los procesos e interacciones dentro de la misma son interpretados como distintos. Es ahí donde se puede observar que dentro de una misma institución sus departamentos y/o áreas actúan y se comportan de manera distinta.

Algunos puntos importantes a destacar son: La comunicación interna y desorganización representa un foco rojo en la institución ya que los trabajadores nuevos desconocen el funcionamiento de la misma, a sus superiores e inclusive no tienen conocimiento de cuales son sus propias responsabilidades lo que repercute en su desempeño. Esto ha creado incertidumbre en donde algunos de ellos en gran porcentaje creen que podrían llegar a perder el empleo si ocurriera una re-estructuración.

Otro punto importante es que el personal se deja llevar por la comunicación informal (rumores) y prestan menor atención a la información oficial debido a una falla en los canales de comunicación.

A su vez, tienen puntos positivos como lo son el ambiente amigable, la cooperación, la confianza y la aceptación de ideas nuevas y conocimientos individuales que benefician tanto al capital humano como la misma entidad.

Ambas facultades presentan similitudes en lo que respecta a la administración del conflicto, motivación, comunicación y riesgo, que se encuentran en la mitad de la escala, por lo que en su mayoría los docentes se sienten identificados y les agrada trabajar en ese lugar, pero podrían implementarse algunas técnicas del modelo a desarrollar para mejorarlas.

Los resultados obtenidos establecen un punto de partida para el diseño y elaboración de un modelo que fortalezca los puntos de atención, y que permita proponer estrategias para mejorar las áreas de oportunidad (debilidades), y que mediante su aplicación beneficie no solo al capital humano e institución educativa optimizando el desempeño, sino que logre impactar y reflejarse en los estudiantes, brindándoles un mejor servicio. Se espera que los resultados puedan ser utilizados y permitan establecer un punto de comparación con otras facultades de la universidad y que sean de utilidad para otras instituciones educativas.

Referencias Bibliográficas

Alles, M. A. (2007). *Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias.* Buenos Aires, Argentina: GRANICA.

Florentino Moreno, M., Zabaleta Romo, V., Ema López, J. E., García Dauder, S., & Uriarte Chávarri, C. (1999). Medida de la motivación laboral en una gran organización.Propuesta metodológica. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones , Num 1, Vol. 15, pp* 9-21.

French, W. L., & Bell Jr., C. H. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (quinta ed.). México: Pearson Educación.

González, M., & Olivares, S. (2006). *Comportamiento organizacional: Un enfoque latinoamericano* (octava reeimpresión ed.). México, México: Compañia Editorial Continental.

Guízar Montúfar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones* (Tercera ed.). México: Mc Graw Hill.

Hellriegel, D., & Slocum Jr., J. W. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México: Thomson.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Fundamentos de la metodología de la investigación* (Primera edición ed.). Madrid, España: McGraw Hill.

InnovaMide (2010) García Bellido, R., Gonzáles Such, J., Jornet Melía, J.M., SPSS: Análisis de fiabilidad. Grupo de innovación educativa. Recuperado el 20 de julio de 2012, de http://www.uv.es/innovamide.

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2008). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas* (Séptima ed.). México: Mc Graw Hill.

Peraza Rodríguez, Y., & García Remus, M. (2000). Clima Organizacional. Conceptos y experiencias. *CETRA* , pp 27-28.

Reeve, J. M. (1994). *Motivación y emoción* (Primera ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (decimotercera ed.). México: Pearson.

Capacitación del personal: Su importancia en empresas competitivas.

Margarita González Cano mgcano@hotmail.com Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
L. Teresa Soberanes Rivas soberanesrivas@yahoo.com.mx Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Flor de María Mendoza Austria flormaustria@hotmail.com Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Resumen:

La falta de competitividad ha llevado al fracaso al 82% de empresas Mipymes que anualmente inician operaciones, el resto logra sobrevivir con dificultades dos años después. Aunque los empresarios están preocupados por esta situación, en ocasiones no logran identificar los factores que deben cuidar para ser competitivos.
Uno de estos factores es la capacitación, y en las Mipymes se ha detectado de forma recurrente, que no le han dado la debida importancia, ya sea porque le consideran costoso y poco productivo o bien, porque se da el caso que invierten, pero lo hacen sin una debida planeación, lo cual es igual a no hacer nada.
Las labores cotidianas del personal de la empresa no se circunscriben a su área, sino que toda acción buena o mala tiene trascendencia, es por ello, que el presente trabajo hace énfasis en la capacitación como base del desarrollo humano, de la formación del personal, por ser un factor elemental, básico de las empresas competitivas.

Palabras clave: Capacitación, Competitividad, Mipymes, Desarrollo Humano, Formación.

Abstract

The lack of competition has led to failure to 82% of MSMEs to begin operations annually, the rest can survive with difficulty two years later. Although employers are concerned about this situation, sometimes fail to identify the factors that should take care to be competitive.
One such factor is the training, and was detected MSMEs recursively, which have not given due importance, either because you are considered costly and unproductive or, it is also the case that invest, but made without proper planning, which is equal to doing nothing
The daily work of the staff of the company is not limited to your area, but every action good or bad is irrelevant, it is for this reason that this paper emphasizes training as the basis of human development, staff training, to be an elementary factor, basic competitive firms.

Key words: Training, Competitiveness, MSMEs, Human Development, Formation

Introducción.

El entorno socioeconómico donde se desarrollan las empresas es cambiante derivado de la globalización, de los avances tecnológicos, de los profundos cambios en el ámbito político, económico y social, repercutiendo en una exigencia al interior de las organizaciones que cuenten con personas altamente calificadas, competitivas y que estén en un aprendizaje continuo ya que la era actual se caracteriza por el conocimiento temporal, donde el cambio es el aspecto representativo de los tiempos modernos. Por ende, cualquier organización que aspire a ser competitiva en este contexto global, considera la capacitación como un factor estratégico del desarrollo humano, de la formación del personal, mejora de competencias clave, por tanto, la empresa que se preocupa en invertir en este rubro sabe que obtendrá con mayor eficiencia los objetivos trazados.

En México, del total de empresas existentes, el 99.8 por ciento son Mipymes, las cuales generan 52 por ciento del producto interno bruto del país y 72 por ciento del empleo (Fondo Pyme, 2006). Traduciendo el porcentaje de Mipymes en términos de unidades empresariales (UE), representan aproximadamente 4 millones siete mil UE (Sánchez y Hernández, 2011) y de ellas solamente 35 000 logran permanecer dos años después de iniciar el negocio y las demás perecen en el corto plazo y asimismo surgen otras. La causa de este fenómeno es atribuido a la falta de competitividad, lo cual es admitido por los mismos empresarios, pero no todos logran identificar qué factores son los que la están originando y menos cómo abatirlos.

La tabla No. 1 muestra la conformación de las empresas en México por tamaño, personal ocupado y aportación de las mismas al producto interno bruto (PIB) de 1998 al 2008.

Tabla 1. Conformación de empresas en México, personal ocupado y aportación al PIB en porcentaje de 1998 a 2008.

Tamaño	Conformación			Personal ocupado			Aportación al PIB		
	1998	2003	2008	1998	2003	2008	1998	2003	2008
Micro	95.4%	95%	95.2%	42.4%	49%	45.6%	18.1%	20%	15.5%
Pequeña	3.3%	3.9%	3.4%	12.6%	15%	23.8%	12.5%	22%	14.5%
Mediana	1.0%	.90%	1.2%	16.9%	15%	9.1%	21.4%	21%	22.5%
Grande	.3%	.20%	.20%	28.1%	21%	21.5%	48.0%	37%	48.%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Secretaria de Economía y censos económicos INEGI 1999, 2004 Y 2009

En diversas investigaciones que tratan el aspecto de la competitividad en Mypymes, mencionan que este problema es de carácter multifactorial, sin embargo, la capacitación es mencionada de forma recurrente, señalando que los empresarios de Mipymes la han dado poca importancia, ya sea porque lo consideran costoso y poco productivo o bien invierten

en ella, pero sin una debida planeación, lo cual es igual a no hacer nada y repercute en la competitividad de las personas y obviamente de la organización.
El trabajo describe de una forma sucinta la relevancia que empresas competitivas le otorgan a la capacitación y los problemas competitivos que enfrentan sobre todo las Mipymes en relación a fallas en la capacitación.

Aspectos generales de la capacitación.

La capacitación es considerada un factor estratégico de las empresas, sobre todo para efectos de competitividad, cuyo propósito es mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo, mediante la superación de los conocimientos, el perfeccionamiento de habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de las personas.
Chiavenato (1993) la define como "el proceso educativo, aplicado de manera sistemática y organizada, a través del cual los empleados aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de unos objetivos definidos". Siliceo Aguilar (2004) comenta que la capacitación es "una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador,"
La capacitación sigue una metodología para proporcionar a las personas dentro de la empresa los conocimientos y habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología, hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento de una nueva actividad, proceso o sistema. Los cursos pueden ser teóricos o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos. Es decir, para que la capacitación rinda fruto (incremente el potencial de la acción humana), requiere que no se base únicamente en simple instrucción, o se apliquen ejercicios totalmente fuera de contexto, alejadas de las necesidades personales y organizacionales, para ello el responsable de otorgar capacitación debe diseñar un programa atendiendo a esas necesidades, considerar a quien va dirigido el curso (trabajadores activos o futuros trabajadores) y cuál es su propósito, ya que posiblemente lo que la empresa requiera es otorgar conocimientos de manera general a todo el personal, pero habrá casos donde requiera transmitir conocimientos y habilidades a cierto puesto y nivel,
De acuerdo a lo anterior, se desprenden diferentes tipos de capacitación, algunos de ellos son programas de capacitación técnica, en competencias comerciales y en competencias gerenciales, así también existe capacitación en el trabajo y capacitación para el trabajo. La capacitación en el trabajo se refiere a la serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa. Busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo. El desarrollo incluye la capacitación, pero busca principalmente la formación integral del individuo, la expresión total de su persona.
La capacitación para el trabajo va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma empresa. Por tanto esta se divide en:

- Capacitación de pre-ingreso. Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

- Capacitación de inducción. Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.
- Capacitación promocional. Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

Capacitación factor de competitividad.

¿Qué sucede en las Mipymes?

Organismos como Observatorio de la Economía Latinoamericana, Observatorio Pymes, Secretaria de Economía, entre otros, coinciden en señalar que a través de los programas de capacitación, las empresas puedan proporcionar a su personal herramientas que lo hagan competitivos y por ende a la organización en la que trabajan, sin embargo se han percatado que en México no se le ha considerado como un factor de desarrollo, y por ello no la incluyen dentro de su plan estratégico, lo cual impide que logren mejores beneficios y posicionamiento en los mercados.
Algunas de ellas acostumbran contratar a familiares y amigos muchas veces carentes de las capacidades que requiere el negocio, lo cual no sería problema si el contratante se preocupara por capacitarlo, pero al no hacerlo, se traduce en ausentismo, rotación de personal, y repercute más tarde en falta de competitividad. Otras, se preocupan por ofrecer capacitación principalmente al personal operativo y técnico a semejanza de lo que se hacía en la época medieval (el maestro que enseña al aprendiz para que desarrollara habilidades y ejecutara bien el trabajo), que no es lo más apropiado ya que el contexto en que funcionaban las organizaciones ha desaparecido, el entorno socioeconómico donde se desarrollan las empresas es cambiante derivado de la globalización, de los avances tecnológicos que contribuyen a facilitar la comunicación en cuanto a información, a desarrollar la apertura comercial entre distintas naciones y a un mayor movimiento de personas y bienes, por tanto todo ello exige que las empresas cuenten con personas altamente calificadas, competitivas y que estén en un aprendizaje continuo ya que la era actual se caracteriza por el conocimiento temporal. El aprendizaje administrado en programas de capacitación es el dispositivo de sobrevivencia de las empresas porque permite estabilizarlas en situaciones de turbulencia proveniente del mundo exterior y de la creciente movilidad interna.
En un estudio que llevó a cabo la Secretaria de Economía en 2001 (citado en Palomo 2005), se comparó la situación de las PyMes en México con los países de la OCDE, donde se mencionan como principales problemas de las PyMes los siguientes:

a) Falta de innovación y desarrollo tecnológico
b) Participación limitada en el comercio exterior
c) Acceso limitado a fuentes de financiamiento
d) Desvinculación con los sectores más dinámicos
e) Falta de vinculación con el sector académico
f) Capacitación deficiente de los recursos humanos.

Es decir, de acuerdo a este último inciso, se percibe que los empresarios sí ofrecen capacitación a los trabajadores, pero es ineficaz, debido a que generalmente, los empresarios mexicanos consideran que la capacitación es tener que cumplir con una obligación legal estipulada en el artículo 123 Constitucional y en la Ley Federal de Trabajo, y ha minimizado su valor como un elemento importante de sus estrategias empresariales que le permitirá ser competitivo. Y mientras esta idea continúe, aunque el gobierno ofrezca diversos programas de capacitación a las empresas, estas no cubrirán ni las necesidades de las empresas, ni de su personal, desaprovechando recursos el país, y desaprovechando recursos las empresas.

López y Luna (2009) en su estudio encontraron que los empresarios perciben que la capacitación les ocasiona costos que le hacen falta para pagar su nómina o adquirir insumos y que dentro de la escasa capacitación que algunas PYMES llevan a cabo le dan importancia al adiestramiento operativo y técnico, o bien se apoyan de programas o cursos que el gobierno pueda ofrecerles ya que son conscientes de que la capacitación es algo que necesitan, pero a veces no saben elegir o comprender qué necesitan, por consiguiente aunque haya capacitación no tiene el resultado esperado. Ante la carencia de un programa eficiente de capacitación, ha originado que el directivo culpe al personal de no querer capacitarse y el personal culpe al directivo de no ofrecerle una capacitación que le sea útil.

> "Cada vez que en México se hace un análisis de la competitividad en las organizaciones, se escucha el comentario por parte de los directivos que la falta de ella se debe al poco o nulo interés de los colaboradores en asistir a los cursos de capacitación que periódicamente se preparan, con la finalidad de mejorar su desempeño; por cuanto a los colaboradores, su comentario se centra en que los cursos que les ofrecen carecen de atractivo y por ende no los motivan, ya que generalmente se centran en temas intrascendentes, no relacionados con la actividad que se desempeña, no les proporcionan la menor posibilidad de crecimiento dentro de la organización, etcétera; o aún peor, son temas que a los colaboradores les han ofrecido en varias ocasiones". (Rodríguez y Morales 2008).

¿Qué sucede en empresas competitivas?

Las empresas competitivas han otorgado un lugar especial a la capacitación dentro de sus planes estratégicos, considerándola una inversión importante en su personal. Padilla y Juárez (2006) revelan estudios que demuestran que en algunos países de ingresos medio y alto, la capacitación incluso compite en términos de importancia con la inversión en educación formal. Para que una empresa mantenga su competitividad en un entorno de continuos cambios en preferencias y tecnologías, se necesitan trabajadores capaces de cambiar e innovar rápidamente (Booth y Snower, 1996, citado por Padilla y Juárez, 2006).

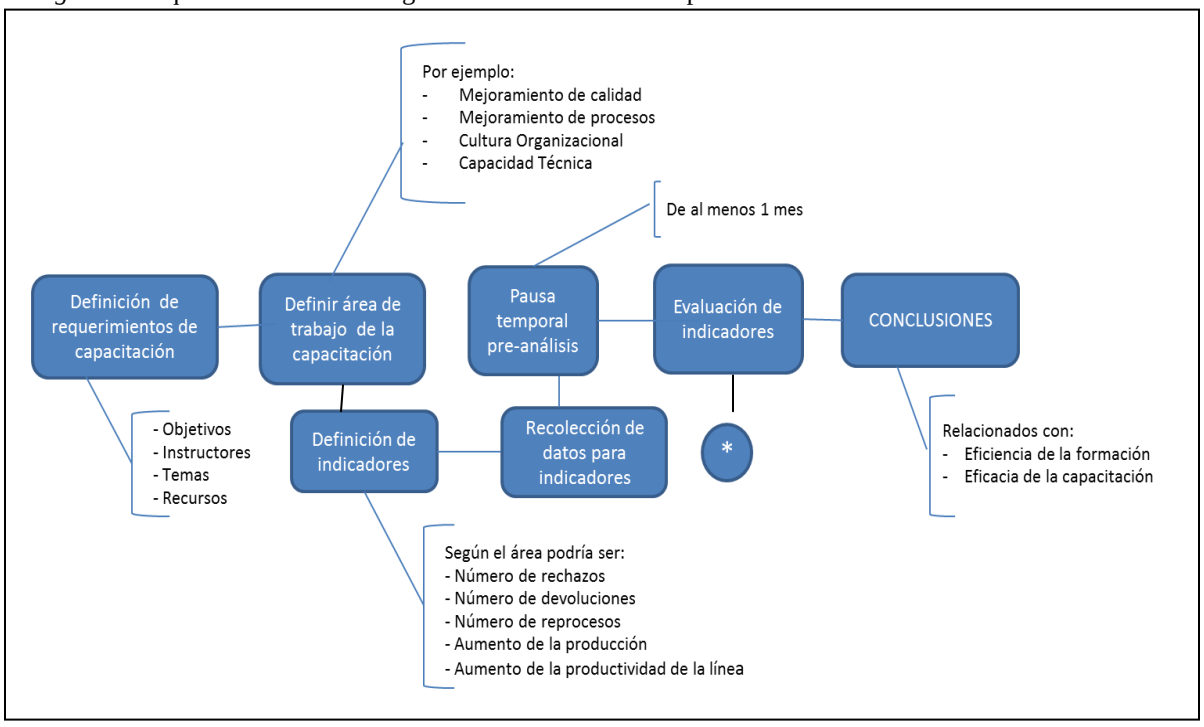
En su estudio realizado a empresas manufactureras en México, Padilla y Juárez (2007), revelan que la capacitación en la empresa tiene un impacto diferenciado en la competitividad de industrias con distintas características tecnológicas, diferencias por tipo de capacitación y nivel de ocupación, por ejemplo se ha encontrado un impacto positivo cuando la capacitación se otorga a trabajadores calificados lo cual no ocurre en trabajadores no calificados. Así también se encontró que la capacitación con recursos internos impacta

positivamente en la productividad, lo cual no sucede cuando la capacitación se imparte por fuentes externas.

Otra cuestión sobre la capacitación que tienen presente las empresas competitivas es no concebirla únicamente como la acumulación de conocimientos técnicos, sino también abarcar aspectos éticos, humanísticos, de cultura general, sociales y familiares. De esta manera, la capacitación debe referirse a situaciones laborales, de la empresa, sus productos, servicios, organización y a la transmisión de conocimientos innovadores.

De ahí que la clave está en el diseño del programa de capacitación, para que impacte no solo en aspectos empresariales sino también personales, generando personal motivado, lo cuál repercutirá en su trato hacia los demás, sobre todo, con los contactos externos como proveedores y clientes. El personal representa la imagen con la empresa y si hay excelentes relaciones al exterior de la misma se traducirá en beneficios, reduciendo costos e incrementando las ventas. ¿Cómo saberlo?, precisamente algunos empresarios tienen todavía dudas sobre este aspecto de invertir en capacitación y la forma de poder cuantificar los beneficios provocados por ésta; inclusive, algunos creen que intentar una medición específica puede tener más costos que beneficios. Sin embargo, el simple hecho de hacerla, proporciona al empresario información sobre el resultado de su decisión, que pudo haber sido correcta o incorrecta y en este último caso, tener la posibilidad de anular, corregir o mejorar la acción tomada, como lo muestra la siguiente figura (No.1)

Figura 1. Esquema de la metodología de evaluación de las capacitaciones



Fuente: Robles Ovando (2008)

Las empresas competitivas se preocupan también por hacer una evaluación del impacto de la capacitación otorgada. Los siguientes son indicadores que el empresario puede

considerar para medir el impacto de eficacia en cuanto a capacitación otorgada en ciertos niveles. Ver figura 2

Figura 2. Indicadores del impacto de capacitación según el nivel.

A NIVEL EMPRESARIAL	A NIVEL DE LOS RECURSOS HUMANOS	A NIVEL DE TAREAS Y OPERACIONES.
- Aumento de la eficacia y eficiencia organizacional. - Mejoramiento de la imagen de la empresa. - Mejoramiento del clima organizacional - Mejores relaciones entre empresa y empleado - Facilidad en los cambios y en la innovación.	- - Reducción de la rotación del personal. - Reducción del ausentismo. - Aumento de la eficiencia individual de los empleados. - Elevación del conocimiento de las personas. - Cambio de actitudes y de comportamientos de las personas.	- Aumento de la productividad. - Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios. - Reducción del ciclo de la producción. - Reducción del índice de accidentes. - Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos.

Elaboración propia con base en información tomada en julio 2012 de:
http://www.communicare.net.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=79:capacitacionempresarial&catid=38:articulos

Evidencia empírica.

En el estado de Hidalgo se realizó un estudio a tres empresas que fueran del sector metal mecánico (dos de ellas son medianas y una pequeña) con la finalidad de conocer su problemática en distintos aspectos, entre ellas está el tema de la capacitación. En las tres empresas se realizaron entrevistas a su personal directivo y operario, y derivado de ello se hallaron asuntos como alta rotación de personal, problemas en la evaluación del desempeño, y problemas en la entrega a tiempo de los pedidos de los clientes entre otros. En cuanto a la percepción de la capacitación, se observa que hay diferencias de opinión entre directivos y trabajadores, ya que mientras los directivos consideran como suficiente la capacitación proporcionada a sus trabajadores, y aducen que el problema radica en que los trabajadores luego no asisten a los cursos por diversas razones, pero más por falta de interés. A continuación se muestran algunos ejemplos de ciertos comentarios que los directivos de esas empresas manifestaron en las entrevistas.

Con el fin de mantener el anonimato, se les identifica como empresas 1, 2 y 3 (E1, E2, E3).

E1:

- *"Los objetivos, yo diría que no se cumplen totalmente, estamos tratando de alcanzarlo pero no se ha cumplido".*
- *"Tenemos la posibilidad de incorporar nuevos procesos, el dolor de cabeza es que contamos con muy poco personal especializado en aluminio y acero inoxidable. Necesitamos desarrollar personal para el manejo del aluminio y acero inoxidable. Solamente la mitad de mi plantilla maneja el aluminio inoxidable. Necesitamos desarrollar un plan de capacitación para un soldador competente en un año y medio, este es un reto muy importante, el estado no tiene personas que cumplan este perfil*".

E2:

- *"No es tan rápida la formación de un empleado porque se requiere compromiso y habilidad, también algo que nos ha sucedido es la rotación de personal, uno capacita a la gente y se va, uno tiene un plan de carrera para los empleados, pero de todos modos se nos van por cuestiones económicas. La rotación está entre el 12% actualmente esta en un 4%. La situación actual hace que quieran mantener su empleo".*

E3:

- *"Los trabajadores no aportan de su tiempo para ser capacitados, por tanto la empresa ha establecido que parte de la capacitación se reciba en su horario de trabajo y parte fuera del horario de trabajo".*

Los trabajadores de esas empresas por su parte, mencionaron que efectivamente en sus trabajos les ofrecen cursos de capacitación, pero los horarios son inadecuados y que además el contenido de los cursos no cubrían sus expectativas. A continuación algunas de sus expresiones también obtenidas mediante entrevista.

E1:

- *"Los de arriba piensan que si nos capacitan nos vamos a ir, los cursos son los mismos, ya nos los habían dado antes"*
- *"Nos quieren poner muchos programas y nos bombardean y no terminamos uno cuando ya nos ponen otro y nunca lo terminas de conocer, yo propongo que llevemos pocas cosas que nos permitan dominarlas y que sea constante y permanente".*

E2:

- *"Lo que se puede mejorar es el área de ventas y el área comercial, ya que es el motor de la compañía, pero también otro aspecto a mejorar es la retribución de los vendedores. Independiente de depender de una capacitación es necesario le aumenten su sueldo base. Necesitamos una fuerza de ventas mejor plantada y motivada, ya que no dura, hay mucha rotación y deserción, la gente de ventas se va con 2 o 3 años".*

E3:

- *"No hay cursos de capacitación, aprendemos en el mismo trabajo, solo existen unos cursos de superación personal impartidos por SELAFE que son obligatorios".*

Lo expresado tanto por directivos como por trabajadores, denota lo que acontece de alguna forma en el panorama nacional, lo que explica el por qué la capacitación sigue siendo un tema pendiente y preocupante para la competitividad de las Pymes.

Conclusiones.

La capacitación es un tema que está alcanzando notoriedad en las Mipymes debido a que el fenómeno de globalización les afecta y las obliga a improvisar, innovar, crear, capacitar,

organizar y administrar divergencias y obtener buenos resultados que les permita sobrevivir y crecer, es decir volverse competitivas, por ello, cada vez más empresarios la están dejando de ver como algo obligatorio que le produce costos, y empiezan a visualizarla como un factor competitivo. Saben que el personal capacitado puede hacer la diferencia entre una empresa competitiva y la que no lo es, por ello también están conscientes que el programa de capacitación debe estar diseñado acorde a las necesidades del trabajo para que el personal se interese en ellos. La evaluación de la capacitación es otro aspecto que consideran las empresas competitivas para estar en posibilidad de hacer alguna modificación en caso necesario y conocer el impacto que tuvo a través de algunos indicadores.

Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la administración de Personal. México. Mc. Graw Hill

INEGI. Censo Económico 1999, 2004, 2009. Recuperado en febrero 2012 de www.inegi.org.mx/

López, J. y J. Luna (2009). "Estudio de la competitividad de las MiPyMEs en el municipio de Tecámac para el diseño de un programa de capacitación a través de la estadía profesional". *En SinncO 2009.* Recuperado en marzo 2010 de http://octi.guanajuato.gob.mx/sinnco/formulario/MT/MT2009/MT5/SESION2/MT52_JLOPEZ_086.pdf

Padilla, R., Juárez M. (2006). Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. *Serie Estudios y perspectivas,* Nº 49, LC/L.2536-P, México, D.F., Sede Subregional de la CEPAL en México. Publicación de las Naciones Unidas.
.
Padilla, R., Juárez M. (2007). Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera. *Revista de la CEPAL 92*. México D.F.

Palomo González Miguel (2005). "Los procesos de gestión y la problemática de las PyMes". *Ingenierías* Vol. VII No. 28 Julio-septiembre, pp. 25-31. Recuperado en enero 2012 en http://ingenierias.uanl.mx/28/28_los_procesos_gestion.pdf

Robles, N.(2008). Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano. *Tecnología en Marcha*, Vol. 21, N.°4, Octubre-Diciembre 2008, pp.51-59.

Rodríguez J. y S. Morales (2008). "La Capacitación en las Organizaciones Modernas". En *SynthesiS* No. 48. Octubre-Diciembre 2008 pp. Recuperado en marzo 2012 de http://www.uach.mx/extension_y_difusion/synthesis/2009/04/27/La_capacitacion_en_las_organizaciones_modernas.pdf

Sánchez y Hernández (2011). Informe del Análisis Estratégico para el desarrollo de la Pyme en México 2010. Nota publicada por Dolores Acosta del Sol de México en http://www.oem.com.mx/laprensa/notas/n1969387.htm

Secretaría de Economía. México Emprende. Recuperado en abril 2012 de www.economia.gob.mx

Secretaría de Economía. Fondo Pyme. Recuperado en enero 2012 de www.economia.gob.mx

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México. Editorial Limusa.

"La implementación de pruebas psicométricas por el Licenciado en Administración, como estrategia para ampliar su desarrollo profesional"

Andrea Servín Marín lae_servin.marin@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
María Ofelia Mendoza Galván ofmega2003@yahoo.com.mx Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

RESUMEN

Esta ponencia es producto de una investigación científica para elaboración de una Tesis de Licenciatura en Administración, que trata sobre la importancia para este profesionista, del conocimiento de pruebas psicométricas e implementarlas para mejorar la selección de personal y como estrategia para ampliar su desarrollo profesional. Se presenta un marco teórico en cuanto a la función de admisión y empleo, profundizando en la selección y en las pruebas psicométricas. Los resultados de una investigación de campo aplicada a una muestra de estudiantes de octavo semestre y profesores de Personal en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana, se presentan en una síntesis gráfica y porcentual, se derivan las conclusiones y la comprobación de la hipótesis.

Palabras clave: pruebas psicométricas, licenciado en administración, desarrollo profesional.

ABSTRACT

This paper is the result of scientific research to develop a Management Thesis, which deals with the importance for this professional, knowledge of psychometric tests and implementing them to improve recruitment and as a strategy to expand their professional development. We present a theoretical framework regarding the role of admission and employment, delving into the selection and psychometric testing. The results of field research applied to a sample of eighth semester students and faculty staff in the School of Accounting and Management Sciences of the Michoacana University, are presented in a graphical summary percentage derive conclusions and checking the hypothesis.

Key words: psychometric tests, degree in management, professional development.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones cada vez requieren personal más competente en diversas áreas del saber; y considerando que la administración es universal en su aplicación, los Licenciados en Administración tienen un amplio campo de desarrollo profesional, sin embargo tienen que prepararse cada día mejor para poder competir en el mercado laboral con otros profesionistas de las ciencias económicas administrativas.

Las empresas cuentan con diversas áreas funcionales con espacio de desarrollo para el Administrador, como son Finanzas, Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos. Esta área recursos humanos se divide en funciones, en el caso de esta investigación el enfoque de aplicación es la función de admisión y empleo, la cual incluye el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción, fundamentales para la correcta integración de los recursos humanos en todo organismo social.

Dada la fuerte competencia en la oferta de recursos humanos, es muy importante que las organizaciones lleven a cabo un proceso de selección más estricto con el fin de que tomen las decisiones adecuadas lo cual evitaría la rotación excesiva de personal. En este tenor las pruebas psicométricas constituyen una herramienta valiosa para lograr el objetivo de la selección de personal.

El presente trabajo contiene una investigación documental que va de lo general de la administración de recursos humanos a lo específico que son las pruebas psicométricas que se aplican en la selección del factor humano.

El objetivo general es aportar una investigación que proponga optimizar el proceso de selección de personal, mediante la implementación de las pruebas psicométricas, para lograr los objetivos de la admisión y empleo; además de ampliar el desarrollo profesional del Licenciado en Administración.
Para lograr lo anterior se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Dominar la base teórica del proceso de admisión y empleo.
- Indagar sobre las diferentes pruebas psicométricas, que existen en el mercado y conocer la forma de interpretarlas.
- Demostrar al administrador la importancia de la aplicación de las pruebas psicométricas para optimizar el proceso de selección.
- Convencer sobre la necesidad de implementar pruebas psicométricas para ampliar el desarrollo profesional del Licenciado en Administración.

PROBLEMA

Desde hace tiempo y en la actualidad se considera al factor humano parte esencial de una organización, por ello el papel del Licenciado en Administración es muy importante. Sin embargo en una investigación exploratoria, algunos egresados de esta Facultad comentaron que esta tarea se ha visto complicada, debido a una preparación insuficiente en el proceso de selección de personal, y en específico en el conocimiento de pruebas psicométricas.

Pues no basta con examinar su currículo vitae, una solicitud de empleo, antecedentes no penales, referencias personales y laborales, pues en ocasiones puede ser que esta información esté alterada. Es conveniente examinar al candidato más a fondo, con la

valoración de pruebas psicométricas que ayuden al administrador de recursos humanos a determinar las capacidades y conocer la personalidad del candidato.

Considerando los procedimientos disponibles en la actualidad para seleccionar al personal, es necesario que el Licenciado en Administración conozca más a fondo la aplicación de pruebas psicométricas que ayudará a seleccionar al personal idóneo al puesto adecuado, mediante la identificación de la capacidad básica del individuo respecto a una serie de actividades prácticas y racionales.

¿La implementación de pruebas psicométricas por el Licenciado en Administración, ampliaría su desarrollo profesional?

MARCO TEÓRICO

Según Chiavenato (2000, P.7) "Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla. Una organización sólo existe cuando: hay personas capaces, están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común".

La Organización, es aquella entidad donde participan dos o más personas, para el logro de ciertos objetivos, esta tiene distintas modalidades como, empresa, dependencia de gobierno, institución, asociación civil. (Servín, 2012).

Naturaleza de las organizaciones. Gran parte del estilo de vida de la sociedad contemporánea está determinada por las organizaciones y éstas afectan tanto a la conducta colectiva como a la conducta individual. Hoy nadie escapa al flujo de las diferentes organizaciones que nos rodean y a las que muchas ocasiones pertenecemos.

Una organización consiste en puestos diferentes, que habrán de cubrirse con personas. A través del proceso de reclutamiento y selección, es conveniente presentar al candidato las ventajas e inconvenientes de trabajar en el puesto que se ofrece, con el fin de que este bien informado y evitar confusiones al momento de su contratación y por ende falta de integración a la organización.

Puesto es una unidad de trabajo específico e impersonal que contiene responsabilidades y obligaciones por el que lo ocupa a desarrollar por el que lo ocupa.
El análisis de puestos es la base para llevar a cabo un reclutamiento y selección adecuados, ya que, "Es el procedimiento por el cual se determinan las responsabilidades de cada puesto y las características de las personas que deberían de contratarse para desempeñarlos" (Dessler, 2004, P. 30).

Especificación del puesto: determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo. A continuación se describen algunas especificaciones:

- Habilidad: es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos clases: habilidad física y habilidad mental.
- Responsabilidad: se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que esta guarde con el proceso productivo, con el equipo que maneja, con los datos confidenciales, etc. La responsabilidad puede ser: por el trabajo de otros, por valores, por trámites, procesos o procedimientos.
- Esfuerzo: puede ser físico o mental y está determinado en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador, y la intensidad o grado en que dicha destreza es aplicada para desempeñar el puesto.
- Condiciones físicas: involucra todas aquellas condiciones físicas del medio en que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto. Como la iluminación, temperatura, ventilación, ruidos, la postura y los riesgos que son de dos tipos aquellos en los que puede contraer enfermedades o provocar accidentes.

Reclutamiento de personal exige una planeación rigurosa de personal constituida por una secuencia de tres fases:

- Investigación interna: personas que la organización requiere;
- Investigación externa: lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle;
- Técnicas de reclutamiento por aplicar: por medio de fuentes internas o externas.

Sánchez Barriga (1993, P. 74) lo define como: "Proceso técnico que tiene por objeto abastecer a la empresa del mayor número de solicitantes para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos"

El objetivo de la selección de personal es la de examinar las habilidades y capacidades de los aspirantes a fin de escoger y clasificar a los más adecuados de acuerdo a las necesidades del cargo y la organización.

Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto. Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los siguientes rubros: datos personales, datos escolares, experiencia ocupacional, datos familiares, referencias personales, y generales.

La entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de su conducta. Indudablemente este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

Evaluación técnica. Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún

plantel educativo o institución, se le denomina preparación académica. A los adquiridos en un empleo anterior, se le denomina experiencia. El psicólogo dentro del proceso de selección, evalúa dichos conocimientos mediante los instrumentos adecuados que el diseña. Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos.

Evaluación psicológica. Es la etapa más importante de la selección, en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Evaluación socioeconómica. Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

La entrevista con el jefe de área donde se ubica el puesto vacante es la selección técnica más utilizada, ya que es un proceso de comunicación entre dos personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra.

Examen médico. Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves.

Decisión. Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Depende de la organización de la empresa, la asignación de la persona que toma esta decisión final; podría ser el jefe directo, el administrador de personal o inclusive el dueño de la misma, dicha decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso aquí descrito.

Introducción a las pruebas psicométricas.
Desde el principio de la historia se ha reconocido que las personas difieren en cuanto a sus aptitudes cognoscitivas, características de personalidad y comportamiento, y que estas diferencias pueden evaluarse en cierta forma.

Las pruebas y los cuestionarios psicométricos son dos de los instrumentos más eficaces para saber cómo es una persona. Cuando se ajustan con cuidado a los requerimientos de un puesto, también demuestran el potencial de un individuo y su probable desempeño laboral.

Las pruebas psicológicas o también denominadas psicométricas se les define de la siguiente manera: “Son instrumentos objetivos que sirven para medir aspectos del comportamiento humano, entre los que se hallan diversas capacidades y otras características individuales, como son la personalidad, los valores y los intereses de la persona” (Parkinson, 2003, P.55)

"Es un conjunto de reactivos diseñados para medir características del comportamiento de las personas" (Kaplan, 2006, P.6).

Objetivos de las pruebas psicométricas

Evaluar el comportamiento, las aptitudes cognoscitivas, los rasgos de personalidad y otras características individuales y de grupo, a fin de ayudar a formarse juicios, predicciones y decisiones sobre la gente. De manera más específica, las pruebas se usan para:

1. Seleccionar aspirantes a empleados y a programas educativos y de capacitación.
2. Clasificar y colocar a las personas en contextos educativos y laborales.
3. Asesorar y guiar a las personas con propósitos de asesoría educativa, vocacional, y personal.
4. Conservar o despedir, promover y rotar estudiantes o empleados en programas educativos, de capacitación y en situaciones laborales.
5. Diagnosticar y prescribir tratamientos psicológicos y físicos en clínicas y hospitales.
6. Evaluar cambios cognoscitivos, intra o interpersonales relativos a programas educativos, psicoterapéuticos y otros de intervención en el comportamiento.
7. Supervisar la investigación sobre cambios en el comportamiento a lo largo del tiempo y evaluar la eficacia de nuevos programas o nuevas técnicas.
   (Aiken, 2003, P.9)

Partes que intervienen en la implementación de las pruebas psicométricas

Las partes que intervienen en la valoración, implementación y evaluación son de suma importancia, ya que estas determinan el logro o fracaso de una buena evaluación al momento de seleccionar al candidato adecuado al puesto vacante o de nueva creación.

Elaborador de la prueba

Aquellas personas que crean pruebas u otros métodos de evaluación, proporcionan una amplia variedad de antecedentes, habilidades e intereses al proceso de elaboración de la prueba. Son las siguientes Instituciones:

- American Psychological Association, APA (La Asociación Psicológica Estadunidense).
- American Association for Counseling and Development.
- Committee on Ethical guidelines for Forensic Psychologists.
- National Association of School Psychologists.
- American Educational Research Association AERA (La Asociación Estadunidense de Investigación Educativa)
- National Council on Measurement in Education NCME (El Consejo Nacional sobre Medición en Educación).

Estas organizaciones profesionales han publicado normas de comportamiento ético que abordan de manera específica aspectos de la elaboración y uso responsable de pruebas.

El usuario de la prueba
Las pruebas son empleadas por una amplia variedad de profesionales, incluyendo psicólogos clínicos, orientadores, personal de recursos humanos, profesores y personal escolar. Las normas así como otros lineamientos oficiales de otros diversos organismos profesionales, tienen el deber de comunicar a los usuarios de la pruebas respecto a cómo, por qué, y las condiciones bajo la cuales deben usarse las pruebas.

El que responde la prueba
Una prueba puede ser aplicada ya sea individual o colectivamente. Las personas que responden pruebas enfocan una situación de evaluación en diferentes formas, quienes responden la prueba pueden variar con respecto a numerosas variables (ansiedad de la prueba que estén experimentando, la incomodidad física, la angustia emocional, etc.) y los administradores de las pruebas deben ser sensibles a la diversidad de respuestas posibles ante una situación de pruebas.

Aplicación de los Test
El procedimiento que debe seguirse para aplicar una prueba o cualquier otro instrumento psicométrico depende del tipo de que se trate (individual o colectiva, con tiempo predeterminado o sin éste, cognitiva o afectiva), lo mismo que de la edad cronológica, la educación, los antecedentes culturales y el estado físico y mental del examinado. No solo la disposición, la habilidad para resolver pruebas y la motivación de los examinados afectan el desempeño, sino también la apariencia y el comportamiento de quien aplica la evaluación, así como la situación.

Deberes del examinador antes de la prueba
- La programación: Al programar una prueba, el examinador debe tomar en cuenta las actividades que suelen realizar los examinados en esa hora del día. Debe informárseles con suficiente anticipación, donde se administraran las pruebas, y el tiempo que durara.

- Consentimiento informado: consiste en un acuerdo entre una institución o individuo y una persona en particular o su representante legal.

Debe tenerse el consentimiento informado de quienes se someterán a una prueba, o de sus representantes legales cuando sea adecuado, antes de iniciarla excepto (a) cuando la evaluación sin consentimiento sea ordenada por ley o por reglamento gubernamental; (b) cuando la evaluación sea parte de las actividades habituales de la escuela, o (c) cuando el consentimiento esté claramente implícito (American Educational Research Association et al., 1999, p.87).

Debe advertirse a quienes se someten a una prueba que hacer que otra persona responda el examen en su lugar, revelar material confidencial o cualquier otra forma de fraude es un comportamiento inadecuado que puede generar sanciones (American Educational Research Association et al., 1999, p.88).

Antes que se sometan a la prueba debe procurar tener asientos confortables y de ser preciso dejar que los examinados dejen un asiento libre, preparar formas múltiples de la prueba y repartir formas distintas a los examinados adyacentes, otra posibilidad es usar diversas hojas de respuestas, es decir con distintas disposiciones.

Cuando se administre a grupos o grupos grandes debe emplearse varios vigilantes, ellos pueden ayudar a distribuir y recoger los materiales de la prueba y a responder dudas sobre el procedimiento, además, su presencia tiende a desalentar las conductas tramposas y la indisciplina, todos esto ayudara a que los examinados no cometan fraudes al momento de su aplicación.

En relación a las características medidas
Tenemos pruebas diseñadas para medir la inteligencia, la personalidad, los intereses, la visión, las aptitudes musicales, las aptitudes artísticas, las aptitudes mecánicas, las habilidades verbales donde cada uno de los grupos incluye una conducta bastante específica.

Inteligencia: Para decir que una persona es más inteligente que otra, debemos estar preparados para definir la inteligencia. Alfred Binet, uno de los autores originales de la prueba que lleva su nombre, definió la inteligencia como "La tendencia de tomar y mantener una dirección definida; la capacidad para hacer adaptaciones con el propósito de alcanzar un fin deseado y el poder de la autocrítica".

Para Anderson, la inteligencia "Es bidimensional y está basada en las diferencias individuales en la velocidad del procesamiento de información y su funcionamiento de ejecución influido en gran medida por procesos inhibitorios".

El objetivo de las pruebas de inteligencia es medir la agilidad y capacidad mental. Valoran uno o más tipos de habilidad mental, incluyendo memoria, razonamiento, vocabulario. Como ejemplo, podemos mencionar el razonamiento verbal y la habilidad para los números. (Salvador, 2004, P. 180).

HIPÓTESIS

Con la implementación de pruebas psicométricas en el proceso de selección de personal, aplicadas por el Licenciado en Administración, es posible que este profesionista amplíe su campo de desarrollo profesional.

Variable independiente
Con la implementación de pruebas psicométricas en el proceso de selección de personal, aplicadas por el Licenciado en Administración,

Variable dependiente
Es posible que este profesionista amplíe su campo de desarrollo profesional.

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

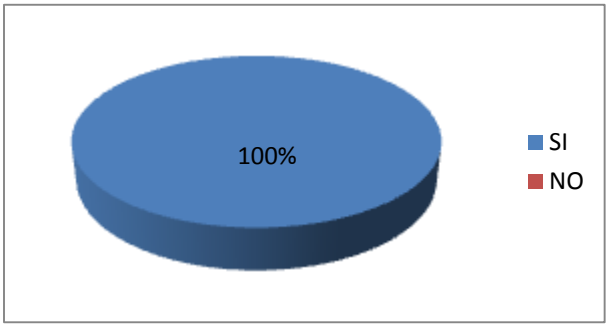
Población 1: Estudiantes de la Licenciatura en Administración que cursan el 8° semestre en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, semestre Febrero-Agosto, 2012. Cuyo universo es 285 alumnos. Muestreo probabilístico aleatorio simple, resultando las secciones: 04, 20, 23, 24 y 26.
Muestra: 107 estudiantes que representa el 37% del universo.

Población 2: Profesores de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana que imparten materias de Personal, cuyo universo es de 18.
El muestreo fue No probabilístico a juicio del investigador por la accesibilidad y buena disposición de los profesores.
Muestra: se aplicó a 15 profesores que representan 83 % del universo.

Instrumentos de investigación
Se diseñaron dos cuestionarios con 12 preguntas de opciones y preguntas abiertas, uno para aplicar a estudiantes y otro para los profesores. Presentamos resultados representativos.

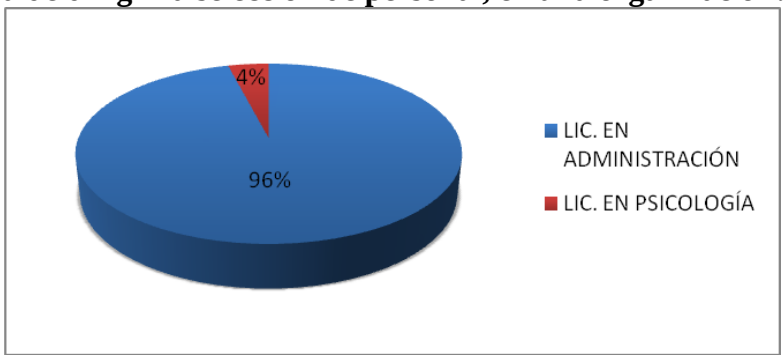
Síntesis de datos

¿La función de reclutamiento y selección puede ser ejercida por un Licenciado en Administración con eficiencia?



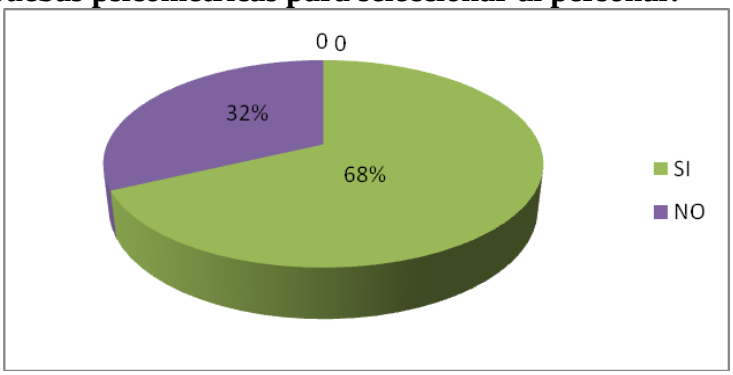
Todos los alumnos, consideran estar preparados para desempeñarse en esta área.

¿Quién debería de dirigir la selección de personal, en una organización?



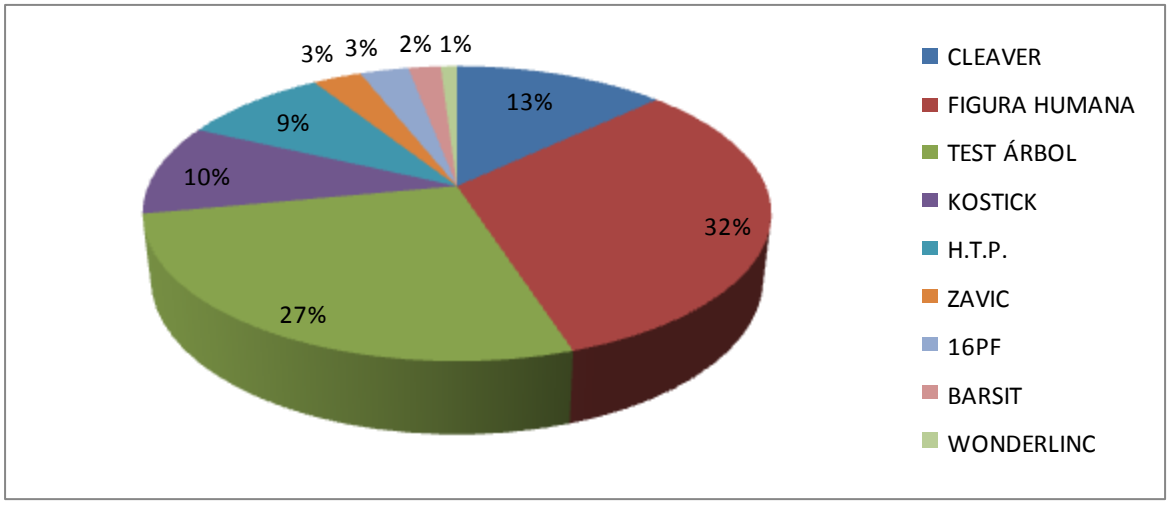
Una gran mayoría encuestada contesto a favor del L.A. para dirigir la selección de personal

¿Conoce las pruebas psicométricas para seleccionar al personal?



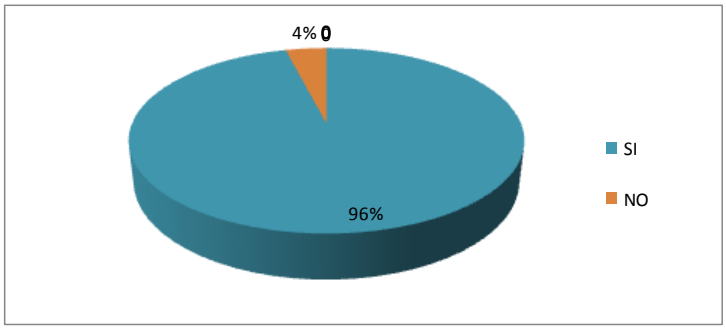
Más de la mitad de los alumnos encuestados dijeron conocer las pruebas psicométricas

Del siguiente listado, marcar las pruebas sicométricas que usted conoce.

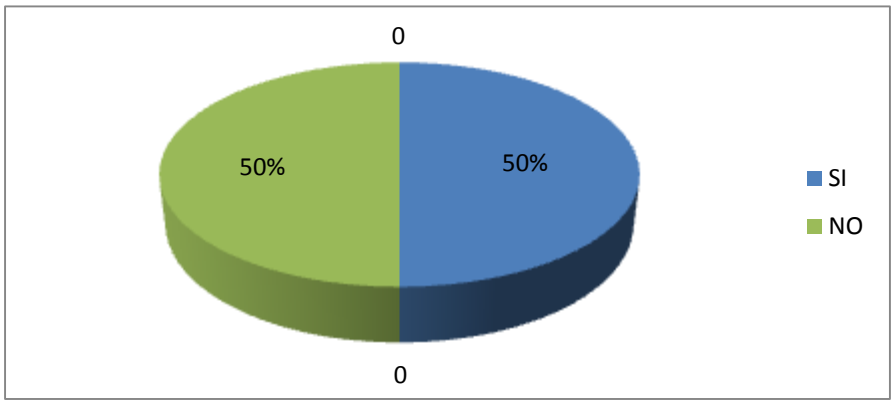


El conocimiento de las pruebas de Figura Humana y el Test árbol fueron las que predominaron entre los encuestados.

¿Cree que es necesario abundar más sobre las pruebas psicométricas, en los cursos de personal?

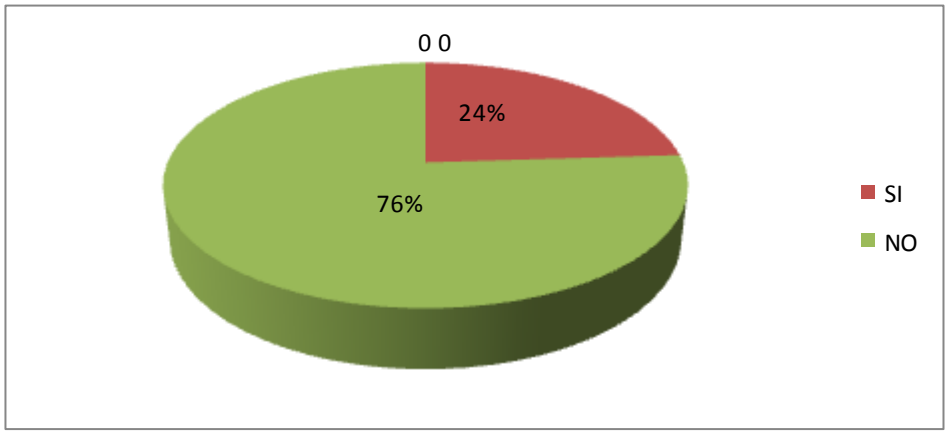


¿Se considera capacitado para ejercer de una manera competente, la función de reclutamiento y selección de recursos humanos?



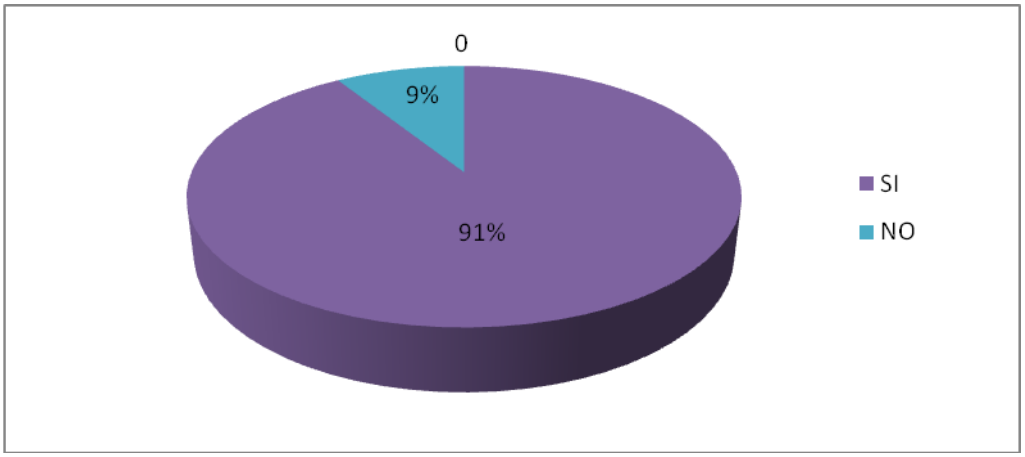
Se observa que sólo la mitad de los interrogados se consideran capacitados para desarrollar El reclutamiento y selección de personal.

¿Se considera capacitado para implementar pruebas psicométricas, en el proceso de selección de personal, ante la demanda creciente de recursos humanos competentes?



Una mayoría cree que es muy superficial el conocimiento que se tiene y desconocen muchos elementos a considerar para implementar las pruebas, lo cual resulta desfavorable.

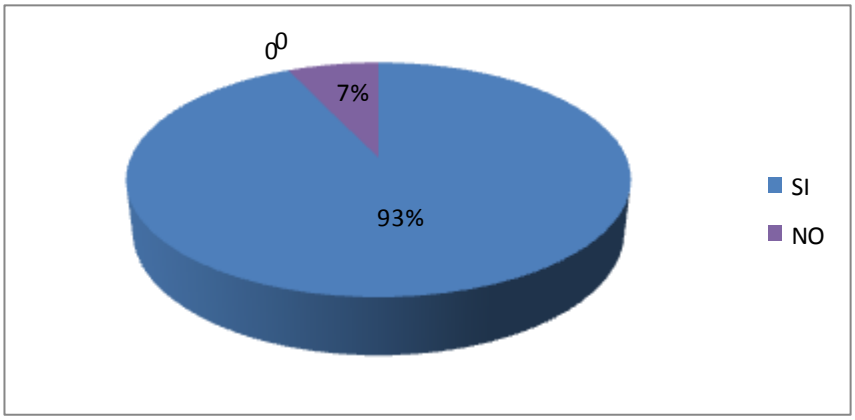
¿Con el conocimiento e implementación de pruebas psicométricas en la selección de personal, cree que el Licenciado en Administración ampliaría su desarrollo profesional?



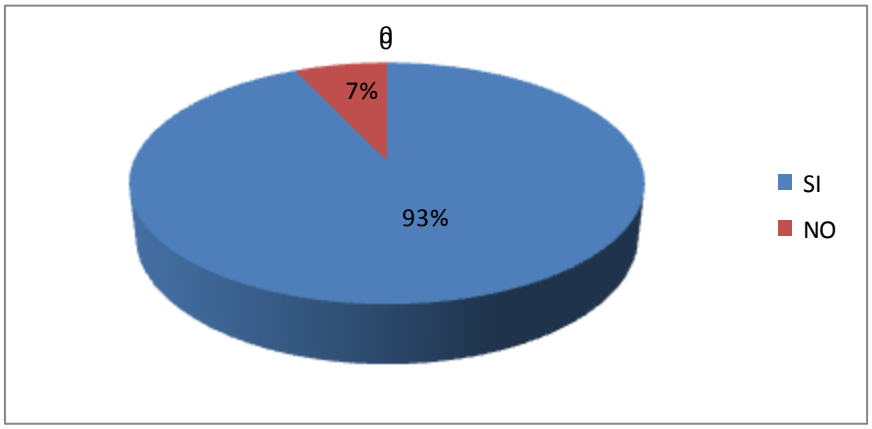
La mayoría de los encuestados contestaron a favor, con ello se tendrían más áreas de oportunidad y mayor competitividad en el área laboral, ampliando su conocimiento para hacer al profesionista más completo, con ello se comprueba nuestra hipótesis.

Resultados de profesores

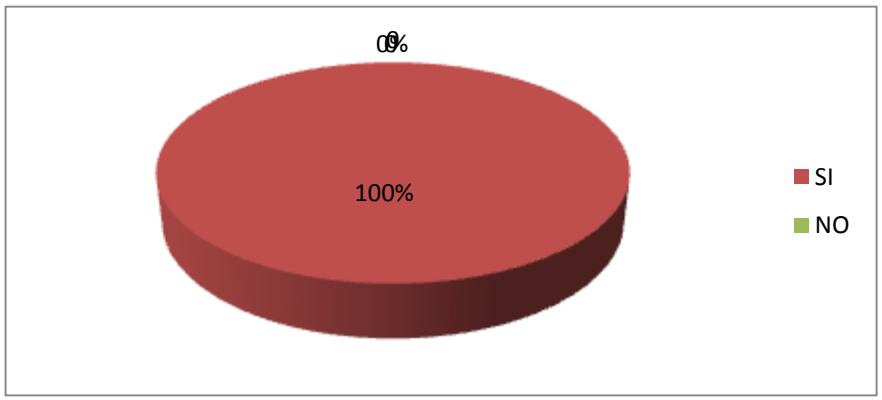
¿Considera que la función de reclutamiento y selección puede ser ejercida con eficiencia por un licenciado en administración?



¿Considera necesario incluir en los programas de la materia de personal, la aplicación de pruebas psicométricas?



Al saber implementar pruebas psicométricas, ¿El licenciado en administración, ampliaría su desarrollo profesional?



CONCLUSIONES

Con el conocimiento de las diferentes pruebas psicométricas que existen en el mercado el Licenciado en Administración se abrirá puertas en el ámbito laboral en el departamento de recursos humanos y en específico en el reclutamiento y la selección de personal, haciendo frente a la competencia con otros profesionistas que incursionan en esta área.

La población estudiada de estudiantes de administración, consideran que al conocer y saber implementar las pruebas psicométricas efectivamente tendrían más áreas de oportunidad y una mayor competitividad en el campo laboral, y por ende se convertiría al profesionista más completo. Por lo anterior podemos afirmar que la hipótesis planteada ha sido comprobada. “Con la implementación de pruebas psicométricas en el proceso de selección, aplicadas por el Licenciado en Administración, es posible que este profesionista amplíe su campo de desarrollo profesional”

Con respecto al objetivo general: aportar una investigación que proponga optimizar el proceso de selección de personal, mediante la implementación de las pruebas psicométricas, para lograr los objetivos de la admisión y empleo; además de ampliar el desarrollo profesional del Licenciado en Administración, se alcanzó.

En cuanto a los objetivos específicos también fueron logrados durante el proceso de investigación primeramente documental y luego con la investigación de campo.

Se propone que en los programas de personal de la Licenciatura en Administración se abunde más sobre el tema de manera teórica y práctica también, esto ayudaría a la mejor preparación del profesionista en administración, y por ende tendrá una oportunidad más en el área de reclutamiento y selección, y con ello incrementaría su desarrollo profesional, además que las organizaciones se verían beneficiadas al contratar a un profesionista más completo.

Se recomienda también a la Academia de Recursos Humanos de esta Facultad revisar los programas de personal a fin de incluir el tema específico de pruebas psicométricas para la selección de personal, en el semestre correspondiente.

Referencias

Libros:

- Aiken, R. L. (2003). *Test Psicológicos y Evaluación* México: Pearson
- Anastasi A. (1998) *Test Psicológicos* México: Prentice Hall
- Blum L. M. (1991). *Psicología Industrial, sus Fundamentos Teóricos y Sociales*. México: Trillas
- Bohlander, G. y Scott S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson
- Camus, G.(2001) *Administración Integral de la Empresa*. México: Trillas.
- Castañeda J. y De la Torre M.(2002) *Metodología de la Investigación* México:McGraw Hill
-Chiavenato, I.(2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw Hill
- Dalf, R (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. Colombia: Cengage Learning.
- De Censo, D. A.(2000) *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.
- Del Cid, A., Méndez, R. y Sandoval, F. (2011) *Investigación, Fundamentos y Metodología*, México: Pearson.
- Dessler, G. y Valera, R.(2004). *Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.
- Eyssautier, M.(2002) *Metodología de la investigación, desarrollo de la inteligencia*. México: Ecafsa
- Grados J. (2000). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal*, México: el Manual Moderno,
- Grados J. (2000). *La Entrevista en las Organizaciones*. México: el Manual Moderno.
- Guillén G.(2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. España: McGrawHill
- Ivancevich, J.(2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill

- Kaplan R. (2006). *Pruebas Psicológicas, Principios, Aplicaciones y Temas* México: Thomson
- Llanos J.(2005) *Integración de Recursos Humanos,* México: Trillas.
- Loredo, G.(2002) *Psicología*. México: McGraw-Hill.
- Mercado S.(2004) *Administración de Recursos Humanos, las Utilidades al Alcance de la Empresa*. México: Pac.
- Münch L. (2005) *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.
- Parkinson M.(2003) *Aplicación de la Psicología en los Negocios, Herramientas para Desarrollar el Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Wayne M.(1993). *Administración de Recursos Humanos,* México: Prentice Hall.
- Richino, S. (2000). *Selección de Personal*. Buenos Aires: Paidós.
- Rodríguez, J.(2000). *Administración Moderna de Personal*. México: Ecafsa.
- Rodríguez, J. (2007) *Administración Moderna de Personal*. México: Thomson.
- Rosenberg, R.(1999) *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Sánchez, F.(1993). *Técnicas de Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa
- Schultz D.P.(1991) *Psicología Industrial*. México:McGraw-Hill,
- Valverde, M.(2004). *La Gestión de los Recurso Humanos, Enfoque Para México.* México: Fegosa.
- Werther W.Jr., Davis, K. (2000), *Administración de Personal y Recursos Humanos* México:McGraw-Hill.
- Werther W. (1995) *Administración de Personal*. México: McGraw-Hill.

CONLA, *Código de Ética del Licenciado en Administración*, Octava Edición, Editorial Thomson, México 2004.

Ley para el Desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en su Art. 3 párrafo III.

Fuentes electrónicas

- Imágenes/google.com 26 de marzo del 2012
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Art. 3, Párrafo reformado DOF 06-06-2006
- http://es.scribd.com/doc/65567825/Bars-It
- http:/xa.yimg.com/kq/groups/466498/1518443845/name/manual+16pf5.pdf
- http://es.scribd.com/doc/57932931/MANUAL-DEL-TEST-DEL-ARBOL.
- http://scielo.isciii.es/pdf/cmf/n30/original1.pdf
- http://www.psicodiagnosis.es/areaespecializada/instrumentosdeevaluacion/testdelafigurahumana/index.php
- http://www.psicodiagnosis.es/areaespecializada/instrumentosdeevaluacion/htpcasaarbolpersona/index.php
- http://www.humsoftware.com/Paginas/Sel-Psicometricos.htm
- http://es.scribd.com/doc/53046736/TEST-KOSTICK

http://definicion.de/?s=conocimiento.

"Política pública para el desarrollo económico-social de pequeños productores del Estado de Michoacán"

Ma. Yolanda Hernández Bucio mayolb15@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Angélica Guadalupe Zamudio de la Cruz angyzamudio@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Rigoberto López Escalera rlopezescalera@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Resumen:

Los alumnos de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, cuando realizan sus prácticas profesionales, las constituyen realizando actividades relacionadas con los conocimientos que están adquiriendo dentro de la licenciatura elegida. En dichas prácticas se emplea la metodología pedagógica aprendizaje-servicio; mediante este enfoque los estudiantes, con la orientación y supervisión de docentes, incorporan conocimientos nuevos, mejoran la calidad de los conocimientos ya disponibles y realizan a la vez un servicio a la comunidad.

Palabras clave: pequeños productores, sociedad cooperativa, desarrollo, servicio social, política pública.

Abstract

Students of the School of Accounting and Management Sciences of the Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo, when performing their professional practices, are performing the activities that are acquiring knowledge in the chosen degree. These exercises used the service-learning teaching methodology, using this approach, students, under the guidance and supervision of teachers, incorporate new skills, improve the quality of existing knowledge and perform both a community service.

Keywords: small farmers, cooperative society, development, social service, public policy.

Introducción

El presente trabajo pretende que los alumnos atreves de la prestación del servicio social ayuden a sus comunidades para resolverles algún problema u organizarlos en sus actividades laborales, es por ello que se propone que por medio de la sociedad cooperativa organicen a los diferentes sectores económicos de la sociedad, ya que gracias a dicha

cooperativa los productores evitaran el lucro del intermediario, quedando el beneficio únicamente para el sector organizado.

Desarrollo del trabajo

Desde esta perspectiva la Universidad asume una responsabilidad social. "La educación superior tiene la responsabilidad social de mejorar nuestra comprensión de cuestiones que presenten múltiples aristas, involucrando dimensiones sociales, económicas, científicas y culturales, y nuestra habilidad para responder a ellas" Conferencia mundial de educación superior UNESCO – Paris 2009. En los proyectos de las prácticas profesionales de nuestros alumnos se articula la docencia, la investigación y la extensión, cumpliendo con los objetivos de responsabilidad y solidaridad a la comunidad.

Asimismo, los proyectos de aprendizaje para los practicantes pueden considerarse una excelente alternativa para la realización de prácticas profesionales y facilitadoras de la adquisición de competencias profesionales. En el contexto mencionado, la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH, puede ofrecer también una formación social para que los alumnos puedan interpretar los problemas de la sociedad y una formación técnica en temas de desarrollo económico a pequeños productores en el Estado de Michoacán, para formar con ellos Sociedades Cooperativas que les ayuden a organizarse para lograr con ello una mejor calidad de vida, así como la creación de fuentes de trabajo, consecuentemente logrando con ello, un desarrollo económico para el Estado y el País.

Aportaciones con el presente trabajo:

La aportación del presente trabajo, es ayudar a mejorar la calidad de vida de las personas que trabajan en los diferentes sectores de producción. Aplicando lo siguiente: Se pretende organizar a los diferentes sectores de producción del Estado de Michoacán através de las sociedades cooperativas, pues la finalidad que persigue cada cooperativa es, la de suprimir el lucro del intermediario, en provecho de quienes trabajan en la empresa o de quienes de ella reciben bienes o servicios, logrando tal organización através de los alumnos de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH al realizar sus Prácticas Profesionales, utilizando luego entonces la sociedad propuesta como instrumento para mejorar las condiciones económicas de la colectividad, incluso algunos pensadores han creído encontrar en el sistema cooperativo la clave para resolver el problema social y económico que prevalece no solo en nuestros municipios, sino en todo el país.

Palabras claves: Enseñanza práctica, aprendizaje - servicio, sociedad cooperativa, promoción desarrollo económico-social, responsabilidad social.

Origen del proyecto:

El proyecto se inicia a partir de la identificación de una situación que para los Alumnos y docentes de la FCCA resulta problemática: los pequeños productores en el Estado de Michoacán, difícilmente dichos pequeños productores, se acercaran en busca de asesoramiento, por lo cual es la propia institución que debe encontrar la manera de acercarse a ellos con el fin de ofrecerles ayuda.

Concepto de Sociedad Cooperativa:

De acuerdo con el artículo 2° de la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), es una forma de organización social que se integra por personas físicas, con base en intereses comunes y en principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el fin de satisfacer necesidades individuales y colectivas, mediante la realización de actividades económicas de producción y consumo, tanto de bienes como de servicios.

Del anterior concepto se deduce que a través de las cooperativas se procura el mejoramiento social y económico de sus asociados, mediante una acción conjunta en una obra colectiva., siendo lo anterior una de sus características.

Organización de la actividad:

Con esta finalidad se pretende realizar una evaluación de la situación de los pequeños productores en el Estado de Michoacán (específicamente en el Municipio de Apatzingán, en el área de productores de limón), a través de la aplicación de una encuesta administrada con la colaboración de los alumnos de la FCCA de la UMSNH.

Localización

Se localiza en el sureste del Estado, en las coordenadas 19º05’ de latitud norte y 102º21’ de longitud oeste, a una altura de 300 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con Tancítaro, al este con Parácuaro y La Huacana, al sur con Tumbiscatío y al oeste con Aguililla y Buenavista. Su distancia a la capital del Estado es de 200 km.

Extensión

Su superficie es de 1,656.67 km2 y representa el 2.81% de la superficie del Estado.

Orografía

Su relieve lo conforman la Sierra Madre del Sur, la depresión del Tepalcatepec y la Sierra de Acahuato con los cerros de San Miguel, San Juan, La Majada, el Cantón y la Angostura.

Hidrografía

Su hidrografía la conforman los ríos El Tesorero, La Caballada, Apatzingán y Tepalcatepec; los lagos El Chaudio, La Majada, Huarandicho y Tancitarillo; y los manantiales Apatzingán, Atimapa y Las Delicias principalmente.

Clima

Su clima es tropical con lluvias en verano y seco estepario en el centro del municipio. Tiene una precipitación pluvial anual de 924 milímetros y temperaturas que oscilan de 8 a 39.8 grados centígrados.

Principales Ecosistemas

En el municipio dominan los bosques: bosque tropical espinoso, con huisache, cueramo, mezquite, frijolillo, teteche y viejito; bosque tropical deciduo, con zapote, plátano, mango, ceiba parota y tepeguaje; bosque mixto, con pinos y encinos. La fauna la conforman principalmente: ardilla voladora, armadillo, cacomixtle, comadreja, coyote, conejo de castilla, mapache, tlacuache, zorro gris, zorrillo; aves como la cerceta, chachalaca, güilota, gallina de monte, codorniz listada, pato, faisán gritón, guajolote silvestre y torcaza.

Recursos Naturales

La superficie forestal maderable es ocupara por pinos, encinos y especies de selva baja; la superficie no maderable, por arbustos de varias especies.

Características y Uso del Suelo

Los suelos del municipio datan de los periodos cenozoico y cuaternario, correspondiendo principalmente a los del tipo podzólico, de pradera, amarillo de bosque y castaño. Su uso es primordialmente agrícola y forestal y en menor proporción ganadero.

PERFIL SOCIODEMOGRAFICO

Grupos Étnicos

El II Conteo General de Población y Vivienda indica que en 2005 habitaban 383 personas hablantes de lengua indígena; de los cuales 212 eran hombres y 171 mujeres.

Las dos principales lenguas indígenas en el municipio son el purépecha y el mixteco.

Evolución Demográfica

En el Municipio de Apatzingán en 1990, la población representaba el 3.23 por ciento del total del Estado.

Para 1995, se tiene una población de 114,837 habitantes, su tasa de crecimiento es del 2.75 por ciento anual y la densidad de población es de 70 habitantes por kilómetro cuadrado. El número de hombres es relativamente mayor al de mujeres. Para el año de 1994, se dieron 3,869 nacimientos y 586 defunciones.

En el año 2000 el municipio contaba con 117,940 habitantes y de acuerdo al II Conteo de Población y Vivienda del 2005 el municipio cuenta con un total de 115,078 habitantes.

Religión

Predomina la religión Católica, seguida de la protestante y testigos de Jehová.

INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y DE COMUNICACIONES

Educación

Tiene infraestructura educativa para los niveles de: preescolar, primaria, secundaria, preparatoria (colegio de bachilleres), técnica (CONALEP) y capacitación para el trabajo.

Salud

Cuenta con un hospital general del IMSS, 3 Centros de Salud Rural del IMSS, un hospital general del ISSSTE, un Centro de Salud Urbano y 9 clínicas o sanatorios particulares.

Abasto

Cuenta con tres mercados, tiendas de abarrotes, panaderías, tortillerías, carnicerías, farmacias, gasolineras y tiendas de ropa.

Deporte

Cuenta con una unidad deportiva que ofrece instalaciones para la práctica de cualquier deporte individual o de conjunto.

Vivienda

En el año 2005 el municipio tiene aproximadamente 25,955 viviendas.

Servicios Públicos

Agua potable 80%
Drenaje 90%
Electrificación 70%
Pavimentación 90%
Alumbrado Público 90%
Recolección de Basura 80%
Mercado 100%
Rastro Si
Panteón 100%
Cloración del Agua
Seguridad Pública 80%
Parques y Jardines 90%
Edificios Públicos 90%

Vías de Comunicación

Al municipio lo comunica la carretera federal No. 14 Morelia-Pátzcuaro-Uruapan y la No. 120 Pátzcuaro-La Huacana-Apatzingán. Cuenta con ferrocarril, pista de aterrizaje, hay servicio de transporte urbano en la cabecera municipal, así como el servicio de combis, taxis, camiones para el transporte foráneo; también existen los servicios de correo, radio, televisión y telégrafos.

ACTIVIDAD ECONÓMICA

Principales Sectores, Productos y Servicios

Agricultura

Destaca la actividad agrícola, sobresalen por su importancia los productos como frutas, hortalizas, granos y semillas.

Ganadería

Su mayor importancia es la existencia de ganado bovino, caprino y caballar principalmente.

Industria

Las principales industrias del municipio son las fábricas de alimentos, forrajes, aserraderos, curtidores de piel, planta industrial de limón (PIVE) y la industria INSGRIB, S.A. Cuenta con un parque industrial de 40,000 m2.

Turismo

De sus atractivos turísticos, destaca la casa de la constitución, además de contar con balnearios importantes como el de Chandio, La Majada, El Morel de Río Grande, además la comunidad de Acahuato tiene su atractivo: su mística religiosa, su basílica, huertas frutales. Cuenta Apatzingán con importantes hoteles de 4 estrellas.

Comercio

Apatzingán es autosuficiente de productos básicos. Destaca la comercialización de productos como las frutas, abarrotes y hortalizas.

Servicios

En la cabecera municipal cuenta con hoteles, moteles, bungalows, alimentación, centros nocturnos, agencia de viajes, transporte turístico y asistencia profesional. Esta zona es óptima para el cultivo de diversas frutas, entre ellas el limón.

A pesar de su infraestructura y de sus posibilidades agropecuarias, la tasa anual de desarrollo económico de la población de Apatzingán, es poca. Las razones de esta situación son prioritariamente la falta de posibilidades laborales para la población en general. Por este motivo, la emigración hacia las ciudades grandes o Estados Unidos de Norteamérica es prácticamente la norma.

Propósitos del proyecto:

Este proyecto busca brindar asesoramiento en la comercialización del producto a pequeños productores de limón en el municipio de Apatzingán, que permitirá maximizar su beneficio sin realizar inversiones extras.

Al mismo tiempo es nuestro objetivo la concientización de los pequeños productores de esta región, para que sepan que organizados es como alcanzarán sus objetivos para obtener una mejor calidad de vida para ellos y sus familias, argumentándoles que en la actualidad un productor como ellos no puede permanecer aislado, sino que tienen que unir esfuerzos propios y ayuda mutua de otros productores iguales a ellos.

Objetivos generales:

a) Mejorar la calidad de vida de los pequeños productores de limón en la región de Apatzingán, Michoacán a través de la mejora en la producción y la utilización de los recursos disponibles con una inversión mínima.

b) Brindar asesoramiento legal.

c) Crear conciencia en los pequeños productores sobre la importancia de organizarse como una Sociedad Cooperativa.

Objetivos particulares:

A. Llegar a una mayor cantidad de pequeños productores para trabajar con ellos.
B. Formar productores demostradores a través de los cuales podamos llegar a otros.

Descripción de las actividades:

1) Talleres en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, para capacitar a los alumnos que deseen participar como practicas profesionales, dentro de la presente propuesta.

2) Seguimiento de las Cooperativas y trabajo permanente con el productor y su familia haciéndoles llegar la información que ellos requieran.

3) Elaboración de un programa donde se desarrolle la presente propuesta.

Resultados:

Los alumnos que participen en el presente proyecto deben tener como único requisito ser alumnos de la FCCA de la UMSNH de las carreras de Contaduría y de Administración, es decir, que hayan cursado la materia de Derecho Mercantil con la finalidad que cuenten con conocimientos previos, aunque de todas formas recibirán capacitación en el tema que nos ocupa.
Participaran por el momento 20 alumnos y 4 docentes. El proyecto tiene una duración de 2 años.

Conclusiones

Son indiscutibles desde el punto de vista del aprendizaje las ventajas de trabajar en terreno y dando respuesta a problemas de la práctica. El contacto directo con productores facilita la comprensión por parte del estudiante de aspectos que hacen a la profesión, por ejemplo aquellas competencias genéricas vinculadas con la comunicación, la interacción personal, el trabajo en equipo.

El aprendizaje a través de la práctica, es decir la experiencia de resolución de problemas por lo general abiertos que plantean las zonas indeterminadas de la práctica (Shön, 1993) suponen la movilización de recursos cognitivos, conocimientos previos,

habilidades y destrezas propias de la profesión, permitiendo el desarrollo de competencias especificas del contador y administrador tales como el asesoramiento a pequeños productores.

Por otra parte cabe destacar el papel del proyecto en la función de extensión universitaria en tanto servicio a la comunidad. En la Cres 2008 declaración de la conferencia regional de la educación superior en América latina y el caribe se define "*el objetivo es configurar un escenario que permita articular, de forma creativa y sustentable, políticas que refuercen el compromiso social de la educación superior, su calidad y pertinencia, y la autonomía de las instituciones. Esas políticas deben apuntar al horizonte de una educación superior para todos y todas, teniendo como meta el logro de una mayor cobertura social con calidad, equidad y compromiso con nuestros pueblos; deben inducir el desarrollo de alternativas e innovaciones en las propuestas educativas, en la producción y transferencia de conocimientos y aprendizajes, así como promover el establecimiento y consolidación de alianzas estratégicas entre gobiernos, sector productivo, organizaciones de la sociedad civil e instituciones de educación superior, ciencia y tecnología".* A su vez propone "*avanzar en la configuración de una relación más activa con sus contextos. La calidad está vinculada a la pertinencia y la responsabilidad con el desarrollo sostenible de la sociedad. Ello exige impulsar un modelo académico caracterizado por la indagación de los problemas en sus contextos; la producción y transferencia del valor social de los conocimientos; el trabajo conjunto con las comunidades; una investigación científica, tecnológica, humanística y artística fundada en la definición explícita de problemas a atender, de solución fundamental para el desarrollo del país o la región, y el bienestar de la población; una activa labor de divulgación, vinculada a la creación de conciencia ciudadana sustentada en el respeto a los derechos humanos y la diversidad cultural; un trabajo de extensión que enriquezca la formación, colabore en detectar problemas para la agenda de investigación y cree espacios de acción conjunta con distintos actores sociales, especialmente los más postergados".*

Siguiendo estas ideas podemos afirmar que la universidad juega un papel fundamental como institución social que a la vez que investiga y produce conocimiento brinda respuestas pertinentes a las necesidades que la comunidad presenta en un momento histórico particular. El sentido de la propia investigación se vincula así de una manera articulada con las necesidades de una sociedad de modo tal que el conocimiento científico producido en la universidad funciona como respuesta y motor que permite el progreso social en determinado campo de actuación.

La participación de alumnos en este tipo de actividad da lugar al desarrollo de competencias genéricas en este caso vinculadas a su inserción en una comunidad, fuertemente relacionadas con valores y el ejercicio de una ciudadanía responsable.

La epistemología de la práctica en la cual se asientan los proyectos de extensión, voluntariado, y de desarrollo en terreno, suponen la comprensión de fenómenos sociales, culturales y económicos y las potenciales modalidades de intervención en este caso del profesional en las áreas administrativas, dando lugar a una experiencia de aprendizaje muy

difícil de reproducir en el aula. Se modifica además sustancialmente el enfoque de aplicación práctica de conceptos teóricos para dar lugar a un proceso interrelacionado entre la teoría y la práctica, enriqueciendo la comprensión y el aprendizaje profundo.

La prospectiva del proyecto en particular es continuar desarrollando las actividades previstas y realizar una evaluación tanto de los efectos e impacto producido en la comunidad objetivo, como en el aprendizaje de los alumnos involucrados en la experiencia.

Referencias Bibliográficas (

Referencias bibliográficas
Libros

Ponce, Gómez Francisco. Nociones de Derecho Mercantil. Editorial Banca y Comercio. México 2007

Legislación consultada

Ley General de Sociedades Cooperativas.

Conferencias

Cres Declaración de la conferencia regional de la educación superior en
América Latina y el Caribe 2008
Conferencia mundial de Educación Superior UNESCO - Paris 2009
Shön Donald, La formación de profesionales reflexivos. Paidós Barcelona 1992

Capital humano y las variables que influyen en su desempeño; áreas de oportunidad para un departamento de seguridad pública en el estado de Tlaxcala

José Adolfo López Martínez ado.lm@hotmail.com Instituto Tecnológico de Apizaco
Kathy Laura Vargas Matamoros posgradovargas@hotmail.com Instituto Tecnológico de Apizaco

Resumen:

La investigación se realizó en un departamento de seguridad pública ubicado en el estado de Tlaxcala; mismo que nos facilitó el acceso a su organismo para la aplicación de un instrumento de autoevaluación de desempeño basado en una política de evaluación a 360 grados, con la finalidad de obtener una apreciación en el desempeño, competencias, habilidades y comportamientos de los trabajadores. Se aplicó la fórmula para poblaciones finitas con un porcentaje de validez del 95%, determinando de esta manera que la población a encuestar debía ser de 57 elementos; sin embargo para efectos de confiabilidad esta cifra se elevó a 100, siendo 250 el total de trabajadores. Lo anterior se llevó a cabo por el reconocimiento de carencias en el capital humano del departamento, mismo que ha mostrado interés por desarrollar a sus elementos; ya que, en los organismos de carácter público, específicamente en los que se involucra la seguridad, se manifiesta la incertidumbre respecto a su credibilidad ante problemas tan dinámicos como la delincuencia.

Palabras clave: Capital, Humano, Desarrollo, Variables.

Abstract:

The study was applied in a department of security located in the state of Tlaxcala; they provided us limited access to the agency for the application of a self-assessment tool, based in a 360 degrees assessment policy. The goal is obtain a performance overview of some variables; like competencies, skills and human behavior. Finite population formula with a 95% percentage of validity was applied and determined that the survey population had to be 57; however for reliability purposes this number increased to 100 a total of 250 workers. The study was conducted by the recognition of deficiencies in human capital belonging to department of security. Besides recognizing the need to develop their human elements; in fact the public institutions tend to lose credibility in his services by having a poorly prepared human capital.

Key words: Capital, Human, Develop, Variables.

Introducción

Actualmente los nuevos elementos administrativos que se integran a la vida laboral enfocan su atención al capital humano, pero ¿por qué representa un impulsor en el desarrollo de una organización?; la respuesta a esta interrogante no es nada fácil de formular, ya que el termino aún es novedoso para muchos administradores en México. Afortunadamente es tópico de interés para el universitario actual, quien en su momento llegara a ser importante gestor de la administración; y como tal, estará al frente en la toma de importantes decisiones. Por tanto es el capital humano un elemento que vale la pena estudiar.

Las personas son el medio que hace posible el cumplimiento de proyectos y la vía para materializar el cambio dentro de las organizaciones, así que una correcta gestión del capital humano representa un factor indiscutible de éxito. En caso concreto, este artículo esta centrado en un departamento de seguridad pública ubicado en el estado de Tlaxcala, y el interés que este ha mostrado en desarrollar su capital humano mediante el reconocimiento de las variables que influyen en dicho propósito.

El presente trabajo busca reflejar el estado actual del departamento de seguridad pública respecto a su capital humano de primera línea, es decir; considerando que los 250 elementos policiacos son quienes salen día a día a cumplir su función en una ciudad cada vez más exigente de sus servidores públicos, resulta evidente que conforman el pilar más importante para el departamento.

Desde una perspectiva sistémica podemos mencionar que los policías conviven diariamente con clientes, claro que no en el sentido común, puesto que los elementos policiacos tienen compañeros de trabajo, jefes, supervisores; y sobretodo ciudadanos que esperan un cierto desempeño que satisfaga sus necesidades. En conjunto estas personas conforman un grupo de clientes, y como en toda relación social, el comportamiento determina la satisfacción o insatisfacción del cliente.

Resulta complejo intentar sembrar un cambio basado en la cultura de las personas, más aún en una organización caracterizada por la rigidez de sus directivos, sin embargo a medida que los fenómenos sociales mutan, y a la velocidad que lo hacen, es necesario una respuesta semejante por parte de la organización encargada de salvaguardar la seguridad de una ciudad, y dicha tarea solo puede llevarse a cabo si la organización cuenta con capital humano que aporte ideas para la innovación y mejora continua reflejadas en la productividad.

Metodología

El estudio realizado fue mixto (cualitativo/cuantitativo); gracias a él se detectaron variables que influyen directamente en el desempeño de los policías, dada la naturaleza del puesto las más representativas son; la calidad en el servicio, inducción, competencias, entrenamiento, capacitación y rotación del personal. Se elabora entonces un instrumento de autoevaluación de desempeño basado en una política de evaluación a 360°, misma que funciona como una herramienta de retroalimentación que permite apreciar el resultado del desempeño y comportamientos de los elementos, dicho instrumento esta conformado por 29 ítems.

De los 29 reactivos; 6 están orientados a la calidad del servicio, 9 a las competencias, 5 a la inducción, 2 para el entrenamiento, 3 para la educación, 2 para la capacitación y finalmente dos que representan la variable correspondiente a la rotación de personal. La finalidad inmediata consiste en mejorar la efectividad del servicio prestado por los individuos que conforman la organización. De igual manera permite a los directivos encargados de la gestión del capital humano una amplia visión que apoyará la toma de decisiones.

Utilizando la escala de Likert se asignan valores a cada ítem del cuestionario, representando los aspectos más favorables con el número 5, y los menos favorables con el número 1. Para determinar el número de individuos a evaluar se aplica la fórmula de poblaciones finitas, con un grado de confianza del 95%; obteniendo los siguientes resultados:

$$n = \frac{z^2\,Npq}{e^2\,(N-1) + z^2\,pq} = n = \frac{1.96^2 * 250 * 0.05 * 0.95}{0.05^2\,(250-1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = \frac{3.8416 * 250 * 0.05 * 0.95}{(0.0025 * 249) + .1825} = \frac{45.619}{.805} = 56.66$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la Población (250)

z = Nivel de confianza 95% (1.96)

p = Variabilidad negativa (0.05);

q = Variabilidad positiva (0.95)

e = Error muestral (0.05)

Redondeando al inmediato superior el número de individuos a encuestar sería 57, sin embargo el instrumento se aplicó a 100 elementos, de un total de 250. Dicha cifra además de proporcionar mayor información; fue el que los directivos del departamento de seguridad pública autorizaron, lo cual beneficio la investigación a efectos de confiabilidad.

Resultados: **Variable "calidad del servicio"**

En lo que se refiere a esta variable, los trabajadores reflejaron según el instrumento de autoevaluación un desempeño regular (figura 1). Como una primera etapa de esta prueba piloto se tomaron los ítems correspondientes a la variable calidad del servicio, separándolos del resto del instrumento, posteriormente se sometieron a un análisis con ayuda del programa SPSS; los resultados obtenidos se observan en la figura 2.

Escala de puntuación	Resultado obtenido	Desempeño
2401 – 3000		Excelente
1801 – 2400		Bueno
1201 – 1800	1711	**REGULAR**
601 – 1200		Deficiente
Menos de 600		Muy malo

Figura 1. Desempeño de los elementos policiacos según el instrumento de autoevaluación, correspondiente a la variable "calidad del servicio".

Se infiere que la calidad del servicio significa para el policía una buena conducta al margen de las ordenes, es decir; se requiere que alguien les diga cómo reaccionar ante ciertas situaciones o como realizar el trabajo para que ellos lo asimilen. Si bien los trabajadores están conscientes de desempeñar un trabajo que cumple una función social, no todos comparten la idea de realizar dicho servicio siempre con la mejor disposición de dejar satisfecha a la población. Y es que cabe señalar que muchos de los empleados no tienen la vocación para desempeñarse como policías; por otra parte son pocos los que realmente encuentran satisfacción al ejercer su función, ya que muchos de ellos obtuvieron el trabajo por recomendaciones, o por ser el único trabajo que consiguieron para percibir ingresos.

Variable: Calidad del Servicio Item 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Malo	4	4.0	4.0	4.0
	Regular	26	26.0	26.0	30.0
	Bueno	30	30.0	30.0	60.0
	Excelente	40	40.0	40.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Calidad del Servicio Item 6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Regular	8	8.0	8.0	8.0
	Bueno	52	52.0	52.0	60.0
	Excelente	40	40.0	40.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Calidad del Servicio Item 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Malo	42	42.0	42.0	42.0
	Deficiente	22	22.0	22.0	64.0
	Regular	20	20.0	20.0	84.0
	Bueno	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Calidad del Servicio Item 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Malo	38	38.0	38.0	38.0
	Deficiente	22	22.0	22.0	60.0
	Regular	12	12.0	12.0	72.0
	Bueno	28	28.0	28.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Calidad del Servicio Item 28

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Regular	12	12.0	12.0	12.0
	Bueno	54	54.0	54.0	66.0
	Excelente	34	34.0	34.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Calidad del Servicio Item 29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Regular	8	8.0	8.0	8.0
	Bueno	52	52.0	52.0	60.0
	Excelente	40	40.0	40.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 2. Resultados: ítems 1, 6, 11, 12, 28 y 29 correspondientes a la variable "calidad del servicio".

Resultados: Variable "competencias"

En la figura 3 observamos que según el instrumento de autoevaluación aplicado a los policías, la variable "competencias"; bajo la propia visión de los trabajadores refleja un desempeño regular.

Escala de puntuación	Resultado obtenido	Desempeño
3601 – 4500		Excelente
2701 – 3600		Bueno
1801 – 2700	2688	**REGULAR**
901 – 1800		Deficiente
Menos de 900		Muy malo

Figura 3. Desempeño de los elementos policiacos según el instrumento de autoevaluación, correspondiente a la variable "competencias".

En lo referente a los resultados por ítem correspondientes a la variable "competencias" tenemos que; se formularon 9 ítems para obtener la visión que el trabajador tiene respecto a su desempeño en este apartado. En un segundo paso se separaron estos ítems del resto del instrumento para someterlos a análisis en SPSS. Los resultados de dicho análisis se muestran en la figura 4.

Variable: Competencias Item 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Malo	12	12.0	12.0	12.0
	Deficiente	30	30.0	30.0	42.0
	Regular	48	48.0	48.0	90.0
	Bueno	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Competencias Item 5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Malo	4	4.0	4.0	4.0
	Deficiente	22	22.0	22.0	26.0
	Regular	46	46.0	46.0	72.0
	Bueno	20	20.0	20.0	92.0
	Excelente	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Competencias Item 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Deficiente	60	60.0	60.0	60.0
	Regular	32	32.0	32.0	92.0
	Bueno	4	4.0	4.0	96.0
	Excelente	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Competencias Item 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Deficiente	8	8.0	8.0	8.0
	Regular	8	8.0	8.0	16.0
	Bueno	64	64.0	64.0	80.0
	Excelente	20	20.0	20.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Competencias Item 13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Malo	10	10.0	10.0	10.0
	Deficiente	36	36.0	36.0	46.0
	Regular	40	40.0	40.0	86.0
	Bueno	14	14.0	14.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Competencias Item 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Malo	4	4.0	4.0	4.0
	Deficiente	34	34.0	34.0	38.0
	Regular	48	48.0	48.0	86.0
	Bueno	10	10.0	10.0	96.0
	Excelente	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Competencias Item 16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Malo	4	4.0	4.0	4.0
	Deficiente	46	46.0	46.0	50.0
	Regular	40	40.0	40.0	90.0
	Bueno	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Competencias Item 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Deficiente	20	20.0	20.0	20.0
	Regular	48	48.0	48.0	68.0
	Bueno	32	32.0	32.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Competencias Item 27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Regular	8	8.0	8.0	8.0
	Bueno	30	30.0	30.0	38.0
	Excelente	62	62.0	62.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 4. Resultados: ítems 2, 5, 7, 10, 13, 15, 16, 17 y 27 correspondientes a la variable "competencias".

Para muchos dentro del departamento las competencias están limitadas únicamente a saber desempeñarse como policía, y con esto nos referimos al hecho de que si los policías manejan correctamente equipos, automóviles o armamento, se consideran cubiertas las necesidades de competencias necesarias para salir a las calles a trabajar. Ahora bien, lo que se propone a la dirección va más allá de las competencias técnicas, puesto que el trato con seres humanos siempre es complejo, por lo que esas competencias deben ser desarrolladas a la par que las técnicas.

Resultados: Variable "inducción"

Observamos en la figura 5 que para la variable "Inducción", el instrumento de autoevaluación aplicada a los policías, arrojo resultados en los que el desempeño referente a la variable es bueno. El instrumento fue sometido a análisis por medio del programa SPSS; y en la tercera etapa de esta prueba piloto se apartaron los 5 ítems que reflejan el desempeño correspondiente a la inducción del resto del instrumento, los resultados para cada uno de los ítems se muestran en la figura 6.

Escala de puntuación	Resultado obtenido	Desempeño
2001 – 2500		Excelente
1501 – 2000	1528	**BUENO**
1001 – 1500		Regular
501 – 1000		Deficiente
Menos de 500		Muy malo

Figura 5. Desempeño de los elementos policiacos según el instrumento de autoevaluación, correspondiente a la variable "inducción".

Se observó un comportamiento peculiar respecto a esta variable, la parte del análisis cualitativo que se llevó a cabo, proporcionó información para dar sentido a los datos mostrados en las figuras 5 y 6. Por ejemplo, cuando un policía veterano se sentía observado, ya sea por algún supervisor, ciudadano o colega pretendía instruir a un compañero novato, sin embargo cuando un recién llegado se acercaba a solas con un experimentado, en la mayoría de los casos este se mostraba celoso de sus conocimientos. Es decir que, para esta variable el nivel de supervisión vigente influía en el comportamiento de los elementos respecto a sus compañeros.

Variable: Inducción Item 3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Deficiente	34	34.0	34.0	34.0
	Regular	32	32.0	32.0	66.0
	Bueno	30	30.0	30.0	96.0
	Excelente	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Inducción Item 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Deficiente	24	24.0	24.0	24.0
	Regular	22	22.0	22.0	46.0
	Bueno	46	46.0	46.0	92.0
	Excelente	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Inducción Item 19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Deficiente	16	16.0	16.0	16.0
	Regular	26	26.0	26.0	42.0
	Bueno	46	46.0	46.0	88.0
	Excelente	12	12.0	12.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Inducción Item 20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Deficiente	4	4.0	4.0	4.0
	Regular	24	24.0	24.0	28.0
	Bueno	62	62.0	62.0	90.0
	Excelente	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Inducción Item 23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Deficiente	22	22.0	22.0	22.0
	Regular	22	22.0	22.0	44.0
	Bueno	48	48.0	48.0	92.0
	Excelente	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 6. Resultados: ítems 3, 9, 19, 20 y 23 correspondientes a la variable "inducción".

Resultados: Variable "entrenamiento"

Se incluyeron 2 ítems para obtener datos respecto a esta variable; como cuarta etapa estos se tomaron para el análisis en SPSS. En la figura 7 observamos que según el instrumento de autoevaluación aplicada a los policías, la variable entrenamiento refleja un buen desempeño. En la figura 8 se muestran los resultados para los 2 ítems que representan la variable entrenamiento.

Escala de puntuación	Resultado obtenido	Desempeño
801 – 1000		Excelente
601 – 800	632	**BUENO**
401 - 600		Regular
201 - 400		Deficiente
Menos de 200		Muy malo

Figura 7. Desempeño de los elementos policiacos según el instrumento de autoevaluación, correspondiente a la variable "entrenamiento".

Variable: Entrenamiento Item 4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Malo	6	6.0	6.0	6.0
	Deficiente	24	24.0	24.0	30.0
	Regular	36	36.0	36.0	66.0
	Bueno	26	26.0	26.0	92.0
	Excelente	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Entrenamiento Item 22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Deficiente	12	12.0	12.0	12.0
	Regular	36	36.0	36.0	48.0
	Bueno	42	42.0	42.0	90.0
	Excelente	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 8. Resultados: ítems 4 y 22 correspondientes a la variable "entrenamiento".

Para esta variable los elementos reflejaron resultados buenos con respecto a lo esperado, los trabajadores consideran importante recibir entrenamiento constante, aunque en la mayoría de los casos se referían a aspectos técnicos. Consideran que al cumplir un puesto en el que muchas veces arriesgan su vida, es indispensable saber manejarse y hacer frente a situaciones violentas.

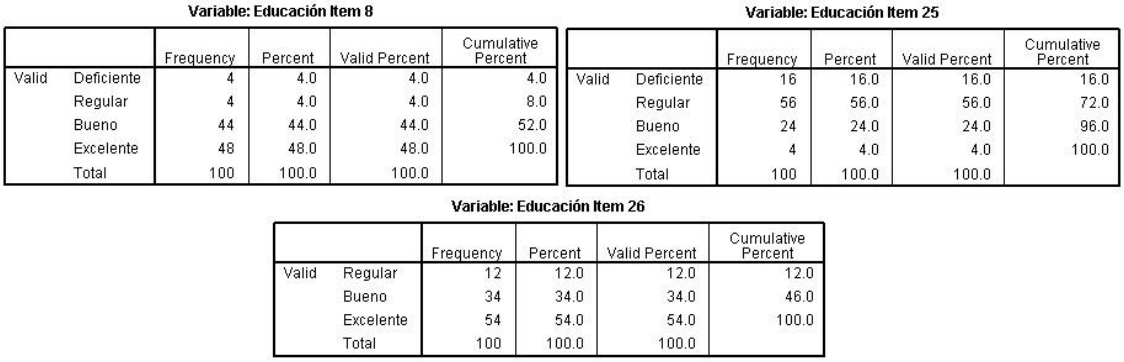
Resultados: Variable "educación"

En el instrumento de autoevaluación hay 3 ítems destinados a obtener datos respecto a esta variable. Estos se apartan del resto para someterse a análisis en SPSS. En la figura 9 observamos que la variable educación refleja un buen desempeño; y en la figura 10 se muestran los resultados para los ítems correspondientes a la variable educación.

Escala de puntuación	Resultado obtenido	Desempeño
1201 – 1500		Excelente
901 – 1200	1188	**BUENO**
601 - 900		Regular
301 - 600		Deficiente
Menos de 300		Muy malo

Figura 9. Desempeño de los elementos policiacos según el instrumento de autoevaluación, correspondiente a la variable "educación".

Sin embargo en la aplicación de los cuestionarios los elementos mostraron cierto rechazo a ser evaluados respecto al tema. Por otra parte la mayoría de ellos busca mantener una postura disciplinada en el cumplimiento de su trabajo, la responsabilidad parece estar siempre presente en el desempeño de su trabajo.



Variable: Educación Item 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Deficiente	4	4.0	4.0	4.0
	Regular	4	4.0	4.0	8.0
	Bueno	44	44.0	44.0	52.0
	Excelente	48	48.0	48.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Educación Item 25

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Deficiente	16	16.0	16.0	16.0
	Regular	56	56.0	56.0	72.0
	Bueno	24	24.0	24.0	96.0
	Excelente	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Educación Item 26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Regular	12	12.0	12.0	12.0
	Bueno	34	34.0	34.0	46.0
	Excelente	54	54.0	54.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 10. Resultados: ítems 8, 25 y 26 correspondientes a la variable "educación".

Resultados: Variable "capacitación"

En el análisis de la figura 11 encontramos que para la variable "Capacitación", según el instrumento de autoevaluación aplicado a los policías, se posiciona como un desempeño regular. El instrumento fue sometido a análisis por medio del programa SPSS; y en esta quinta etapa se separaron los 2 ítems que representan la variable del resto del instrumento, los resultados se observan en la figura 12.

Escala de puntuación	Resultado obtenido	Desempeño
801 – 1000		Excelente
601 – 800		Bueno
401 - 600	572	**REGULAR**
201 - 400		Deficiente
Menos de 200		Muy malo

Figura 11. Desempeño de los elementos policiacos según el instrumento de autoevaluación, correspondiente a la variable "capacitación".

Para esta variable los cuestionarios reflejaron resultados diferentes a los del entrenamiento. La capacitación resulto regular, ya que para los empleados no existe tal vez una diferenciación clara de una con respecto a la otra. Por otra parte es raro que un elemento se acerque con sus directivos para solicitar una capacitación específica, que consideren relevante en el buen cumplimiento de labores, aunque en muchos casos reconocen la carencia en sus conocimientos respecto a temas de seguridad pública.

Variable: Capacitación Item 14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Malo	12	12.0	12.0	12.0
	Deficiente	30	30.0	30.0	42.0
	Regular	54	54.0	54.0	96.0
	Bueno	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Capacitación Item 24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Malo	10	10.0	10.0	10.0
	Deficiente	24	24.0	24.0	34.0
	Regular	32	32.0	32.0	66.0
	Bueno	34	34.0	34.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 12. Resultados: ítems 14 y 24 correspondientes a la variable "capacitación".

Resultados: Variable "rotación de personal"

En la figura 13 encontramos que para esta variable, según el instrumento de autoevaluación aplicado a los policías, se observa una posición buena; es decir que, según lo expresado por los elementos, no es frecuente la rotación de personal. El instrumento fue sometido a análisis por medio del programa SPSS; y en esta última etapa se separaron los 2 ítems que representan la variable del resto del instrumento, los resultados se reflejan en la figura 14.

Escala de puntuación	Resultado obtenido	Desempeño
801 – 1000		Excelente
601 – 800	676	**BUENO**
401 - 600		Regular
201 - 400		Deficiente
Menos de 200		Muy malo

Figura 13. Desempeño de los elementos policiacos según el instrumento de autoevaluación, correspondiente a la variable "rotación de personal".

Variable: Rotación de Personal Item 18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Malo	12	12.0	12.0	12.0
	Deficiente	62	62.0	62.0	74.0
	Regular	22	22.0	22.0	96.0
	Excelente	4	4.0	4.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Variable: Rotación de Personal Item 21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy Malo	30	30.0	30.0	30.0
	Deficiente	30	30.0	30.0	60.0
	Regular	32	32.0	32.0	92.0
	Bueno	8	8.0	8.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Figura 14. Resultados: ítems 18 y 21 correspondientes a la variable "rotación de personal".

Conclusiones

Se concluye que ante la dirección y a efectos de estudio, el limitado desempeño de los elementos policiacos; deriva de un comportamiento propio de un sistema caracterizado por la rigidez, además de no ser reconocido como factor de peso que influencia de manera directa en la organización. La naturaleza inflexible del departamento inhibe el potencial de los trabajadores, y a su vez minimiza la relevancia que el desarrollo del capital humano tiene dentro de la organización. Gracias a los resultados aquí presentados se tiene información valida que sustenta la importancia de las variables que se involucran en el desarrollo del capital humano, puesto que por mencionar una de ellas, la calidad del servicio es pilar fundamental en la imagen publica del departamento, y no tan solo por lo que como organización se quiere proyectar, sino por la obligación de cubrir una necesidad básica que actualmente merma la tranquilidad de la población civil, hablamos de la seguridad.

Por tanto el instrumento de autoevaluación si tiene validez para efectos de esta investigación, puesto que los resultados indican que se logro comprobar lo planteado en un inicio, esto es; identificar las variables que pueden incrementar el desempeño del capital humano; y mediante el uso de datos confiables y consistentes obtenidos de la aplicación del instrumento, la dirección podrá poner especial atención en sus puntos débiles así como la potencialización de aquellas variables que mostraron un buen desempeño. Mismo que esta vinculado a actividades que deberían cubrir objetivos funcionales, personales y sobretodo sociales, ya que esto agregará valor al departamento.

El capital humano es por tanto un activo intangible que cuenta con características que ningún otro recurso de la organización posee, por ello la función del capital humano es de vital importancia para lograr el éxito de la organización. Por ello es importante ver al capital humano como un recurso en el que hay que invertir más que como un recurso por explotar.

Para finalizar, se hace hincapié en que el trabajo complementario planeado a realizarse involucra la elaboración de un modelo para el desarrollo del capital humano perteneciente al departamento de seguridad. Con la información obtenida en la investigación y basado en los resultados obtenidos, se procederá a informar a los administradores y directivos acerca de las variables aquí mostradas y su impacto en el desempeño de los elementos policiacos, para la posterior elaboración de un inventario de las variables influyentes en el puesto de trabajo para la elaboración de un perfil adecuado; lo cual en definitiva colaborará con la creación del modelo a proponer.

Referencias Bibliográficas

Libro:

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México, D.F.

Factores Psicosociales en Académicos del nivel medio superior.

Dra. Ma. Del Refugio López Palomar cuquis@profesores.valles.udg.mx Universidad de Guadalajara CUValles

Dra. Sara Adriana García Cueva saragarcia@profesores.valles.udg.mx Universidad de Guadalajara CUValles

Lic. Yesenia Alejandra Gutiérrez Rodríguez yeseniagr@hotmail.com Universidad de Guadalajara CUValles

Dr. Manuel Pando Moreno manop777@hotmail.com Universidad de Guadalajara CUCS

Resumen

Se realizó un estudio exploratorio, descriptivo, transversal sobre los factores psicosociales organizacionales en profesores del nivel medio superior de un módulo de una Preparatoria Regional, en Jalisco, la población de estudio se integró por docentes de ambos sexos.

Los docentes respondieron dos cuestionarios: Cuestionario de datos generales y Cuestionario de Factores psicosociales en el trabajo académico (FPSIS Académicos, BNSG 2006).

Con esta investigación se buscó explicar cuáles son los factores psicosociales presentes en los académicos del nivel medio superior del módulo objeto de estudio. El resultado obtenido fue el siguiente: de la población total de los docentes a los que se les aplicó el estudio, los factores psicosociales presentes en el medio ambiente de trabajo y que generan situaciones laborales que no les permiten a los profesores desarrollarse plenamente dentro del salón de clases fueron: temperatura en el lugar de trabajo no adecuada, hacinamiento en aulas o espacios para trabajar, actividades que absorben la mayor parte de su tiempo y que les exigen un mayor esfuerzo físico, problemas con el comportamiento de los alumnos, trabajar con personas que no valoran su educación, así mismo la poca remuneración por su labor y sentir poco valorado ese trabajo, realización de actividades no acordes a su perfil profesional, permanecer por muchas horas en posturas incomodas, aunado a que el estatus del profesor no cubre las expectativas que tenían planeadas.

Palabras clave: Factores Psicosociales, Académicos.

Abstract

We performed an exploratory, descriptive, cross, on psychosocial factors in teachers from a high school module of a Regional Preparatory, in Jalisco, the study population was composed of teachers of both sexes

Teachers answered two questionnaires: Questionnaire Profile and Factors Questionnaire psychosocial in academic work

This research sought to explain what are the psychosocial factors present in teachers from a high school level on the module object study. The result obtained was a follows: From total population of teachers to which it was applied study, the psychosocial factor present in work environment and generate employment situations not allowed to develop fully in the classroom were: temperature in the workplace not appropriate, overcrowding in classroom or workplace, activities that absorb most of their time and they require greater physical effort, troubles with student's behavior, work whit persons who do not value their education, perform activities not according to their profile and fell undervalued work, spend many hours in an uncomfortable position, coupled with the teacher's status does not cover the expectations they had planned

Desarrollo del Trabajo

La docencia es una función sustantiva de las instituciones de educación, éstas tienen la peculiaridad de estar comprometidas en la obtención de fines de carácter eminentemente social. Sus resultados son materialmente intangibles deben apreciarse socialmente en la educación de las personas, en su adiestramiento, en su socialización e integración social, en el desarrollo de su personalidad, de sus habilidades, de sus aptitudes, de su potencialidad humana (Peiró, 1991).

Por otra parte la actividad del docente se lleva a cabo bajo diversas condiciones del entorno laboral o factores psicosociales que no siempre resultan favorables. En Juárez (2007), se menciona que el Comité Mixto de la Organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud (OIT/OMS 1948) definen a los factores psicosociales en el trabajo como las interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el empleo y las condiciones de su organización, por una parte; y por la otra, las capacidades del empleado, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo; lo anterior a través de percepciones y experiencias influyen en la salud y el rendimiento. Como ejemplos de variables psicosociales se encuentran: la carga de trabajo, las jornadas exhaustivas, los malos hábitos de trabajo, escasa utilización de habilidades, falta de reconocimiento, pobre apoyo social, supervisión estricta, entre muchos otros.

Villalobos (2009) señala, que los factores de riesgo psicosocial organizacional deben ser entendidos como toda condición que experimenta el hombre en cuanto se relaciona con su medio circundante y con la sociedad que le rodea por lo tanto no se constituye en un riesgo sino hasta en el momento en que se convierte en algo nocivo para el bienestar del individuo o cuando desequilibran su relación con el trabajo o con el entorno.

Los factores psicosociales son determinantes en la vida de los trabajadores debido a que afectan el bienestar del individuo: la carga de trabajo, el ambiente laboral, las capacidades y limitaciones en relación con las exigencias de este en su trabajo y los factores externos, contribuyen a favorecer la aparición de enfermedades, tales como trastornos cardiovasculares, del comportamiento y de la conducta e infartos.

Álvarez (2006), refiere los factores psicosociales organizacionales como las condiciones que se encuentran relacionadas con la organización, el contenido del trabajo y de la realización de la tarea y que además tienen la capacidad de afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo.

Los factores psicosociales en el trabajo están detrás de numerosas bajas en el ámbito de lo psicógeno, como la depresión, las cuales a su vez incrementan el absentismo de modo generalizado. Se sabe que producen bajas y dilatan la duración de estas de un modo considerable. Además muchas de las bajas por enfermedad común generan cuantiosas pérdidas de productividad y detrás de estas están las condiciones psicosociales adversas que estimulan conductas de escape y evitación en el trabajo. (Navarro, 2009).

El absentismo laboral está dado en cualquier empresa ya sea de tipo privada o pública, con o sin fines de lucro, este aspecto afecta directamente la productividad de las empresas, las metas de la misma así como sus objetivos, he ahí la importancia de analizar a detalle cada uno de los factores presentes en las organizaciones.

Los riesgos psicosociales no sólo afectan al absentismo, la calidad o la productividad, sino que dependen fuertemente de factores psicosociales. Un manejo inadecuado de los factores psicosociales no sólo conlleva trabajadores menos sanos y más expuestos a accidentes; también empresas menos productivas, con más problemas de calidad (Navarro, 2009).

Silva (2006), quien elabora un instrumento para la evaluación de los riesgos psicosociales organizacionales, estableciendo siete dimensiones para su estudio:

1. Las condiciones del lugar de trabajo,
2. La carga de trabajo,
3. El contenido y características de la tarea,
4. Las exigencias laborales,
5. El papel académico y el desarrollo de la carrera,
6. La interacción social y aspectos organizacionales;
7. La remuneración del rendimiento.

Para efectos del presente trabajo se consideran las siete dimensiones anteriores de factores psicosociales, con la aplicación del instrumento a la población estudiada.

La presente investigación es de tipo exploratoria, descriptiva y transversal, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010).

El universo de estudio se integra por docentes de ambos sexos del nivel medio superior de un módulo de una preparatoria regional de Jalisco.

Los instrumentos aplicados con los que se evaluó son: cuestionario de datos generales y cuestionario de Factores psicosociales en el trabajo académico (FPSIS Académicos, BNSG 2006).

El cuestionario de datos generales, recoge datos generales de los docentes como: lugar de residencia, edad, género, estado civil, nombramiento, (datos generales) la formación, donde se pudo conocer a qué nivel de escolaridad llegó el docente y si sigue estudiando actualmente, además se pudieron conocer algunos datos del trabajo actual, como: el turno en que labora, tiempo trabajando dentro de la institución, el porcentaje de tiempo que le dedica a sus actividades, cuantos alumnos atiende como docente, entre otros. Todo esto nos da un total de 14 preguntas.

Y el cuestionario de Factores psicosociales en el trabajo académico (FPSIS Académicos, BNSG 2006) (Silva, 2006). La información relativa a los factores psicosociales organizacionales se recogió utilizando este cuestionario. Instrumento que consta de 47 ítems y 7 dimensiones: condiciones del lugar de trabajo, carga de trabajo, contenido y características de la tarea, exigencias laborales, papel académico y desarrollo de la carrera, interacción social y aspectos organizacionales y remuneración del rendimiento, es una escala tipo Likert que se califica de acuerdo a los siguientes puntajes: menor a 55 bajo, de 56 a 121 medio y de 122 a 184 alto, el instrumento tiene una alfa de Cronbach de 0.88 (Silva, 2006). Para el procesamiento de los datos, se elaboró una base de datos y se aplicó estadística descriptiva.

Los resultados obtenidos son los siguientes: respecto al lugar de residencia, del 100% de los profesores encuestados, el 70% reportan residir en el municipio donde se ubica el módulo de la preparatoria regional objeto de estudio, el 20% en la ciudad de Guadalajara y el 10% en el municipio de Magdalena, Jalisco.

Considerando el género, el 60% de los docentes pertenece al género masculino y el resto representado por el 40% al femenino. El rango de edades reportado fluctúa entre 22 y 59 años, con un promedio de edad de 41 años. Respecto al estado civil, predominan los docentes casados en un 70% y el 30% restante reportan ser solteros.

En cuanto a la variable de nombramiento, el 60% son técnicos docentes y el 40% profesores de asignatura. En lo referente al grado académico, el 30% tiene una maestría, mientras que el 70% restante sólo cuenta con el nivel de licenciatura.

Se les preguntó a los docentes si actualmente se encontraban estudiando a lo que reportaron que el 70% no estudia actualmente y el otro 30% si estudia. Del 30% que se encuentra estudiando, el 10% estudia un diplomado, el 10% la licenciatura y el resto señaló la opción de otro, sin especificar que estudia.

En lo que se refiere al trabajo académico dentro de la preparatoria, el 70% tiene más de 10 años trabajando en la institución y el 30% restante reportó contar con una antigüedad menor de 3 años.

Respecto a la variable del número de horas que laboran frente a grupo, el 60% de los profesores señaló que trabaja más de 10 horas y el 40% restante, menos de 10 horas, siendo 13 horas el promedio, de horas frente a grupo que tienen los profesores.

Como se señaló en párrafos anteriores, la información relativa a los factores psicosociales organizacionales se recogió utilizando el cuestionario "Factores Psicosociales en el trabajo Académico" (FPSIS Académicos, BNSG 2006), (Silva, 2006). Instrumento que consta de 47 ítems y 7 dimensiones: condiciones del lugar de trabajo, carga de trabajo, contenido y características de la tarea, exigencias laborales, papel académico y desarrollo de la carrera, interacción social y aspectos organizacionales y remuneración del rendimiento, es una escala tipo likert que se califica de acuerdo a los siguientes puntajes: menor a 62 bajo, de 63 a 125 medio y de 126 a 188 alto, el instrumento tiene una alfa de cronbach de 0.88 (Silva, 2006). Para el procesamiento de los datos, se elaboró una base de datos y se aplicó estadística. Acorde a lo anterior se presentan algunos resultados específicos de las dimensiones y el resultado global de la medición obtenida.

Del análisis de los factores psicosociales se encontró:

En la dimensión de las condiciones del lugar de trabajo que resultaron con presencia de riesgo se encuentran las variables: ¿La temperatura en su área de trabajo no es adecuada?, Siendo esta dimensión una de las variables que arrojó mayor información y resultados en la investigación. Obteniéndose lo siguiente: El 40% reporta que la temperatura algunas veces no es adecuada, el 30% manifiesta que casi nunca, el 20% señala que siempre y el 10% nunca.

En los ítems siguientes la respuesta fue la misma para las preguntas: ¿Está expuesto (a) a microbios, hongos, insectos o roedores?, ¿Carece de cubículo para realizar su trabajo académico?, ¿El espacio donde trabaja es inadecuado para las labores que realiza? Quedando de la siguiente manera: el 50% respondió nunca afectarle, el 30% algunas veces, el 10% casi siempre y el 10% restante dijo siempre afectarle.

En las variables ¿Existe hacinamiento (espacio suficiente) en aulas o espacios para trabajar? y ¿No cuenta con el equipo y materiales necesarios para realizar su trabajo? Las respuestas

fueron iguales entre si, donde el 20% de los docentes contesto nunca, el 30% casi nunca, el 30% algunas veces y el 20% restante siempre.

Dentro de los factores de menor riesgo en la dimensión de condiciones del lugar de trabajo se encontró: que en los factores de las condiciones del lugar de trabajo, en la interrogante, ¿El ruido interfiere en sus actividades?, contestaron que al 10% nunca le interfiere, al 30% casi nunca, 40% algunas veces y al 20% casi siempre.

En la dimensión de carga de trabajo a la interrogante ¿Trabaja los fines de semana y durante vacaciones en actividades de este centro de trabajo? las respuestas fueron: el 50% casi nunca, 30% algunas veces, mientras que el 10% dijo hacerlo siempre.

En la variable ¿Realiza diversas funciones académicas: docencia, investigación, tutoría, gestión? El resultado se dio de la siguiente manera: el 50% respondió nunca, 20% señalo algunas veces, el 10% casi siempre y el resto siempre.

En lo que respecta a las variables de la dimensión de carga de trabajo, se encontró que en las variables ¿tiene exceso de actividades a realizar en su jornada diaria de trabajo?, ¿Su jornada se prolonga más de de 9 horas diarias? Y ¿Tiene pocas tareas a realizar durante su jornada diaria de trabajo? La respuesta fue igual, arrojando los siguientes resultados: el 50% manifiesta que nunca, el 30% algunas veces, el 10% casi nunca y el resto casi siempre

En la dimensión de contenido y características de la tarea, las variables que arrojaron la misma respuesta fueron las siguientes: ¿Su trabajo es repetitivo, rutinario y aburrido? ¿Su trabajo no le permite desarrollar habilidades y conocimientos nuevos? El 30% manifiesta que nunca, el 30% algunas veces, el 20% expresa que casi nunca y el resto casi siempre.

En el ítem: ¿Enfrenta problemas con el comportamiento de los estudiantes? Las respuestas quedaron de la siguiente manera: el 60% manifiesta que casi siempre, el 30% alunas veces y 10% de los docentes contestó que nunca.

En cuanto a la variable: ¿Imparte clases en áreas que no son de su especialidad? e ¿Imparte clases con un número elevado de estudiantes? Las respuestas coincidieron de igual forma y de la siguiente manera: el 50% manifiesta que algunas veces, el 20% casi siempre, el 10% respondió nunca, el 10% casi nunca y el y 10% siempre.

En el último de los ítems de la dimensión de contenido y características de la tarea donde se le pregunta al profesor: ¿Ejerce actividades de coordinación y supervisión de personal? Las respuestas quedaron de la siguiente manera: el 50% nunca, el 20% casi nunca, 20% algunas veces y el resto siempre.

En la Dimensión de exigencias laborales, se cuestiono a los docentes sobre si su trabajo ¿Requiere alto grado de concentración? A lo que los profesores contestaron: 30% casi nunca, 20% algunas veces, 30% casi siempre y el resto siempre.

En el ítem ¿Hace uso de verbalización constante? El 50% respondió que casi siempre, el 40% respondió que algunas veces, y el 10% restante siempre.

A la pregunta ¿Requiere de esfuerzo visual prolongado? En esta variable las respuestas quedaron de la siguiente manera: el 60% coincidieron con algunas veces, el 20% siempre, el 10% casi siempre y 10% nunca.

En la variable: ¿Requiere permanecer por muchas horas en posturas incomodas (de pie o sentado)? El 50% manifestó algunas veces, el 30% respondió siempre, el 10% que nunca, y el restante 10% casi nunca.

Referente a la variable ¿Tiene exigencias para ingresar a programas de estímulos como perfil PROMEP y Sistema Nacional de Investigadores(SNI) el 80% de los profesores respondió que nunca, el 10% casi nunca y el 10% casi siempre, podemos concluir que los resultados de esta variable están ligados con el tipo de contratación y por ende a la posibilidad de participar en este tipo de convocatorias.

En la Dimensión, papel del académico y desarrollo de la carrera uno de los ítems que la componen es: ¿Realiza actividades con las que no está de acuerdo o que no son de su agrado? En la cual se obtuvo el siguiente resultado: el 60% señala algunas veces, el 20% respondió nunca y el restante 20% casi nunca.

En la variable ¿Enseña a personas que no valoran la educación? La respuesta arroja información relevante debido a que un 40% de los docentes respondieron enseñar casi siempre a personas que no valoran su educación, el 40% dice que algunas veces y el 20% restante dice nunca.

En el cuestionamiento sobre si ¿Tiene dificultades en el uso de programas de cómputo, Internet y de uso multimedia? Y la variable ¿Su formación profesional y las exigencias actuales de su trabajo no son compatibles? Arrojaron resultados iguales donde el 40% manifiesta algunas veces, el 30% casi nunca, el 20% respondió nunca, y el 10% siempre.

En el cuestionamiento sobre si ¿El estatus como profesor o académico no corresponde a sus expectativas? se dieron los siguientes resultados 30% nunca, 30% algunas veces, el 30% siempre, y el restante 10% casi nunca, por lo que se deduce que uno de los factores psicosociales con mayor riesgo es esta variable.

En la variable ¿En este plantel las oportunidades para la promoción son limitadas? Las respuestas quedaron de la siguiente manera: el 30% señala que algunas veces, el 30% casi siempre, el 20% casi nunca, el 10% nunca, y el resto señaló ser siempre.

En la dimensión de interacción social y aspectos organizacionales las variables: ¿Requiere participar en varios grupos de trabajo?, ¿Los procesos de evaluación de desempeño académico son inadecuados? y ¿Existen problemas de comunicación sobre los cambios que afectan su trabajo? Se encontró que el 40% manifiesta algunas veces, el 20% casi siempre, el 20% casi nunca y el resto nunca.

En el ítem ¿Tiene problemas en la relación con su jefe inmediato? Las respuestas quedaron como se describen a continuación: 40% señalo que nunca, 40% casi nunca y el 20% algunas veces.

En la pregunta sobre si ¿Los sistemas de control del personal académicos son incorrectos? El 50% respondió que nunca el 30% casi nunca y el 20% solo algunas veces.

A continuación se presentan los resultados generales obtenidos de las siete dimensiones del mismo instrumento.

Primera dimensión "Condiciones del lugar de trabajo"

El 70% de los profesores refleja una interferencia media de las condiciones del lugar de trabajo en sus actividades, el 30% restante señala que esta interferencia es baja.

Segunda dimensión "Carga de trabajo"

En esta dimensión el 70% de los profesores refleja una interferencia baja de la carga de trabajo en sus actividades, el 30% restante señala que esta interferencia fue media.

Tercera dimensión "Contenido y características de la tarea"

El 70% de los profesores refleja una interferencia media de las condiciones del lugar de trabajo en sus actividades, el 30% restante señala que esta interferencia es baja.

Cuarta dimensión "Exigencias laborales"

Respecto a la dimensión que agrupa las exigencias laborales, el 90% de los profesores refleja una interferencia media y el 10% baja.

Quinta dimensión "Papel del Académico y desarrollo de la carrera"

Con respecto al papel académico y desarrollo de la carrera de los profesores que se agrupan en la dimensión quinta, el 50% de los profesores reflejaron tener una influencia media de estos factores, el 30% baja y solo el 20% una influencia alta.

Sexta dimensión "Interacción social y aspectos organizacionales"

Referente a la dimensión de interacción social y aspectos organizacionales el 70% de los profesores refirieron tener una baja influencia de estos factores en la realización de su trabajo y solo el 30% restante los refleja con una influencia media.

Séptima dimensión "Remuneración del rendimiento"

La remuneración del rendimiento refleja un equilibrio en las respuestas al manifestar el 50% medio, el 30% de los profesores una baja incidencia de estos factores y el otro 20% alta.

Evaluación general de los factores psicosociales

La evaluación general de los factores psicosociales, basada en el conjunto de las siete dimensiones, se puede apreciar que el 70% de los académicos reflejan una influencia media de los factores psicosociales y solo el 30% la reportan como baja.

Conclusiones

Los riesgos de carácter psicosocial y organizacional son sin duda los más desconocidos y los que con más intensidad y frecuencia están afectando a la salud de los docentes. Producen reacciones emocionales como el síndrome de burnout (estar quemado) y situaciones de mobbing. Estas situaciones son habituales en la enseñanza, aunque los docentes por lo general no sean conscientes de ello y suelen relacionar las causas con factores ajenos al trabajo (Silva Gutiérrez N. 2006), nuestro estudio coincide con este autor al demostrar en las líneas antecedes que efectivamente los docentes están afectándose por los riesgos de carácter psicosocial y organizacional.

Los principales problemas relacionados con los factores psicosociales organizacionales son: estar expuestos a microbios, insectos, hongos o roedores, trabajar los fines de semana y durante vacaciones en la preparatoria, tener exceso de actividades en su jornada, impartir clases que no son de su especialidad, ejercer diferentes actividades de coordinación y supervisión de personal, requerir el uso de verbalización constante, oportunidades de promoción limitada, todo esto en el área de trabajo.

Las causas más frecuentes de tensión son: la temperatura del lugar de trabajo, el hacinamiento, realizar diversas funciones académicas, que el trabajo sea repetitivo, rutinario y aburrido, enfrentar problemas con el comportamiento del alumno, requerir de alto grado de concentración, esfuerzo visual, permanecer horas incomodo, enseñar a personas que no valoran la educación, el estatus del profesor no corresponde a sus expectativas. Por lo anterior se concluye que los factores psicosociales relacionados con los académicos sujetos de estudio pueden llegar a influir en su rendimiento y en su vida laboral.

Recomendaciones ante la problemática encontrada respecto a los factores psicosociales:

- La temperatura en el lugar de trabajo no es la adecuada: se proceda a ventilar las aulas de clase, instalando ventiladores de techo o piso y tener uno o más ventiladores por aula, sobre todo en las primeras clases (1:00 a 4:00 p.m.) debido a que se concentra mayormente el calor a esas horas. Además de optar por realizar actividades al aire libre o en la biblioteca para hacer más tolerable la situación.

- Existe hacinamiento en aulas o espacios para trabajar: sería necesario acondicionar los espacios de la preparatoria que no se utilizan (como laboratorio de prácticas de biología) y que sin embargo pueden servir para la adecuación de una nueva aula.

- Realiza diversas funciones académicas: docencia, investigación, tutoría, gestión: se proceda a reestructurar las funciones de cada docente en base a su horario de trabajo y actividades escolares, como personales.

- Enfrenta problemas con el comportamiento de los alumnos: hablar y compartir experiencias con sus compañeros docentes sobre cada uno de los puntos que conllevan a tener problemas en las aulas por medio de una reunión quincenal y crear soluciones a dichos problemas.

- Requiere de alto grado de concentración: analizar con detalle en que actividades o materias se requiere de mayor esfuerzo e informarse sobre las diferentes opciones que existen para lograr una mejor concentración en su área de trabajo.

- Requiere de esfuerzo visual prolongado: pedir ayuda o solicitar opiniones al respecto sobre su problema y acudir con un médico especializado que le ayude a resolver su problema.

- Requiere permanecer por muchas horas en posturas incomodas: realizar dinámicas grupales que permitan al docente estar en constante movimiento o faciliten cambiar de postura.

- Enseña a personas que no valoran su educación: dialogar con los alumnos sobre lo importante que es la empatía en un salón de clases y tomar medidas al respecto sobre los hechos que originen que la valoración de su esfuerzo no sea recompensado.

- El estatus como profesor o académico no corresponde a sus expectativas: platicar y negociar con el coordinador del modulo la materia o curso que más se le facilite en cuestión a la carrera y experiencia que se tiene y elegir la opción que mejor le acomode.

Las anteriores son algunas recomendaciones que consideramos viables de realizar en el corto plazo, que generarían cambios a los factores psicosociales adversos que aquejan el entorno laboral del módulo de la preparatoria regional objeto de estudio.

Referencias Bibliográficas

Álvarez, F. (2006). *Salud Ocupacional*. Bogotá Colombia: Ecoe.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Juárez, A. (2007). Salud Pública en México. Versión electrónica: Recuperado el día 14 de julio de 2009, de:
http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10649205

Navarro, M. *(2009).* Cómo evaluar los riesgos psicosociales en la empresa. Recuperado el 23 de junio de 2009, de: http:// www.acosomoral.org/pdf/sevilla06/0303.pdf

Organización Internacional del Trabajo, Organización Mundial de la Salud (1948). Preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud, que fue adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, celebrada en Nueva York del 19 de junio al 22 de julio de 1946, firmada el 22 de julio de 1946 por los representantes de 61 Estados (Official Records of the World Health Organization, Nº 2, p. 100), y entró en vigor el 7 de abril de 1948. La definición no ha sido modificada desde 1948. Recuperado el 14 de julio de 2009, de: http://www.who.int/suggestions/faq/es/index.html.

Peiró, J., Luque, O. y Meliá, J. (1991). *El estrés de enseñar*. Sevilla: Alfar.

Silva-Gutiérrez, N. (2006). *Elaboración de instrumento de factores psicosociales*. Tesis de doctorado no publicada: Universidad de Guadalajara. México.

Villalobos F. (2009) Conferencia en la universidad Javeriana de Bogotá Colombia. - Recuperada el 23 de mayo de 2009 de: www.felaban.com/memorias...1/2conferenciagvillalobos.doc.

La rotación de personal en "Konexo Contact and Solution Center en la ciudad de Morelia, Michoacán".

Esbeydy Guerrero Vieyra[1] egv1984@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Javier Alcantar Hernández Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Resumen:

En el presente artículo, se analizará la correlación entre la rotación en el corporativo Konexo Contact and Solution Center en la ciudad de Morelia Michoacán y las variables de sueldo, prestaciones, clima laboral, monotonía y probabilidad de ascenso. El propósito de este estudio es determinar si estas variables representan una influencia significativa sobre la decisión o intención del empleado de abandonar la empresa. El instrumento empleado en la recolección de información será un cuestionario de 50 preguntas con escala tipo Likert. La información se obtendrá de un total de 120 empleados entrevistados en las distintas áreas del corporativo. La intención de la investigación será determinar el grado de influencia de las variables del sueldo, prestaciones, clima laboral, monotonía y probabilidad de ascenso en la rotación de personal. Así mismo, el propósito de la investigación es proporcionar información suficiente para futuras investigaciones.

Palabras clave: Rotación laboral, industria de servicios, abandono laboral, prestaciones, clima laboral, monotonía laboral, ascensos.

Abstract:

In this article, it's analyzed the correlation between employee turnover vs. employee perception of the salary, work benefits, work environment, monotony and promotion policy. The purpose of this study is to determine if the variables have a significant influence in the employee´s intention to leave the company. A 50-question questionnaire with Likert-type scale will be used for collecting data in this study which will be applied in multiple departments in between the company. Data will be collected to a total of 120 employees of multiple divisions of the company. The purpose as well, will help to determine the grade of influence in the turnover and further subjects for future research as well.

Key Words: Employee turnover, services industry, work desertion, work benefits, work environment, monotony, promotion policy.

[1] Alumno de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

INTRODUCCION

El presente proyecto tiene como finalidad documentar la rotación de personal en el corporativo "Konexo Contact and Solution Center" en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Inicialmente se aborda la situación actual de la rotación de personal en las empresas, tanto a nivel nacional como mundial. Esto con la finalidad de ofrecer un panorama general sobre dicha situación.

Se analizarán los principales factores de la rotación de personal, tanto sus causas como los efectos que se generan dentro y fuera de la organización.

Cabe señalar que se analiza dicho elemento en "Konexo Contact and Solution Center" ya que el índice de rotación es sumamente alto dentro de la empresa, y se busca encontrar y analizar las principales variables que detonan dicho problema, para una mayor comprensión de la rotación.

Mediante una mayor comprensión de las variables que detonan la rotación de personal, la empresa contará con la información suficiente para aplicar mecanismos que logren reducir dicho nivel de rotación y así reducir sus efectos negativos.

Dicha comprensión es sumamente importante ya que el capital humano es sin duda el recurso más importante de cualquier organización, es por ello que en todo momento se deben estar ejerciendo esfuerzos dirigidos a su conocimiento, coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales. Sus competencias, su conducta y actitudes son la clave para el éxito de cualquier empresa.

Las variables que se analizaran como detonantes de la rotación de personal son las que se enuncian a continuación: el sueldo, las prestaciones, el clima laboral, la monotonía y la probabilidad de ascenso.

PROBLEMÁTICA

El término "rotación de personal" se utiliza para indicar la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y las que salen de ella. (Asesoria Tecnica Profesional Especialistas en Recursos Humanos, 2003).

Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o teniendo oportunidades en otras organizaciones. Y justamente uno de los problemas que frecuentemente se presenta en una empresa, es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas, ya que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de la vacante.

Las causas más comunes de la rotación de personal pueden ser por: un problema entre el empleado y el jefe directo, la filosofía de la organización, la incorrecta capacitación del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, asuntos de vacaciones, etc.), malas condiciones económicas y financieras de la organización, entre otros. Sin embargo, es inevitable también, cierta cantidad de movilidad por motivos de enfermedades, accidentes, envejecimiento, muerte y otras razones personales que producen la deserción de un puesto de trabajo.

Las personas son sin duda el recurso principal de cualquier organización, es por ello que en todo momento se deben estar ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas organizacionales.Sus competencias, su conducta y actitudes son la clave para el éxito de cualquier empresa.

No obstante, en toda empresa siempre existirá un cierto grado de rotación de personal, lo que es saludable para la organización, renueva aires, y con ello llegan nuevas ideas, proyectos y visiones más frescas. Sin embargo, no se puede obviar, que la mayoría de las veces esto suele ser costoso y por lo tanto sólo es factible con un nivel de rotación de personal bajo, que refleje seguridad y confianza en la empresa por parte de los empleados.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos. (Flores, 2008)

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral , según

sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales , esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros , de ahí el éxodo que se ha producido en la última década hacia los llamado sectores emergentes en la economía.
Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.
Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.
Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos (Cuesta, 2002)

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral, (García Scwerett, 1981). Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

MARCO TEORICO

Las variables que se analizan dentro de la investigación exploratoria son las que se describen en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 1.1.

Variable	Definición	Dimensión de variables
Sueldo	Remuneración que se asigna a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional. (1, 2009)	• Sueldo mínimo profesional • Contrato laboral • Inflación
Prestaciones	Las prestaciones son incentivos que tienen como propósito fundamental el motivar a los empleados y	• Descansos • Vacaciones • Capacitaciones

	desarrollar en ellos el sentido de pertenencia a la organización; proteger los de riesgos, por lo general imprevisibles, y mejorar el nivel de calidad de su vida personal, familiar y social, en el mediano y el largo plazos. Junto con el salario, las prestaciones de trabajo es uno de los más importantes términos a analizar en la contratación. (Garcia Gallo Arturo)	• Seguro de gastos médicos • Vales de despensa y gasolina
Clima laboral	Es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. (Rubio Navarro, Elena)	• Motivación en la empresa • Motivación en el trabajo • Relaciones sociales
Monotonía	Repetir la misma tarea todos los días hasta llegar al automatismo. (ADN MUNDO, 2006)	• Stress • Rotación interna • Depresión • Trabajo multidisciplinario
Probabilidad de ascenso	El ascenso implica la realización de funciones de un nivel superior. Este acceso a un puesto superior es definitivo, quedando el trabajador consolidado en esta posición hasta acabar su relación laboral o hasta el siguiente ascenso. (20 minutos, 2005)	• Competitividad laboral • Proceso de selección de personal

Fuente: Elaboración propia.

Metodología de la investigación

Objetivo general

Identificar en qué medida, el sueldo, las prestaciones, el clima laboral, la monotonía y la probabilidad de ascenso afectan en el nivel de rotación de personal en Konexo Contact and Solution Center en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Justificación

La relevancia del presente proyecto, se apoya en que proporcionará a la empresa "Konexo Contact and Solution Center" los elementos necesarios para conocer en qué grado el sueldo, las prestaciones, clima organizacional, monotonía y la probabilidad de ascenso influyen en la rotación de personal. Así mismo, incide en reducir la rotación de personal y los gastos generados de la misma.

El presente proyecto contribuirá en la reducción de gastos en la selección, reclutamiento y capacitación de personal. Por lo tanto, los beneficios que obtienen son tanto en tiempo como en dinero.

Los principales beneficios que se derivan del proyecto son:

- Contribución en el desarrollo de planes para minimizar la tasa de rotación de personal.
- Establecimiento de información complementaria y necesaria para la reducción de la rotación de personal.
- Aumento en el conocimiento de los factores relevantes de la rotación de personal.
- Optimización en el diseño de planes dirigidos para reducir los costos de la rotación de personal.

Preguntas de Investigación

Se obtuvieron las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿En qué medida el sueldo influye en el nivel de rotación de personal en Konexo Contact and Solution Center en la ciudad de Morelia, Michoacán?
2. ¿Cómo influyen las prestaciones en el nivel de rotación de personal en Konexo Contact and Solution Center en la ciudad de Morelia, Michoacán?
3. ¿En qué grado el clima laboral influye en el nivel de rotación de personal en Konexo Contact and Solution Center en la ciudad de Morelia, Michoacán?
4. ¿Cómo la monotonía afecta el nivel de rotación de personal en Konexo Contact and Solution Center en la ciudad de Morelia, Michoacán?
5. ¿En qué medida influye la probabilidad de ascenso en el nivel de rotación de personal en Konexo Contact and Solution Center en la ciudad de Morelia, Michoacán?

Hipótesis General

Por lo antes expuesto, se obtiene la hipótesis enunciada a continuación:

El sueldo, las prestaciones, el clima laboral, la monotonía y la probabilidad de ascenso son las principales variables que influyen en el nivel de rotación de personal en Konexo Contact and Solution Center en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Horizonte Temporal y Espacial

El horizonte espacial de esta investigación corresponde a la empresa Konexo Contact and Solution Center ubicado en Las Cañadas 140 Col. Tres Marías, en la ciudad de Morelia, Michoacán.

La presente investigación tuvo una duración de seis meses. Se inició en Julio de 2012 y se finalizará en Diciembre del 2012.

Universo y Muestra

El universo considerado en la presente investigación, son 120 empleados que laboran en Konexo Contact and Solution Center en la ciudad de Morelia, Michoacán.

Universo	Muestra
1500 empleados	120 empleados

Sujetos de Investigación

En la presente investigación se aplicaron ciento veinte encuestas a los gerentes, coordinadores y asesores de la empresa Konexo Contact and Solution Center. Para todas las variables, se utilizó a toda la muestra en general.

En total fueron 120 encuestas en las distintas áreas de Konexo Contact and Solution Center en la ciudad de Morelia, Michoacán.

A continuación se muestra la clasificación de los sujetos a encuestar:

Clasificación de empleados a encuestar:

- ✓ 100 Agentes telefónicos
- ✓ 10 Coordinadores
- ✓ 5 Sub gerentes
- ✓ 3 Gerentes
- ✓ 1 Subdirector
- ✓ 1 Director

Medición de la validez y la confiabilidad

La investigación del proyecto será válida mediante el constructo de las variables, y será validado por el coeficiente de alpha de conbrach.

Primeras aproximaciones de la investigación

La presente investigación continúa en marcha y se han obtenido gráficos de tendencias a nivel mundial, que nos ofrecen una idea de las tendencias en relación a la rotación de personal.

A continuación, se muestra una tabla con el promedio de rotación por industria durante el año 2000 en E.UA:

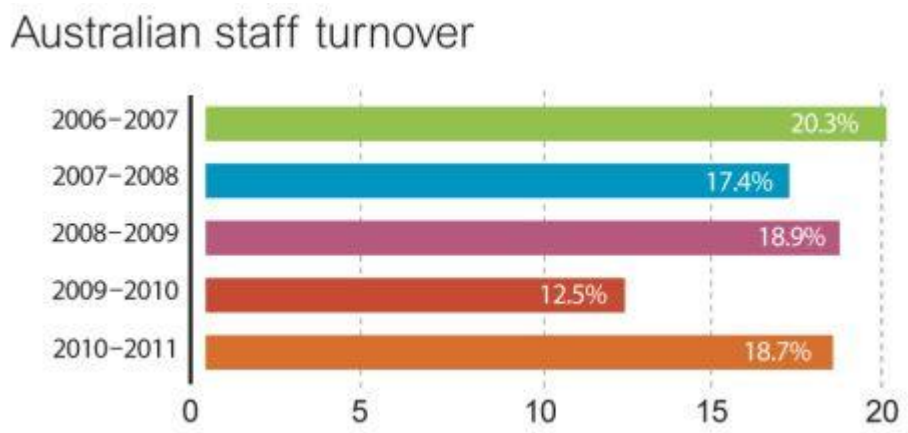
Industria	Rotación Anual por Industria
Automotriz	19% (1973)
Negocios	20% (3461)
Educación	17% (1279)
Financ/Aseg/BR	18% (4428)
Gobierno	15% (1465)
Serv. de Salud	20% (4225)
Telecom	15% (5205)
Manufact/Constr	18% (4696)
Publicidad	18% (380)

Comercio	30% (4779)
Turismo	28% (1982)
Petro/Mine	14% (798)
Otros	24% (3713)

U.S. National Median Value from Bureau of National Affairs Inc, Washington D.C. year 2000 permanent separation. (NOBSCOT, 2012)

En la tabla anterior, podemos observar que el sector que mayor dinamismo tiene en relaciòn a la rotaciòn de personal, es el sector comercial. En segundo lugar, encontramos el sector del turismo con un alto indice de rotaciòn de personal, siendo este del 28%.

Asì mismo, se obtuvo la siguiente tabla de la rotaciòn de personal en Australia, en los ùltimos años:



Fuente: (OXFAM Australia)
Se puede observar que el porcentaje promedio de la rotación de personal en dicho país, ha oscilado entre el 12% y el 20%. Siendo un porcentaje alto para el sector servicios en dicho país.

Conclusiones y Recomendaciones

Para concluir, cabe destacar que se está revisando el marco teórico y se está generando un modelo para dicha investigación.

Sin embargo, es sumamente importante señalar que la presente investigación será una herramienta indispensable para la toma de decisiones para el corporativo Konexo Contact and Solution Center.

Referencias Bibliográficas

Libros:

Robbins Stephen P. Judge Timothy A. Comportamiento Organizacional. 13 Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México 2009.

Artículos:

García Rivera, Blanca RosaRivas Tovar, Luis Arturo. (2007). A turnover perception model of the general working population in the Mexican cross-border assembly (maquiladora) industry. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, enero-junio, 107-113.

Cándano Acosta, FidelCuevas Bello, Ariel; Leite Pinto, Angelo Márcio; Machado Cardoso, Carlos; Oliveira, Robson José de. (2004). Evaluación de los efectos de la rotación en operadores de motosierras. *Revista Árvore*, 367-372.

Hernández Ruiz, AlejandraMartín Llaguno, Marta; Beléndez Vázquez, Marina. (2008). El significado del trabajo para los futuros publicitarios. Un análisis desagregado por sexo. *Revista Latina de Comunicación Social*, Sin mes.

Taborda, RodrigoGuataquí, Juan. (2011). Manufacturing Employment and Wage Differentials After Structural Adjustment Reforms in Colombia: An Efficiency Wages Approach. *Lecturas de Economía*, Enero-Junio, 87-117.

Fuentes electrónicas:

1, D. E. (Sin dia de Sin mes de 2009). Diccionario Enciclopedico Vox. 1. Larousse Editorial S.L.

20 minutos. (08 de 02 de 2005). *20 minutos*. Recuperado el 12 de 09 de 2012, de http://www.20minutos.es/noticia/3711/0/ASCENSO/EMPRESA/DENTRO/

ADN MUNDO. (02 de 08 de 2006). *ADN Mundo*. Recuperado el 25 de 09 de 2012, de http://www.adnmundo.com/contenidos/laboral/monotonia_trabajo_estres_motivacion_la_20806.html

Garcia Gallo Arturo. (s.f.). *¿Que son las prestaciones?* Recuperado el 25 de 08 de 2012, de Monster: http://plan-carrera.monster.com.mx/sueldo-prestaciones/informacion-prestaciones/que-son-las-prestaciones/article.aspx

OXFAM Australia. (s.f.). *OXFAM Australia*. Recuperado el 15 de 09 de 2012, de https://www.oxfam.org.au/about-us/our-people/our-staff/

Rubio Navarro, Elena. (s.f.). *El mundo.* Recuperado el 02 de Septiembre de 2012, de Reglas de oro de un buen clima laboral: http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html

IMPLEMENTACION FORMALIZADA O NO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS EN LOS DESPACHOS DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA EN MORELIA MICHOACÁN.

C.P. Juan de Dios Ruiz Avalos ruaj7305@hotmail.com[1]Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Dr. Cuauhtémoc Guerrero Dávalos cmgj6819@hotmail.comUniversidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Resumen:

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de analizar, la implementación formalizada o no de la gestión por competencias de recursos humanos en los despachos de contabilidad y auditoría, se caracterizará sobre diversos conceptos y temas de interés que ayuden al establecimiento de un marco teórico, que sea suficiente, para respaldar la presente investigación además de permitirnos entender la lógica de la gestión por competencias de recursos humanos. Se pretende analizar, a la luz de las teorías principales sobre la gestión por competencias y las organizaciones, teniendo en cuenta las diferentes corrientes que se han ido desarrollando; evaluación de las alternativas de selección de personal, la capacitación y la evaluación de rendimiento como una estrategia empresarial con una adecuada gestión de los recursos humanos en despachos contables y de auditoria como base para el tratamiento competitivo de esta actividad empresarial.

Palabras clave: Gestión, Competencias, Selección, Capacitación, Evaluación.

Abstract:

This research aims to analyze the implementation of formalized or not competency management of human resources in the accounting and auditing firms will be characterized on various concepts and issues that help to establish a theoretical framework, sufficient, to support this research as well as allowing to understand the logic of competence management of human resources. It aims to analyze, in the light of major theories on competence management and organizations, taking into account the different currents that have been developed, evaluation of alternatives to recruitment, training and performance evaluation as a business strategy with adequate human resources management in accounting and auditing firms as a basis for the treatment of these businesses competitive.

Key words: Management Skills, selection, training, evaluation.

Introducción:

Hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su competitividad, lo constituyen los individuos que la componen. De este modo, el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización,

[1]Alumno de Maestría en Administración Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles.

Este rasgo distintivo es la base de la gestión por competencias que es considerada como una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la Psicología, en donde se destaca los trabajos de McClelland (1973) y sus socios. En ellos, se apunta a las características innatas o subyacentes de la persona, en combinación con otros aspectos tales como los conocimientos y la motivación hacia el desempeño excelente en las diversas actividades profesionales.

De otra parte, en la revisión de la literatura técnica, hemos observado que en los últimos años la acepción y práctica de esta técnica ha sido un factor distintivo y estratégico del que muchas empresas se valen para conseguir más ventajas que sus competidores, a través de las capacidades individuales enfocadas al puesto de trabajo. Debido a ello, la gestión por competencias es un tema insoslayable en la función de los Recursos Humanos. Es así como la gestión por competencias, adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo del personal.

Situación Problemática:

El cambio vertiginoso que imponen mercados, cada vez más globales, competitivos y complejos a las organizaciones, necesariamente impacta en su desempeño esperado, no solo en términos de supervivencia, sino también de competitividad. Como es de suponer, ello exige a las empresas significativas reestructuraciones internas, a la que no escapan las estructuras organizativas y por ende Gestión por competencias de recursos humanos.

Por ello, el presente trabajo de investigación tiene la finalidad de analizar, la implementación formalizada o no de la gestión por competencias de recursos humanos en los despachos de contabilidad y auditoría. Tomando en consideración que el objetivo fundamental de la implantación de un sistema de gestión por competencias es dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de la empresa a través del aprovechamiento de los conocimientos y habilidades así como capacidades de cada persona. Se analizara alternativas de evaluación como la selección de personal, la capacitación y la evaluación de rendimiento como una estrategia empresarial con una adecuada gestión de los recursos humanos en despachos contables y de auditoria como base para el tratamiento competitivo de esta actividad empresarial.

Marco Teórico:

En este apartado se presentarán algunas de las definiciones más comunes del término de "competencia", referidas a contextos y enfoques distintos que evidencian distintos escenarios en los que como afirma Le Boterf (2000):«La gestión de competencias está a la orden del día en las grandes empresas y organizaciones. Pero a unas órdenes del día

ambiciosas -gestión anticipada de competencias, inversión en el capital de competencias, mutación de los sistemas de clasificación».

Igualmente, (McLagan, 1997) precisa que tanto las organizaciones y los individuos relacionados con este tema, deben de ser conscientes sobre las diferencias que comprende su significado, además de discernir sobre las ventajas e inconvenientes en cada aproximación conceptual.

McLagan expone diferentes elementos, que desde su perspectiva son los que determinan sus distintos significados:

I. Las competencias como tareas. Este tipo de acepción es concebido por algunas personas, como las tareas de trabajo y actividades consideradas por ellos como competencias.
II. Las competencias como resultados. Aquí las personas conciben el que la habilidad produce beneficios a la empresa.
III. Las competencias como "outputs". Los equipos o los individuos producen outputs. Aunque no es muy habitual, ya que la gente en más ocasiones considera a las habilidades como fundamentales para obtener estos.
IV. Las competencias como: habilidades, conocimientos y actitudes. Se puede considerar que las competencias integran estos elementos.
V. Las competencias como desempeño superior y diferenciado. Este tipo de competencias se considera que tiene su raíz en la inteligencia y en la personalidad del individuo. Es por ello que las empresas utilizan este tipo de concepto para poder implementar modelos de selección de personal, capacitación y evaluación de rendimiento buscando determinadas características en los individuos.

Bajo las distintas perspectivas en las que es considerado el término de "competencias", parece que su interpretación depende del alcance (individual y organizacional) que a este se le quiere dar, buscando al mismo tiempo el objetivo de mejorar la actuación profesional de los empleados a través de un nuevo rango en los procesos de selección de personal, capacitación, y evaluación del desempeño (McClelland, 1973). En este sentido, algunas definiciones que se han expuesto contemplan ciertos rasgos que es necesario destacar como:

- El establecimiento de características que indican el potencial del individuo.
- Conductas que son observables y por lo tanto pueden ser evaluadas y valoradas.
- Conjunto de habilidades que llevan a una persona a realizar una actuación efectiva en un puesto de trabajo.
- Estándares de actuación profesional en los que el individuo tiene que mostrar flexibilidad y adaptabilidad a los cambios requeridos.
- Repertorios de comportamientos movilizables.

Asimismo y de acuerdo a lo que se ha expuesto sobre los rasgos diferenciadores de los enfoques y aproximaciones conceptuales sobre la definición de competencia, relacionamos a continuación algunas definiciones que ponen el ejemplo de los diversos aspectos y orientaciones, y según el escenario en que son utilizados:

Características subyacentes de una persona que están casualmente relacionadas a un criterio referente a una actuación efectiva y/o superior en un trabajo o situación (Spencer, 1993).

La competencia es un grupo relacionado de conocimientos, habilidades y actitudes, que afectan en mayor parte a un trabajo (roles o responsabilidades), que correlacionan con la actuación en el trabajo, el cual puede ser medido frente a los estándares correctamente aceptados, y que puede ser perfeccionados por medio de acciones formativas y de desarrollo (Peters y Waterman, 1982).

Se puede apreciar también, que en los autores citados establecen en sus definiciones lo siguiente:

- Las competencias toman en primer lugar el rango de conocimientos, capacidad, habilidad, comportamientos y conductas de los individuos.
- En segundo lugar, las competencias toman la dimensión de la técnica, destreza y aptitud, inherente a los atributos personales en combinación con la experiencia. Además de movilizar recursos, creencias y valores en la comprensión y la resolución de problemas.
- En tercer lugar, las competencias toman como punto de partida las características personales, en lo que se podría mencionar que estos los conforman sus rasgos individuales, adicionándose las actitudes de las personas principalmente en el aspecto motivacional. Así, tomando en cuenta estas dos dimensiones para proyectar actuaciones futuras efectivas, y dependiendo de la magnitud conocida por la empresa sobre las mismas, se puede entender que la empresa establece un referente de potencial en su personal.
- En cuarto lugar, se considera que sus componentes son las características subyacentes de los individuos, siendo además generalizable, en donde se ha comentado anteriormente que ahí es donde los individuos impulsados por determinados motivos generan aquellos comportamientos de orden superior, relacionados a una actividad profesional en una situación determinada.
- En quinto y último lugar, como puede constatarse, la competencia es concebida como un ente movilizable, que toma su principal significado dependiendo de lo que está en juego. En una acepción distinta también es considerado como un referente normativo de actuación profesional, el cual requiere ser cumplido.

Las definiciones sobre competencias de acuerdo a su enfoque están centradas en: el individuo, el trabajo y multidimensional. Por lo tanto, esta última categoría, contiene una mejor aproximación con la visión de las competencias, dado que no se limita al trabajo o al individuo, sino que intenta integrar los atributos personales y las actividades profesionales en la consecución de los objetivos organizacionales estableciendo un equilibrio.

Dentro de las competencias se relacionan temas con los dos pilares básicos en la gestión de los recursos humanos: las personas que poseen las competencias y los puestos de trabajo. Destacando principalmente, que este modelo de gestión sirve para fijar las pautas en las políticas de selección, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño, promoción,

retribución y el desarrollo de carrera profesional, en el marco de la estrategia organizacional tomando como base las competencias de las personas.

La aplicación de la gestión por competencias a las políticas de recursos humanos

Las políticas de recursos humanos están vinculadas a las exigencias del entorno, como la globalización que se considera como uno de los principales motores de los cambios rápidos a que muchas organizaciones se enfrentan. Ante estas exigencias y cambios, han surgido conceptos nuevos, donde las organizaciones verticales están perdiendo terreno ante las estructuras horizontales, y los equipos auto gestionado, tele trabajadores, empresas flexibles, ahora son los modelos que exploran y utilizan muchas grandes empresas. Las estrategias organizacionales deberán por tanto ajustarse a tal magnitud, para diseñar los objetivos y planes empresariales que definirán el marco competencial dentro del cual se va a gestionar los recursos humanos. En este sentido no se puede negar pues, que el contexto de las organizaciones ha cambiado, lo que las ha llevado a redefinir su visión, misión, objetivos, estructuras, procesos y productos etc. Hay que añadir a estos cambios, factores como la diversidad de la fuerza de trabajo en el que en la mayoría de los países industrializados dicha fuerza se compone de varias razas, y en el que la participación de la mujer en las actividades laborales es cada vez más activa.

Por lo expresado, a continuación se presentan algunas aproximaciones generales sobre la interacción de este sistema de gestión por competencias a saber:

La Selección de personal.

Una selección por competencias, corresponde al gran interés que en los últimos años han mostrado las empresas más avanzadas en los contratos psicológicos en los que implícitamente trabajadores y compañías satisfacen sus necesidades, a través de una dinámica en la que estás última reconocen las competencias de sus empleados. En este escenario las competencias inherentes a los individuos contienen comportamientos observables que son tomados en cuenta en tareas relevantes dentro de la organización por los evaluadores en los procesos de selección de recursos humanos.

Así, para (Whiddett & Hollyforde, 2000)se valora mejor la competencia de los individuos cuando puede ser observada durante el inicio de tareas relevantes en ambientes empresariales reales por los encargados de llevar a cabo los procesos de selección. Por lo tanto, se entiende que el proceso de selección basado en competencias se puede definir como:

El proceso mediante el cual, la organización aplica diversas técnicas para identificar en cada uno de los candidatos las competencias requeridas para ocupar el puesto de trabajo; permitiéndole tomar una decisión de aceptación o de rechazo en la contratación de sus empleados (Salgado & Moscoso, 2008). De modo que, en el momento de tomar la decisión de seleccionar a una persona para que desempeñe determinada función, de acuerdo a un contexto de competencias, la organización trata de asegurar que los sujetos seleccionados sean los más idóneos para lograr sus objetivos empresariales. «No siempre las personas que acreditan una adecuada cualificación para desempeñar un puesto son luego las más idóneas para rendir al máximo en el mismo.

Los procesos de selección de personal basados en competencias proporcionan así un marco de información acerca de los puestos de trabajo y los candidatos a la organización en:

- Los ejemplos de las conductas idóneas para las actuaciones efectivas por parte de los empleados.
- El uso de palabras que pueden ser usadas por las organizaciones en la publicidad de las ofertas de empleo.
- Los criterios que pueden ser designados para los métodos de valoración usados en las competencias.
- El benchmarking para tomar decisiones.
- Provee una estructura para dar un feedback en su valoración.
- Un conjunto de criterios para supervisar el proceso de selección.

Los marcos de competencias contribuyen a ser más eficiente los procesos de selección porque atiende a tres aspectos básicos:

1. Identifica los niveles de competencia de las actuaciones efectivas en los puestos de trabajo. Para esto minimiza el número total de competencias que podrían ser valoradas en los procesos de selección de recursos humanos. Seis u ocho competencias consideradas esenciales son usualmente suficientes.
2. Puede identificar las competencias que se pueden utilizar para seleccionar a los candidatos más convenientes. Estas no necesariamente tienen que ser básicas, pero si deseables e importantes para las actuaciones efectivas de los empleados en el puesto de trabajo.
3. Puede identificar en detalle los ejemplos de los indicadores de conducta genéricos que componen las funciones de los puestos de trabajo.

En este modelo de selección, en un contexto de técnicas modernas de selección se intenta de la mejor manera posible que, bajo este esquema sean identificadas las características de comportamiento que podrán ser utilizadas como indicadores del futuro desempeño de los candidatos en el puesto de trabajo.

El riesgo aún mayor que debe solventarse, es el poder asegurar que las competencias que poseen los empleados eficaces no las tienen los menos eficaces. Que puede parecer obvio, no obstante, según lo que se puede encontrar en la literatura con relación a entrevistar aquellos empleados menos eficaces no siempre se cubre, quizá por causas internas y personales para identificarlas. Por lo tanto, si no se dispone de pruebas suficientes que en verdad demuestren que esas personas consideradas menos eficaces despliegan comportamientos diferentes, no se puede garantizar que el marco de competencias que haya diseñado la empresa, describa de una forma aproximada lo que marca la diferencia en las personas competentes.

Una vez que ha sido implantado el sistema de selección de personal basado en competencias, para que este funcione adecuadamente, es básico establecer un seguimiento y control del mismo. La organización deberá poner atención en implementar programas permanentes para desarrollar la competencia de sus empleados, abriendo lo más posible los canales de comunicación (Le Boterf, 2000)en todos niveles jerárquicos para crear los ambientes propicios para ello.

La capacitación.

Puesto que en todo proceso de selección, en opinión de (Puchol, 2000)ya se tiene información sobre si los sujetos cuentan o no con la suficiente capacidad física y psicológica para desempeñar las funciones del puesto para el que se les contrata. A partir de ahí la empresa tendrá necesariamente que instrumentar los métodos para que los individuos adquieran una capacitación en la que no sólo se les adiestre, sino a que al adquirir nuevos conocimientos éstos, también sepan el porqué de los mismos. Es debido a ello, que el citado autor señale que los pedagogos consideran a los conocimientos prácticos (saber hacer) y a las situaciones actitudinales (saber ser) dominios cognoscitivos.

En cambio, (McLagan, 1997)define a la capacitación como la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad Se puedo señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador.

La capacitación en la actualidad representa para las unidades productivas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan (Barnard, 1968).

De otra parte, la capacitación originada en programas especializados que diseñan las empresas, es una fuente básica para que los empleados desarrollen las competencias que requieren las mismas para lograr sus objetivos en el marco de su estrategia.

Aunque las empresas de acuerdo a la complejidad y a la misión de los puestos de trabajo, contratan preferiblemente a individuos experimentados que aseguren el éxito profesional, ya que la adquisición de competencia profesional de principiantes o inicial es menor que la actuación continuada de profesionales más experimentados. Parece que las empresas dan más importancia a la práctica profesional madura, a que los nuevos profesionales adquieran las habilidades y conocimientos (a través de programas de formación) para ser competentes.

No obstante, los directivos deben crear y desarrollar las capacidades y habilidades necesarias, para el desarrollo integral de la persona y para el buen funcionamiento de la organización. En este sentido estos autores distinguen tres dimensiones para la capacitación de los directivos:

- Información. Pretende que los individuos que aprenden conozcan la existencia de los que se transmite.
- Formación. Intenta incorporar los criterios de acción que, interiorizados por los individuos, estos tomen parte del impulso racional de la decisión. Por tanto, la formación intenta que la transmisión sea atrayente para que los receptores tengan el deseo de incorporarse.
- Entrenamiento. Este consistirá en la conformación de la memoria técnica, es decir, conocimientos, habilidades y competencias, por medio de actos, con intervención experimental.

Se puede decir por tanto, que el desarrollo profesional, tanto de empleados como de los directivos tiene dos fases fundamentales: La formación académica como requisito inicial y la formación profesional desarrollada a través de la capacitación y entrenamiento de las empresas. Aunque, esto tomaría una forma diferente si, los programas educativos estuvieran enmarcados en competencias, acortando la distancia de la educación inicial y el expertizaje. En este sentido, consideran que aún y cuando se reconozca que la gestión por competencias ha sido un factor de éxito importante en los programas de capacitación, debe ser, además, el medio para conseguir que los empleados logren desarrollar un nivel de expertos.

Si bien se ha comentado algunas cuestiones con la preferencia que tienen algunas empresas de contratar individuos con experiencia, y que los programas educativos no tienen el impacto deseado en el sector productivo, porque la mayoría de estos programas no están enmarcados en competencias, lo cual es causa de que las empresas pongan más empeño, o bien en adquirir las competencias de forma externa, preferiblemente para puestos directivos, e implementando "programas de formación" para sus empleados, siendo estos últimos en algunas ocasiones de un elevado coste, cuando las posibilidades de contratar individuos experimentados que posean competencias para puestos de trabajo complejos es escasa. Sin embargo, ante la introducción de nuevas tecnologías en los procesos de producción, algunas empresas han resuelto sus problemas estructurales con medidas de movilidad interna y con esquemas de formación específica individualizada.

Evaluación del desempeño.

En este apartado la parte fundamental es conocer el rendimiento de los empleados en sus puestos de trabajo, para que puedan ser recompensados aquellos trabajadores que hayan mostrado más eficiencia en el desarrollo de sus actividades. De modo que, la evaluación del desempeño será útil para implementar programas que potencien las fortalezas encontradas y ayuden a superar los puntos débiles de los empleados. Incluso, en opinión de «Las organizaciones no pueden permitirse el lujo de prescindir de la gestión por competencias. Según los resultados de puestos comerciales o complejos aumentan entre un 30 y 72 por ciento si se utilizan programas de desarrollo y gestión del desempeño basados en competencias. Si se trata de competir, las competencias ofrecen una ventaja incontestable».

Es por ello, que las empresas cuando han optado por una evaluación del despeño enmarcada en competencias (Levy-Leboyer, 1997) considera que: «Toda evaluación de competencias supone un objetivo: empresarial cuando se trata de detectar los potenciales y de hacer balance de los recursos humanos de la empresa, individual en el caso de la evaluación de competencias. De hecho, cualquiera que sea el objetivo, es deseable que el individuo y la empresa tengan acceso a los resultados. El individuo, prioritariamente, cuando se trata de una evaluación de sus competencias organizada en el marco de la ley; pero es evidente que, si quiere traducir los resultados de la evaluación en acción y en desarrollo individual, tendrá que comunicar a la jerarquía los resultados de aquélla. La empresa, prioritariamente, cuando se trata de selección o de contratación; pero toda evaluación supone, desde el punto de vista ético, una restitución de los resultados obtenidos de la persona que se ha sometido a ella». Una restitución de los resultados obtenidos de las evaluaciones impacta la forma en la que se va a retribuir a los empleados, así, el modelo que sugiere (Hay Group, 2004) es un modelo "mixto" el cual se centra en las competencias

en donde las organizaciones orientadas al futuro están intentando compensar sus sistemas de remuneración por desempeño con un sistema de remuneración por competencias.

Se puede considerar que las competencias contribuyen en gran medida a valorar el desempeño de los empleados en sus roles de trabajo, por lo siguiente:

1. Identifica factores relevantes de actuación en el puesto de trabajo. Quiere decir que el individuo en su puesto de trabajo tiene objetivos que cumplir, y estos a su vez tienen resultados específicos que son medibles. Por lo tanto, las conductas observables proveen información identificada directamente de la evidencia en la actuación competente en el puesto de trabajo por el feedback entre el evaluador y los empleados.
2. Recaba información sobre el desempeño. Una vez que la información ha sido identificada, hay un número variado de formas en la que la información puede ser recabada:grados de actuación, comentarios sobre el funcionamiento o actuación, ejemplos de la actuación.
3. Organiza y clasifica la información. Se refiere a que una vez que se han aplicado los diferentes métodos para recabar la información, como el de los cuestionarios, o el de los centros de evaluación, la información se clasifica de varias maneras. Una de ellas puede ser mediante un análisis de barras donde se pueda apreciar el desempeño de todas las áreas en diferentes grados de actuación. Asimismo, de la información que puede recabarse de las evaluaciones «puede servir para tomar una decisión de contratación externa, interna o externa, cuyo objetivo será asociar perfectamente las competencias, aptitudes y perfil de personalidad requerido con los recursos individuales» (Le Boterf, 2000).

Las competencias en el contexto del desempeño del individuo, deben de cumplir determinadas condiciones como:

- Mostrar una relación significativa con el rendimiento laboral, preferentemente en relación con las exigencias de una unidad de trabajo, más que un puesto concreto.
- Deben expresarse en términos genéricos de manera que puedan ser aplicadas, en principio, a todos los integrantes de un colectivo. Es decir, al personal y equipo directivo, sin que el peso atribuido a cada uno de los factores sea el mismo para todos los puestos de trabajo.
- Definir y ejemplificar, lo más posible, en términos de conocimientos medibles o lo que se consideraría como comportamientos explícitos, constatables en la actuación laboral. De ser así, se reduciría la ambigüedad sobre el significado de los conceptos empleados, en donde el evaluador dispondrá de mejores elementos en que apoyar sus juicios y apreciaciones. De ahí que «...Apreciar cada una de las competencias utilizadas es bastante más difícil. Es imposible evaluar las competencias que existen pero que no son puestas en práctica en una actividad observable». Así que: «No es suficiente saber, en teoría, cómo situar las competencias en la cadena de las diferencias individuales ni haber comprendido cómo se adquieren.

Desde la perspectiva de los métodos tradicionales de “evaluación del desempeño” éstos presentaban una desventaja muy importante, ya que «la mera constatación del grado de cumplimiento de los objetivos nos indica si una persona ha tenido éxito o fracaso en su

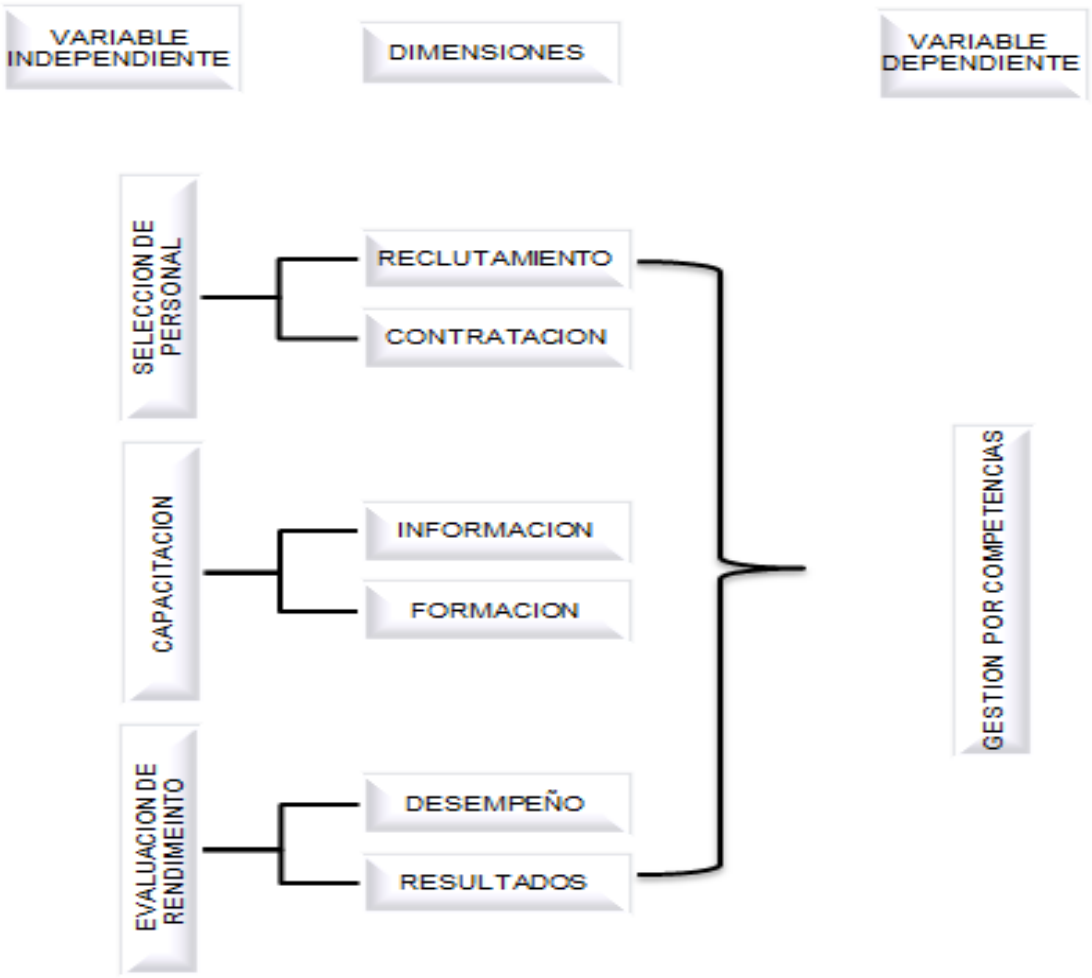
gestión, pero no nos informa suficientemente de las razones del mismo». Se puede decir que con la visión de las "competencias" y se subsana esa diferencia, ya que su análisis conjunto proporciona una serie de datos que están relacionados con los motivos por los que una persona tiene un despeño superior, alcanzando sus objetivos, y por otro lado, cuando no logra tener los resultados deseados.

Las "competencias" enmarcadas en la gestión del desempeño, ayuda a los evaluadores de forma simultánea a jugar el rol de "auditor y juez" cuando estos valoran los resultados para conceder recompensas o privar de ellas, y el rol de "tutor y consejero" cuando se trabaja conjuntamente con el personal evaluado, buscando aquellas soluciones que encaucen mejor su rendimiento y el desarrollo de su potencial, como afirman los citados autores: «Al menos conceptualmente , ambos roles, poniendo el énfasis en el primero de ellos cuando se valora el cumplimiento de objetivos, y en el segundo cuando el objetivo de la conversión es el estudio y mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes».

Así, los individuos dentro de las organizaciones esperan que el producto de la apreciación y la valoración de su despeño, efectuada por los evaluadores, se vea favorecida en primer lugar, en obtener una mejora en su salario; en segundo lugar en poder ser sujeto de promoción de acuerdo a lo que se considera como un ascenso por la mejora en su despeño profesional. En este sentido, el marco de competencias dentro del sistema de evaluación que tenga implantado la empresa, podrá permitir identificar de manera más equilibrada el despeño de los trabajadores; además de identificar todos aquellos aspectos que componen el potencial de sus empleados que son cruciales para que se consigan los objetivos organizacionales (Besseyre des Hors, 1991). Es decir, la gestión del despeño que estuviera enmarcada e competencias, podría permitir a la organización identificar a los empleados que deben de ser retenidos, por poseer las competencias que son esenciales para realizar de manera efectiva el trabajo.

En este terreno, el lenguaje de las competencias en los esquemas de evaluación, proveerá el diseño de objetivos claros para el desempeño de los trabajadores, superando por tanto a los modelos tradicionales de evaluación, por su elevado razonamiento de análisis de cada uno de los factores que están directamente relacionados a la efectividad de la actuación de los empleados en las áreas de trabajo. A ello se debería que la evaluación enmarcada en competencias permitiera a los evaluados y evaluadores, enfatizar más sobre aspectos científicos que en verdad reflejen la "paradójica naturaleza del comportamiento humano".

Diagrama de Variables:



Metodología de la Investigación.

El diseño de la investigación es un plan que determina la estructura de investigación que permite responder las preguntas de investigación o la hipótesis. En este plan expresa con claridad tanto el problema de investigación, como los medios para obtener fuentes de información y la evidencia empírica necesaria (Rivas, 2004).

La definición del diseño de investigación está determinada por el tipo de investigación que va a realizarse y por la hipótesis que va a probarse durante el desarrollo de la investigación.

Por tanto, esta investigación será de tipo transversal correlacional ya que las observaciones se llevaran a cabo en un momento único en el tiempo, para lo que se aplicará un cuestionario con diferentes reactivos surgidos de las variables de investigación.

Objetivo General.

En los objetivos se señalá lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, puesto que estos serán las guias del presente estudio (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

- Determinar en qué medida la selección de personal, la capacitación y la evaluación de rendimiento afectan la implementación formalizada o no de la gestión por competencias de los recursos humanos de los despachos de contabilidad y auditoría en Morelia Michoacán.

Justificación.

La organización que aprende precisa de la integración de subsistemas para cumplir objetivos; del mismo modo la gestión de los intangibles necesita de esta integración. En la presente investigación se analizan enfoques contemporáneos con relación a la importancia de la integración de la Gestión por competencias de los Recursos Humanos (GRH), en función de gestionar el "Factor Humano", en la organización que aspira lograr aprendizaje (Lattmann & Garcia, 1992).

Las razones que justifican la presente investigación para la aplicación de la Gestión por competencias en los recursos humanos en los despachos de contabilidad y auditoría son:

- Contribuir al conocimiento e información de directores y gerentes en la toma de decisiones.
- Facilitar la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de los despachos.
- Contribuir a maximizar la productividad.
- Facilitar la flexibilidad para el cambio.
- Que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso.

Pregunta de Investigación.

Para la realización del presente trabajo de investigación, se plantea la siguiente interrogante:

- ¿En qué medida afecta, la implementación formalizada o no de la gestión por competencias en la selección de personal, en la capacitación y en la evaluación de rendimiento de los recursos humanos en los despachos de contabilidad y auditoría en Morelia Michoacán?

Hipótesis General.

Las hipótesis son las guias para la investigación o estudio, nos indican lo que se trata de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2010).

Para la realización del presente trabajo se planteó como guia de investigación, la siguiente hipótesis.

- A mayor aplicación de la gestión por competencias en los procesos de selección de personal, en la capacitación y en la evaluación de rendimiento mejor es el

desempeño de los recursos humanos en los despachos de contabilidad y auditoría en Morelia Michoacán.

Horizonte Temporal y Espacial.

Por lo tanto, esta investigación es de tipo transversal; ya que, se llevará a cabo en un momento específico de la realidad concreta.

El horizonte espacial de esta investigación corresponde a 123 despachos de contabilidad y auditorias ubicados en la ciudad de Morelia Michoacán.

La investigación comienza en 2012 y termina en 2013

Universo y Muestra.

El universo o población comprende todos los sujetos considerados en la investigación, y a los cuales idealmente se les debería observar o estudiar (Rivas, 2004).

La muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y observación de las variables objeto de estudio (Bernal, 2006).

Para el estudio de esta investigación se tomara como universo serán los 123 despachos de contabilidad y auditoría ubicados en la ciudad de Morelia Michoacán.

Utilizando la herramienta de consulta Mitofsky para calcular la muestra con una confianza del 95% y un margen de error de 5% y esperando una tasa de respuesta del 100% se requieren 93 encuestas para que esta sea representativa.

Sujetos de investigación.

Las personas que tienen relación directa con el objeto de estudio, son los sujetos de los cuales se obtendrá la información directa, es decir donde se origina la información. (Bernal, 2006) menciona que, estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural.

En este sentido, para nuestra investigación los sujetos de estudio serán:

- Directores generales de los despachos de contabilidad y auditoría ubicados en la ciudad de Morelia Michoacán.
- Gerentes generales de los despachos de contabilidad y auditoría ubicados en la ciudad de Morelia Michoacán

Validez y Confiabilidad.

La validez se define como la habilidad que tiene un instrumento de medición para medir lo que pretende medir (Rivas, 2004).

Para (Hernandez, Fernandez, & Barptista, 2008)es el grado en el que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir. Es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia:

Primeramente se aborda la validez en términos generales se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, es decir ¿se está midiendo lo que cree que está midiendo? Si es así su medida es válida si no lo es la validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia como de contendido criterio y constructo (Kerlinger, 1988).

En este mismo sentido, una vez que el instrumento es capaz de medir lo que se pretende, se debe observar su confiabilidad, y se dice que un instrumento es confiable, cuando da mediciones precisas. Así pues, la confiablidad es el grado en que una medición o un instrumento están exentos de errores aleatorios o inestables. Un instrumento confiable trabaja bien bajo diferentes condiciones (Rivas, 2004).

(Hernandez, Fernandez, & Barptista, 2008)Nos dicen que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales.

El coeficiente Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interna, basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Entre las ventajas de esta medida se encuentra la posibilidad de evaluar cuánto mejoraría (o empeoraría) la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem.

El procedimiento consiste en: Analiza, Escala, Análisis de fiabilidad.

Conclusiones.

Sin dudas los principales aportes de la Gestión por Competencias de Recursos Humanos lo constituye la integración de los sistemas de Recursos Humanos en torno a las competencias y como esto facilita la alineación del comportamiento a la estrategia de la organización.

Por esta razón la definición de los objetivos organizacionales constituye un factor fundamental para la identificación de las competencias.

Al integrar un sistema de Gestión por Competencias Recursos Humanos, lo que se busca es integrar esos comportamientos a la gestión, para que los mismos contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

A través de una política de recursos humanos se busca la formación de personas que vayan creciendo profesional y personalmente dentro de la organización. Las personas serán seleccionadas, capacitadas y evaluadas en función de dichos comportamientos que serán asociados a un desempeño exitoso en el trabajo y permitirán a la organización alcanzar sus objetivos.

Bibliografía

Barnard, C. (1968). ''La función de los ejecutivos''. *Harvard University Press*, 83.

Bernal, C. (2006). *Metodologia de la Investigación.*México DF: Pearson.

Chiavenato, A. (2000). *Administracion de recursos humanos. 5ta. Edicion.* Colombia: McGraw-Hill.

Evans, P. (1985). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. *Conferencia de la Asociación Europea de Dirección de Personal*, (pág. 5). Atenas.

Hay Group. (2004). *las competencias como herramiena para identificar individuos con alto desarrollo.* Filadelfia: Hay Group.

Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodologia de la investigación.* México .F.: McGRAW-HILL.

Hernandez, S. R., Fernandez, C. C., & Barptista, L. P. (2008). *Metodologia de la Investigación.* Mexico DF: McGRAW-HILL.

Kerlinger, F. N. (1988). *Enfoque conceptual de la investigacion.* Interamerican.

Lattmann, C., & Garcia, S. (1992). *Management de los resursos humanos en la empresa.* Diaz de santos, Madrig,.

Le Boterf, G. (2000). *Ingeniería de las competencias.*Barcelona: Gestion 2000.

Levy-Leboyer. (1997). *Gestión de las competencias.* Barcelona: Gestión 2000.

McClelland, D. C. (1973). *Power motivation and risk taking behavior.* Journal of Personality.

McLagan, P. (1997). *Competencies.* May, 40: Training & Development.

Peters y Waterman. (1982). En busca de la excelencia. *Deusto*, 94.

Prieto, J. M. (1997). *Gestión por competencias.* Barcelona.

Puchol, L. (2000). Dirección y gestion de recursos humanos. *Esic, Madrid*, 57.

Rivas, L. (2004). *Como hacer una tesis de maetria.* México: IPN.

Rodriguez, N. (1999). *Selección efectiva de personal basada en competencias.* Caracas: PsicoConsult C.A.

Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2008). Selección de personal en las empresas y las aapp de la vision tradicional a la vision estategica. *Red. de Revistas Cientificas de America Latina y el Caribe*, 16-24.

Thomason, G. (1990). *Human resources strategies in the healt secto, International journal of Human Rosource Management.*

Whiddett, S., & Hollyforde, S. (2000). *The Competencies Handbook developing practice*.Barcelona: Cipci.

Factores que inciden en el clima organizacional de la Administración Pública. Caso Específico: Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán

Lic. Patricia Aguilar Medina[1]	patty_agui394@hotmail.com	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
M.A. Javier Alcantar Hernández	javier_fcca@hotmail.com	Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Resumen:

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes en los procesos organizativos y de gestión, por lo que su diagnóstico y mejoramiento sirven de fuerza fundamental para influir en la conducta del trabajador. Por lo anterior, este artículo propone analizar aquellos elementos que definen el clima laboral de la Secretaría de Turismo de la Ciudad de Morelia, sustentado en los referentes teóricos relacionados con el concepto. De modo que se determine si el clima de la organización es percibido de mutua confianza y satisfacción suficiente para asumir la responsabilidad con respecto a las actividades que conducen al logro de los objetivos individuales y organizacionales.

Palabras clave: clima organizacional, factores, Secretaría de Turismo.

Abstract:

The organizational climate is one of the determining factors in the management processes, so its diagnosis and improvement serve as a fundamental strength to influence the behavior of the worker. Therefore, this article aims to analyze the elements that define the working environment of the Secretary of Tourism of the City of Morelia, supported by the theoretical framework related to the concept. This, in order to determine if the organizational climate is perceived of mutual trust and satisfaction enough to assume the responsibility for the activities leading to the achievement of the individual and organizational goals.

Key words: organizational climate, factors, Secretary of Tourism.

Introducción

El mundo cambia con gran velocidad; los cambios tecnológicos, económicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos actúan de forma conjunta y sistemática, produciendo resultados impensables y colocando a las instituciones en un ambiente de incertidumbre.

[1] Alumno de la Maestría en Administración de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH

Bajo este contexto, los procesos de cambio determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, con la necesidad de implementar nuevas estrategias laborales para enfrentar los retos que se les presentan.

Esta necesidad de que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, forzosamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales.

Así, las personas se han convertido en el diferencial competitivo que propicia y sostiene el éxito de la organización. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores.

De modo que, toda institución debe saber atraerlos, desarrollarlos, producirlos, mejorarlos y retenerlos, ya que el reconocimiento y satisfacción de sus necesidades se convertirán en el impulsador para que cada miembro de la organización asuma nuevas responsabilidades y encamine su conducta al logro de las metas que permitirán que se alcancen altos niveles de eficacia y desempeño laboral.

En este sentido, el clima organizacional será determinante en la satisfacción del trabajador, al establecer la forma en que éste percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña (Quintero, Africano, & Faría, 2008).

Situación problemática

Actualmente en todo el mundo se ha fomentado el estudio integral del comportamiento de los individuos en las organizaciones, es un tema que ocupa a todos los países por el impacto económico y social que tiene en los diferentes sectores y en los servicios que se prestan en la industria, con la finalidad de lograr mayor productividad (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011).

Tal es la importancia, que el Instituto Great Place to Work ha llevado a cabo estudios para identificar a las mejores empresas para trabajar, a través de la evaluación basada por una parte, en una encuesta de clima organizacional que se distribuye entre los empleados; y por la otra, mediante el análisis de sus filosofías, políticas y prácticas (Great Place to Work).

Así, la preocupación por crear un excelente entorno de trabajo para los empleados no es exclusivamente una cuestión de responsabilidad social corporativa. Es una cuestión de superávit o déficit, el éxito económico del negocio. Las empresas que logran obtener una alta satisfacción por parte de sus empleados en cuanto al clima laboral, suelen al mismo tiempo lograr un mayor crecimiento bursátil que el promedio del mercado (Begoña & Palle).

Lo anterior, lo confirman analistas de Bolsa Frank Russell Company, al afirmar que mientras los índices de mercado han crecido con un promedio anual de alrededor de un 4%, la cotización de las mejores empresas para trabajar ha crecido con un promedio de casi 10% anualmente; han superado de forma consistente los índices bursátiles, al multiplicar sus inversiones (Begoña & Palle).

La lucha por captar al mejor talento humano, es quizás la mayor batalla que libran hoy en día las empresas de todo el mundo, pues reconocen que de lograrlo podrán contrarrestar los efectos de un mal clima organizacional (Recurso Humano y Seguridad, 2008);

- Situaciones de conflicto y aumento de insatisfacción, provocando ausentismo, que se define como la inasistencia frecuente al trabajo constituyendo un costo e interrupciones enormes para los empleadores (Robbins & Judge, 2009).
- Conductas que amenazan el bienestar de la organización, como lentitud, desgano e indiferencia, y en consecuencia menos productividad.
- Predomina la actitud de cumplir con la ley del mínimo esfuerzo. Al respecto, Goleman (2010), señala que el impacto del clima laboral sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%.
- Rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una organización. Y una tasa de rotación elevada significa costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación.

En general, en una organización las actitudes de un empleado hacia diversos aspectos del trabajo son producto tanto de su experiencia interior y exterior, como de sus circunstancias laborales. Por esta razón, si las personas perciben los sistemas, procedimientos, objetivos y prácticas administrativas como algo acorde con sus propias necesidades, objetivos y aspiraciones, el clima organizacional será de mutua confianza y aceptación de las condiciones para permanecer en ella (Vázquez Martínez & Guadarrama Granados, 2001).

Al hablar de México, las modas administrativas no han pasado desapercibidas; la presencia de empresas globales y sus prácticas gerenciales, así como la participación de algunas grandes empresas nacionales en la competencia global han contagiado a las demás organizaciones mexicanas a reproducir las nuevas prácticas administrativas (Guillén Mondragón & Aduana Mondragón, 2008).

Ya empresas mexicanas reconocen que, el clima organizacional brinda vitalidad a los sistemas organizativos, permitiendo una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano.

Este fenómeno, ha tomado auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición indispensable en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa (Rodríguez Salvá, Álvarez Pérez, Sosa Lorenzo, De Vos, Bonet Gorbea, & Van der Stuyft, 2010).

Lo anterior, sustentado por el hecho de que recientemente empresas del país se han visto afectadas por un incremento en sus costos, derivado en un alza en la inactividad compensada, es decir, por aquellos días que se pagan y no se trabajan, así como un incremento en la rotación por renuncia y sobre todo, por un mayor ausentismo injustificado de empleados. El sobrecosto que pagan estas empresas a sus empleados por un día no trabajado supera el 13%, que podría traducirse como un pago a la improductividad (México Laboral).

De manera que en general, al ser el clima organizacional un reflejo de las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad; el desafío de las empresas mexicanas es lograr un adecuado ambiente laboral, con la finalidad de procurar una producción eficiente, que permita un compromiso estable de los trabajadores con su institución, donde se preserve su salud mental y física (Galarsi & Marrau, 2007). Evitando por el contrario, sus consecuencias, que fungen como entorpecedores del logro de los objetivos organizacionales.

Así pues, sin importar el tipo de organización que se trate, éstas dependen de las personas para operar, producir bienes o servicios, alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones (Chiavenato, 2009). De modo que ninguna entidad se encuentra exenta de poner atención en el clima organizacional que se genere dentro de ellas.

Bajo este contexto, ya Instituciones de Gobierno reconocen que para trabajar en beneficio del colectivo, requieren aprovechar al máximo el talento individual. De tal forma, que según el Instituto Great Place to Work México, numerosas dependencias están trabajando en pro de crear un ambiente laboral sano, armonioso y de confianza con el fin de obtener mayor productividad, mejores resultados y mayor compromiso y lealtad de sus colaboradores (Great Place to Work México).

Así que Instituciones como FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura), Comisión Federal de Electricidad División Centro Occidente, Comisión de Derechos Humanos del Estado de Hidalgo, Secretaría de Desarrollo Social Chihuahua, Secretaría de Economía (Oficialía Mayor), Secretaría de Administración Jalisco, Consejo de Promoción Turística México, entre otras, ya se encuentran dentro de este tipo de empresas.

Al hablar ya del Estado de Michoacán, éste carece de industria suficiente para albergar al recurso humano disponible, por lo que el Gobierno se ha convertido en una fuente importante generadora de empleo. De tal forma, que se hace más relevante que se lleven a cabo actividades de gestión que busquen el bienestar del empleado, y que al mismo tiempo, permitan de forma inmediata y permanente la satisfacción de las necesidades públicas y así lograr el bien general.

Por lo tanto, toda institución que busque ofrecer una buena atención, debe considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores (Quintero, Africano, & Faría, 2008).

Por lo anterior citado, en la actualidad el clima organizacional constituye una herramienta para determinar la eficiencia del ambiente laboral en cualquier institución, a partir del reflejo de la interacción entre el individuo y la organización, todo lo cual repercutirá en el rendimiento del colectivo de trabajadores (Cañellas Granda, Castellanos González, Piña Loyola, Yera Sánchez, Mir Ocampo, & Sánchez García, 2007).

Marco Teórico

Al hablar de clima organizacional, éste se define como la cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye

en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización (Likert & Gibson Likert, 1986).

Al revisar los estudios relacionados con este concepto, se encontraron alrededor de veintiséis factores que tienen gran influencia en la determinación del clima laboral, de éstos se destacan los siguientes para el desarrollo de esta investigación:

Estructura organizacional

Se define como el patrón de relaciones y obligaciones formales; la forma en que las diversas actividades o tareas son asignadas a diferentes departamentos y/o personas de la organización, la forma en que estas actividades separadas son coordinadas, las relaciones de poder, de estatus y jerarquía dentro de la organización, y las políticas, procedimientos y controles formales, que guían las actividades y relaciones de las personas dentro de ella (Aparicio Chueca, 2002).

Motivación

Al hablar de motivación, los autores Davis & Newstrom (2003), plantean que tiene lugar en el marco de una cultura, refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere de habilidades de comunicación. Asimismo, requiere del descubrimiento y comprensión de los impulsos y necesidades de los empleados.

Trabajo en equipo

Para Sánchez Pérez (2006), el trabajo en equipo se logra cuando dos o más personas que interaccionan entre sí, realizan roles específicos y mantienen una relación de interdependencia para la conseción de metas comunes y compartidas, en un contexto organizacional particular.

Liderazgo

En cuanto a liderazgo, existen diversas definiciones, de las cuales sobresale la de Chiavenato (2001), quién la define como una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana.

Toma de decisiones

La toma de decisiones según Gibson, Ivancevich, Donelly, & Konopaske (2006), es resolver un problema para lograr un objetivo predeterminado, de modo que la decisión no es un fin en sí misma sino sólo el medio para un fin.

Comunicación

Para las organizaciones la comunicación es un proceso de particular interés porque proporciona los medios para transmitir información vital que se requiere para la realización de las actividades combinadas, y para lograr a través de diferentes canales, las metas propuestas (Parra de Párraga, Rodolfo, & Arapé, 2008).

Relaciones interpersonales

En lo referente a relaciones interpersonales Toro Álvarez (2001), señala que es la interacción de las personas con sus compañeros y las características de la relación como la confianza, el respeto, la cordialidad, la cooperación, el conflicto y la cohesión. Además toma en cuenta la participación que se tiene en las decisiones como grupo, así como las actividades del trabajador que se realizan en conjunto con los compañeros.

Metodología de la Investigación

Objetivo general

El objetivo general planteado para esta investigación es el siguiente: Determinar en qué medida la estructura organizacional, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

Justificación

Al manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización y que éste es percibido por el trabajador, influyendo en su comportamiento; se vuelve importante para el administrador analizarlo y diagnosticarlo.

De forma que la relevancia social del presente estudio radica en la importancia que tiene el clima organizacional en todo tipo de instituciones, ya que a través de un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, se busca alcanzar un aumento de la productividad sin olvidar al recurso humano.

Bajo este contexto, los beneficiarios del presente estudio serán en primer término, los individuos que conforman a la Secretaría de Turismo, al permitirles a los administradores contar con información relevante que les ayude a tomar mejores decisiones encaminadas a ofrecer un ambiente de trabajo sano que conduzca al bienestar del trabajador. Y en segundo término a la sociedad, al recibir un mejor trato y servicio por parte del personal, como resultado de su satisfacción en el trabajo.

Finalmente, este estudio intenta enriquecer el conocimiento del clima organizacional al aportar información que pueda ser considerada por aquellas entidades que presenten características similares a la descrita.

Preguntas de investigación

Con base en el planteamiento del problema, surgen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿De qué manera influye la estructura de la organización en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?
2. ¿Cómo contribuye la motivación en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?
3. ¿Cómo incide el trabajo en equipo en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?
4. ¿En qué medida el tipo de liderazgo influye en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?
5. ¿Cuáles son los efectos de la toma de decisiones acertada en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?
6. ¿De qué manera interviene la comunicación en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?
7. ¿Cómo afectan las relaciones interpersonales en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?

Hipótesis general

Para el desarrollo de este estudio se definió la siguiente hipótesis: La estructura de la organización, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, la

comunicación y las relaciones interpersonales son las principales variables que influyen en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

Horizonte temporal y espacial

En esta investigación se tomó en cuenta a la Secretaría de Turismo Municipal de las veinticuatro Dependencias que conforman al Ayuntamiento de Morelia, la cual se encuentra ubicada actualmente en la calle Allende No. 505, en la Col. Centro de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

El presente estudio dio inicio en Julio de 2012 y pretende concluir en Diciembre del mismo año.

Universo

En la presente investigación, la población objeto de estudio, estuvo conformada por los trabajadores de la Secretaría de Turismo Municipal, con sede en la Ciudad de Morelia, con un total de cuarenta y seis individuos.

Sujetos de investigación

Los trabajadores considerados para el estudio, se conforman de la siguiente manera:

Despacho del Secretario:	1 Delegado Administrativo “A”. 1 Jefe de Unidad “B”. 8 Recursos Humanos.
Dirección de Turismo	1 Jefe de Departamento “A” (Promoción). 1 Jefe de Departamento “A” (Desarrollo). 6 Recursos Humanos.
Dirección de Cultura	1 Jefe de Departamento “A” (Cultura). 1 Jefe de Departamento “A” (Eventos Especiales). 20 Recursos Humanos.

Validez y Confiabilidad

La validez del instrumento de medición se obtendrá a través de las evidencias: relacionada con el contenido, mediante la revisión y evaluación de las variables dependiente e independientes; relacionada con el criterio, mediante la comparación con algún instrumento utilizado en investigaciones similares; y relacionada con el constructo, mediante un marco teórico que soporte los conceptos medidos. Por su parte la confiabilidad será determinada a través del coeficiente alfa de Cronbach.

Primeras aproximaciones de la investigación

Teniendo en cuenta que la investigación no ha sido aun concluida, a continuación se presentan algunos resultados que pueden coincidir con los obtenidos al finalizar este estudio:

- De acuerdo con la investigación de Mujica de González & Pérez de Maldonado (2007), el enfoque conceptual de mayor utilidad que se ha dado al clima organizacional como elemento fundamental, son las percepciones que el trabajador tiene de la estructura y procesos que ocurren en un medio laboral.
- Por su parte los autores Quintero, Africano, & Faría (2008) plantean que para que las organizaciones puedan lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes sumamente motivadores, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización. Bajo este contexto los resultados obtenidos muestran que la mayor parte del personal de las organizaciones está parcialmente motivado, a pesar de que obtienen beneficios como parte del reconocimiento de su buena labor.
- En lo referente al liderazgo, Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia (2009), señalan que los líderes de una organización desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento del clima organizacional. Con respecto a la estructura, la organización y las relaciones formales, son mecanismos que conforman actitudes y modos de hacer que, en la medida en que prueben su efectividad, formarán parte del clima de la entidad.
- Al hablar de trabajo en equipo, en el artículo "Clima organizacional y desempeño laboral", establece que éste ayuda a desarrollar actitudes positivas que contagia a los demás, y será efectivo en la medida en que esté constituido por personas que responden a intereses y necesidades individuales. De tal forma, que cuando el individuo logra satisfacción tiende a desarrollar conductas apropiadas para el desempeño eficiente de su labor, pero si se siente frustrado se comportará de forma inadecuada pudiendo llegar hasta el abandono del equipo; por lo anterior, se hace necesario ofrecer condiciones apropiadas que posibiliten una satisfacción de dichas necesidades (Quintero, Africano, & Faría, 2008).
- Con respecto a la comunicación, la libre circulación de información entre diferentes unidades de trabajo, es el mecanismo que hace que los grupos mantengan vínculos de cooperación. La existencia del flujo de información entre los grupos es fundamental y determinante en el clima laboral (Rodríguez Salvá, Álvarez Pérez, Sosa Lorenzo, De Vos, Bonet Gorbea, & Van der Stuyft, 2010).
- Cortés Jiménez (2009), al estudiar los factores que influyen en el clima de la organización, obtuvo que es necesario la generación de programas orientados a mejorar los aspectos de motivación, participación, trabajo en equipo y comunicación interpersonal.

- En el estudio "El clima organizacional en la Secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas", un aspecto importante para el mejoramiento del clima, es el apoyo en la cohesión de grupos, en sí el compañerismo (Garza Puente, 2010).
- En relación, a la toma de decisiones, es influyente en el clima organizacional, por lo que se debe propiciar en mayor medida los medios participativos para la toma de decisiones (Vázquez Martínez & Guadarrama Granados, 2001).

Conclusiones y Recomendaciones

Como se ha planteado anteriormente, esta investigación aun no concluye, se sigue trabajando en el enriquecimiento del marco teórico, que permitirá el buen desarrollo de esta investigación. Sin embargo, una vez que se analice y procese la información que se obtenga, esta investigación permitirá comprender la situación que prevalece en la Secretaría, y verificar en qué medida el clima laboral determina el comportamiento de los trabajadores, ocasionando ya sea un desempeño eficiente y con ello productividad, o por el contrario, un bajo rendimiento.

Referencias Bibliográficas

Libros:

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos.* Bogotá: McGraw Hill.

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

Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *El Comportamiento humano en el trabajo.* México: McGraw Hill.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones.* México: McGraw Hill.

Goleman, D. (2010). *El líder resonante crea más.* Barcelona: Debolsillo.

Likert, R., & Gibson Likert, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar problemas.* México: Trillas.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson.

Sánchez Pérez, J. (2006). *Fundamentos de trabajo en equipo para equipos de trabajo.* España: McGraw Hill.

Toro Álvarez, F. (2001). *El clima organizacional.* Colombia: Cincel.

Artículos:

Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia* , 41-49.

Cañellas Granda, J., Castellanos González, M., Piña Loyola, C., Yera Sánchez, A., Mir Ocampo, I., & Sánchez García, Z. (2007). Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. *Medisur* , 79-84.

Galarsi, M. F., & Marrau, C. (2007). La influencia del entorno laboral en el personal no docente de la Universidad Nacional de San Luis. *Fundamentos en Humanidades* , 165-182.

Guillén Mondragón, I., & Aduana Mondragón, A. P. (2008). La Influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio del caso de la mediana empresa en la Delegación Iztapalapa. *Estudios Gerenciales* , 47-64.

Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2007). Gestión del clima organizacional: Una acción deseable en la Universidad. *Laurus* , 290-304.

Parra de Párraga, E., Rodolfo, R. L., & Arapé, E. (2008). Comunicación y conflicto: El arte de la negociación. *Negotium* , 17-35.

Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y Desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium* , 33-51.

Rodríguez Salvá, A., Álvarez Pérez, A., Sosa Lorenzo, I., De Vos, P., Bonet Gorbea, M., & Van der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología* , 177-196.

Salazar Estrada, J., Guerrero Pupo, J., Machado Rodríguez, B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed* , 67-75.

Vázquez Martínez, R., & Guadarrama Granados, J. (2001). El clima organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior. *Tiempo de educar* , 105-131.

Fuentes electrónicas:

Begoña, & Palle. (s.f.). *Directivos Cede.* Recuperado el 3 de Septiembre de 2012, de http://www.directivoscede.com/media/0000001000/0000001373.pdf

Great Place to Work. (s.f.). Recuperado el 3 de Septiembre de 2012, de http://www.greatplacetowork.com/about-us/about-us

Great Place to Work México. (s.f.). Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/las-mejores-instituciones-gubernamentales-donde-trabajar-en-mexico

México Laboral. (s.f.). Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de http://www.mexico-laboral.com/2006/10/ausentismo_y_ro.html

Recurso Humano y Seguridad. (19 de Julio de 2008). Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de http://recursohumanoyseguridad.blogspot.mx/2008/07/consecuencias-de-un-clima-laboral.html

Informes:

Aparicio Chueca, M. d. (2002). *Descentralización y diseño organizativo de los hospitales catalanes.* Barcelona: Universidad de Barcelona.

Cortés Jiménez, M. (2009). *Diagnóstico del clima organizacional.* Veracruz: Universidad Verazcruzana.

Garza Puente, D. (2010). *El clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas.* Victoria, Tamaulipas: Universidad Autónoma de Tamaulipas.

Diagnóstico del clima organizacional para conocer los factores que impactan de manera negativa en una empresa manufacturera textil de Huamantla Tlaxcala

Lic. Daniel Domínguez Téllez dani.dominguez619@gmail.com Instituto Tecnológico de Apizaco

M.C. Crisanto Tenopala Hernández cristenopala@gmail.com Instituto Tecnológico de Apizaco

Dra. Alejandra Torres López tesistamia.ale@hotmail.com Instituto Tecnológico de Apizaco

Resumen

Actualmente las organizaciones se enfrentan a mayores y nuevos retos y para afrontarlos se valen de todos lo medios tecnológicos a su alcance, pero primordialmente de su activo más valioso como lo es el factor humano. Este estudio se enfoca en el diagnóstico del clima organizacional de una empresa textil de Huamantla Tlaxcala dedicada a la confección de trajes de baño y equipos deportivos, para conocer cuales son los principales factores que están impactando de manera negativa en el entorno laboral de los trabajadores.

Los resultados del diagnóstico muestran que la inconformidad de los trabajadores se ve principalmente reflejada en las variables de riesgo, satisfacción del trabajador y oportunidad de desarrollo.

Palabras clave: Diagnostico, Clima organizacional, Estrategia, Competitividad.

Abstract

Currently, organizations face greater and new challenges to face them and make use of all the technological means at their disposal, but primarily on their most valuable asset as is the human factor. This study focuses on the diagnosis of the organizational climate of Tlaxcala Huamantla textile company engaged in the manufacture of swimwear and sports teams, to know what are the main factors that are impacting negatively on the working environment of workers.

Diagnostic results indicate that the discontent of the workers is mainly reflected in the risk variables, worker satisfaction and development opportunity.

Keywords: Diagnosis, Organizational climate, Strategy, Competitiveness.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar y diagnosticar el clima organizacional que se ésta manifestando en una empresa manufacturera textil de la región de Huamantla Tlaxcala, el proyecto nos permitirá detectar aspectos clave que pueden estar impactando de manera negativa en el ambiente laboral de la organización.

Un empleado no opera en el vacío, lleva consigo al trabajo ciertas ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué merece y qué es capaz de realizar. Estos preconceptos reaccionan con diversos factores relacionados con el ambiente en el trabajo, tales como el estilo de su jefe, la rigidez de la estructura organizacional y la opción de su grupo laboral, para determinar su percepción acerca su empleo y su vida en el trabajo. En otras palabras, el desempeño del empleado se gobierna no solo por su análisis objetivo de la situación, sino también por sus impresiones subjetivas del clima en que trabaja (Dessler, 1998)

En el contexto actual globalizante y ante las exigencias cada vez mayores que ello establece, las organizaciones deben adaptarse y adecuarse a los nuevos requerimientos para mantener su vigencia y ser competitivas.

El clima organizacional es la percepción que tienen las personas de una organización de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y a la estructura organizacional, para este trabajo se han identificado 17 variables(estructura, responsabilidad, riesgo, recompensa, calidez, apoyo, estabilidad laboral, administración del conflicto, identidad, estilo de supervisión, motivación laboral, capacitación, trabajo en equipo, satisfacción del trabajo, oportunidad de desarrollo, comunicación y distribución de personal y material) estas describen la percepción y actitud de las personas determinando su comportamiento en la organización, debido a esto el clima laboral varia de una organización a otra.

Descripción del problema

Según datos de la empresa en estudio existen problemas en la organización que están impactando de manera negativa en está, y uno de los principales aspectos en los que se ven reflejados estos problemas son, en la alta rotación de personal y desempeño laboral. Sin embargo los directivos desconocen cuales son los aspectos que están impactando de manera negativa en su organización, motivo por el cual, se estableció la iniciativa de realizar un diagnóstico del clima organizacional.

Objetivo

Diagnosticar el clima organizacional que se esta manifestando en la empresa manufacturera textil ubicada en el municipio de Huamantla Tlaxcala para apoyar la toma de decisiones de los directivos.

Objetivos específicos

- Identificar las variables de clima organizacional que mas prevalecen en la empresa en estudio.
- Realizar el diagnostico del clima organizacional para percatarse de las variables que impactan de manera negativa.

Justificación

La empresa en estudio requiere conocer la percepción de los empleados con respecto al clima organizacional que se esta manifestando en su entorno laboral, ya que esta información dará a los directivos una pauta para que visualicen el desarrollo de estrategias orientadas hacia la mejora del clima organizacional de la empresa y como consecuencia ser mas competitivo.

Ante esta situación la pregunta de investigación fue: ¿Cuáles son las variables del clima organizacional que están impactando de manera negativa en la organización?

Marco Teórico

Likert (1976) en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades, etcétera.

Daniel Goleman, (2002). Dice que el impacto del clima organizacional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30% es por ello que las organizaciones de clase mundial, buscan constantemente identificar oportunidades de mejoras y puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente.

Por otra parte se tienen los siguientes datos de la industria en Tlaxcala, según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo levantada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) en el 4° trimestre del 2011 (ver Tabla 1), en el Estado de Tlaxcala se reportó más de 479 mil trabajadores, principalmente en los servicios y la industria manufacturera, lo que represento 0.8% y 1.5% respectivamente, con respecto al personal ocupado en esos sectores a nivel nacional.

TABLA 1. PERSONAL OCUPADO 2011

Concepto	Tlaxcala Total (A)	Nacional Total (B)	% Part. A / B
Total PEA Ocupada	479,469	47,836,056	1.0%
Agropecuarias	68,811	6,668,539	1.0%
Industria extractiva y electricidad	2,643	368,638	0.7%
Industria manufacturera	**105,241**	**7,241,774**	**1.5%**
Construcción	46,701	3,571,783	1.3%
Comercio	85,210	9,504,398	0.9%
Otros servicios	168,533	20,143,149	0.8%
No especificado	2,330	337,775	0.7%

Fuente: INEGI, Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 4°. Trimestre de 2011

Metodología y resultados

Se seleccionó una empresa del ramo manufacturero textil de la región de Huamantla Tlaxcala para la aplicación del instrumento de diagnostico del clima organizacional. El cuestionario consta de 17 variables, de las cuales se desprenden 74 ítems. (Bustamante, Del Pilar Hernández, Yáñez 2008).

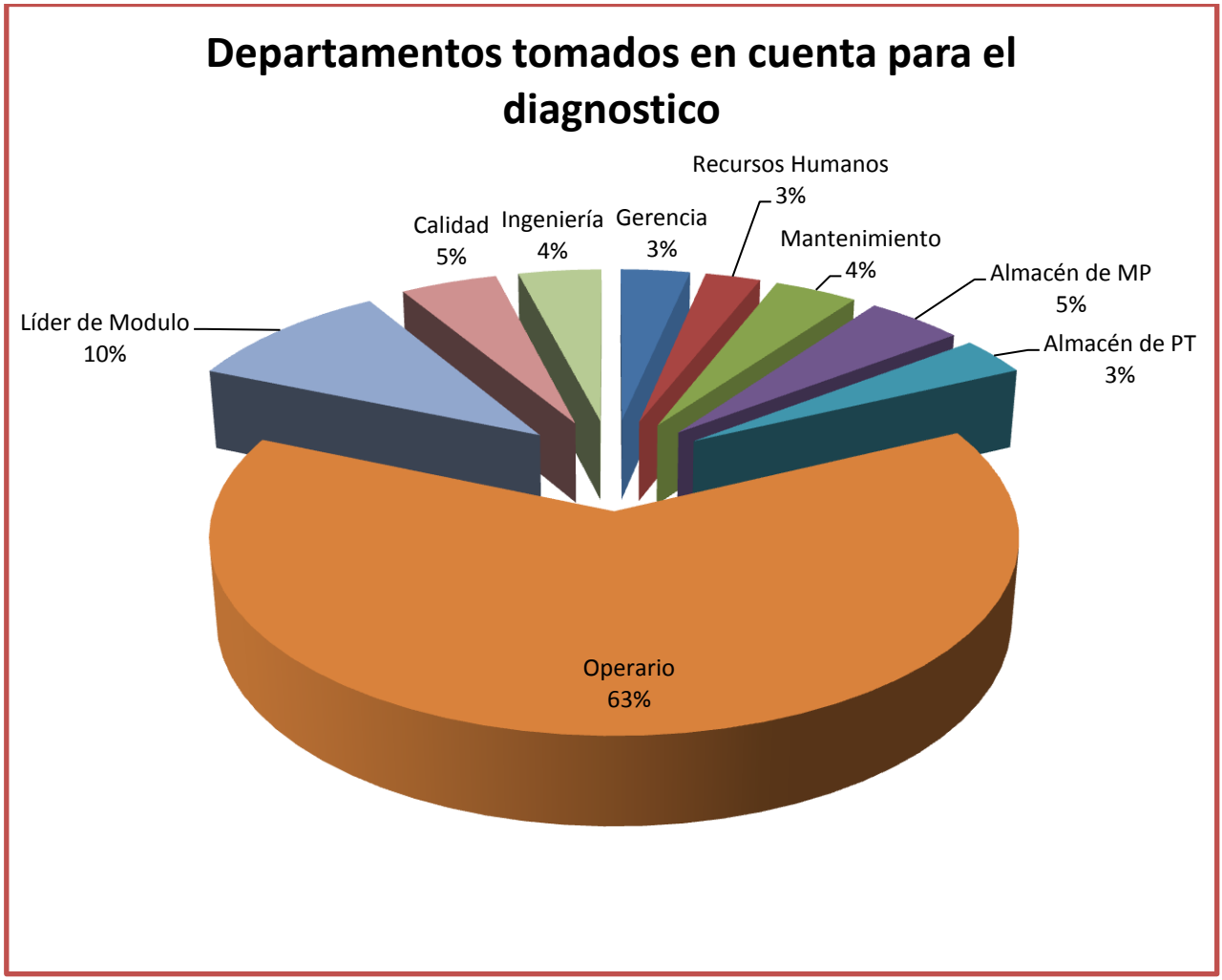
Los trabajadores responden a cada elemento utilizando un formato de respuesta tipo Likert de 5 puntos (5 = Siempre, 4 = Casi siempre, 3 = Algunas veces, 2 = Muy pocas veces, 1 = Nunca).

Para validar la confiabilidad de la encuesta, se hizo uso del coeficiente denominado alfa de Cronbach resultando en 0.933. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), el alfa de Cronbach es considerada como una medida de consistencia o coherencia interna del instrumento y un coeficiente de 0.25 indica que la confiabilidad es baja, de 0.50 es de confiabilidad media, 0.75 es considerado como aceptable y un coeficiente mayor de 0.90 denota una confiabilidad elevada.

El cuestionario en su primera fase fue entregado a los trabajadores de todas las áreas de la empresa. Se selecciono a las personas que contestarían el cuestionario de forma aleatoria, de esta manera el proceso fue justo y garantizo que cada elemento de la población tuviese la misma oportunidad de ser seleccionado y además hubo participación voluntaria por parte de algunos trabajadores. La aplicación del cuestionario fue personal y no existió límite de tiempo. Todos los encuestados recibieron una explicación del motivo y objetivo de la investigación.

La muestra sobre la que se realizó el estudio está compuesta por 150 trabajadores de la empresa, que pertenecen a un total de nueve áreas de trabajo (Gerencia, recursos humanos, mantenimiento, Almacén de materia prima, Almacén de producto terminado, operario, líder

de modulo, calidad e ingeniería), en la grafica 1 se puede observar los porcentajes correspondientes respecto a la participación de cada departamento.



Grafica 1. Información de variables tomadas en cuenta para el diagnóstico del Clima Organizacional

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 2 muestra información de las variables tomadas en cuenta para este estudio y la cantidad de ítems por cada una de ellas.

Una vez que se recolectaron los datos se organizaron, clasificaron y analizaron, utilizando el paquete de software estadístico IBM SPSS Statistics 19.

TABLA 2. Información de variables consideradas para el diagnóstico del Clima Organizacional

Variable Dependiente	Variable Independiente	Criterios de pregunta	No. de Ítem
CLIMA ORGANIZACIONAL	Estructura	Funcionamiento y responsabilidades	1
		Normatividad administrativa	2
		Trabajo organizado	3
		Actividades asignadas y organizadas	4
		Tareas de acuerdo a capacidades	5
		Confusión en la toma de decisiones	6
	Responsabilidad	Poder de mando de los jefes	7
		Confianza en el criterio individual	8
		Conocimientos sobre el trabajo	9
		Trabajos específicos	10
		Delegación de responsabilidades	11
		Responsabilidad en el trabajo	12
	Riesgo	Aportación de ideas	13
		Iniciativa	14
		Oportunidad de innovación	15
	Recompensa	Desempeño	16
		Preocupación por el trabajo	17
		Castigos	18
		Reconocimiento	19
		Criticas constructivas	20
		Enjuiciar	21
	Calidez	Ambiente de camaradería	22
		Ambiente de trabajo	23
		Indiferencias	24
		Accesibilidad de los jefes	25
		Respeto	26
	Apoyo	Ayuda colectiva	27
		Ayuda patronal	28
		Preocupación por la personas	29
		Comprensión por parte de los jefes	30
	Estabilidad laboral	Preocupación por automatización	31
		Preocupación por reorganización	32
		Miedo	33
	Administración de conflicto	Desacuerdos útiles	34
		Acuerdos fáciles y sencillos	35
		Confianza de decir lo que piensan	36
		Discusiones y desacuerdos	37

		Trabajos fuera de su área	38
	Identidad	Intereses Propios	39
		Trabajo de acuerdo a aptitudes e interés	40
		Interés por la empresa	41
		Desarrollo paralelo empresa empleado	42
		Identificación con la empresa	43
		Lealtad a ala empresa	44
		Gusto por el trabajo	45
	Estilo de supervisión	Respeto por parte de los jefes	46
		Relaciones Humanas	47
		Información desempeño laboral	48
		Relación jefe-empleado	49
		Tomada de decisiones	50
	Motivación laboral	Interés por el trabajo	51
		Desarrollo eficiente de labores	52
		Compromiso	53
	Capacitación	Oportunidad de crecimiento	54
		Trabajo competente y calificado	55
		Capacitación constante	56
	Trabajo en equipo	Relaciones interpersonales	57
		Trabajo en equipo	58
		Actividades grupales	59
		Trabajos a tiempo	60
	Satisfacción del trabajo	Percepción de Futuro laboral	61
		Percepción de Valoración	62
		Satisfacción con el espacio laboral	63
		Desempeño – Salario	64
	Oportunidad de desarrollo	Preocupación por capacitación	65
		Posibilidades de ascenso	66
		Oportunidad de desarrollo de destrezas	67
	Comunicación	Tareas claras	68
		Comunicación dirección-trabajador	69
		Rumor vs información oficial	70
		Comunicación entre trabajadores	71
	Equipo y distribución de personas	Personal de acuerdo ala cantidad de trabajo	72
		Material necesario para trabajar	73
		Distribución de personal – trabajo efectivo	74

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el valor máximo posible de la encuesta se obtuvieron los porcentajes tanto de ítems como de variables que se muestran en la tabla 3.

TABLA 3. Información de los porcentajes respecto a los ítems y preguntas

Variable Dependiente	Variable Independiente	No. de Ítem	Valor máximo		Valor obtenido		%
			Ítem	Suma	Ítem	Suma	Suma
CLIMA ORGANIZACIONAL	Estructura	1	750	4500	567	2794	62.08%
		2	750		454		
		3	750		304		
		4	750		572		
		5	750		507		
		6	750		390		
	Responsabilidad	7	750	4500	617	3136	69.96%
		8	750		609		
		9	750		587		
		10	750		537		
		11	750		358		
		12	750		428		
	Riesgo	13	750	2250	426	1309	58.17%
		14	750		425		
		15	750		458		
	Recompensa	16	750	4500	389	2985	66.33%
		17	750		613		
		18	750		553		
		19	750		405		
		20	750		464		
		21	750		561		
	Calidez	22	750	3750	498	2387	63.65%
		23	750		493		
		24	750		425		
		25	750		455		
		26	750		516		
	Apoyo	27	750	3000	503	1808	60.26%
		28	750		477		
		29	750		387		
		30	750		441		
	Estabilidad laboral	31	750	2250	552	1644	73.06%
		32	750		593		
		33	750		499		
	Administración de conflicto	34	750		410		
		35	750		522		
		36	750		464		
		37	750		589		

		38	750	3750	407	2392	63.78%
	Identidad	39	750		642		
		40	750		605		
		41	750		641		
		42	750		521		
		43	750		516		
		44	750		459		
		45	750	5250	592	3976	75.73%
	Estilo de supervisión	46	750		561		
		47	750		498		
		48	750		504		
		49	750		520		
		50	750	3750	625	2708	72.21%
	Motivación laboral	51	750		546		
		52	750		567		
		53	750	2250	578	1691	87.15%
	Capacitación	54	750		430		
		55	750		517		
		56	750	2250	521	1468	65.24%
	Trabajo en equipo	57	750		494		
		58	750		582		
		59	750		556		
		60	750	3000	595	2227	74.23%
	Satisfacción del trabajo	61	750		411		
		62	750		424		
		63	750		524		
		64	750	3000	358	1717	57.23%
	Oportunidad de desarrollo	65	750		524		
		66	750		401		
		67	750	2250	365	1290	57.33%
	Comunicación	68	750		515		
		69	750		469		
		70	750		502		
		71	750	3000	456	1942	64.73%
	Equipo y distribución de personas	72	750		546		
		73	750		578		
		74	750	2250	555	1679	74.62%
	TOTAL	74	55500	55500	37153	37153	

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que el valor mínimo (vmp) como el valor máximo posible (VMP) a obtener por ítem es 150 y 750 respectivamente (Tabla 4)

Tabla 4. Valores de los ítems mínimos y máximos posibles

Concepto	Ítems (vmp)	Ítems (VMP)
Numero de Ítems por encuesta	150	150
Valor mínimo y máximo	1	5
Igual	150	750

Fuente: Elaboración propia.

La proporción de la suma de los valores obtenidos, con respecto a la suma del valor máximo posible es de 62.08% resultado de dividir la suma del valor obtenido, entre la suma del VMP de las encuestas.

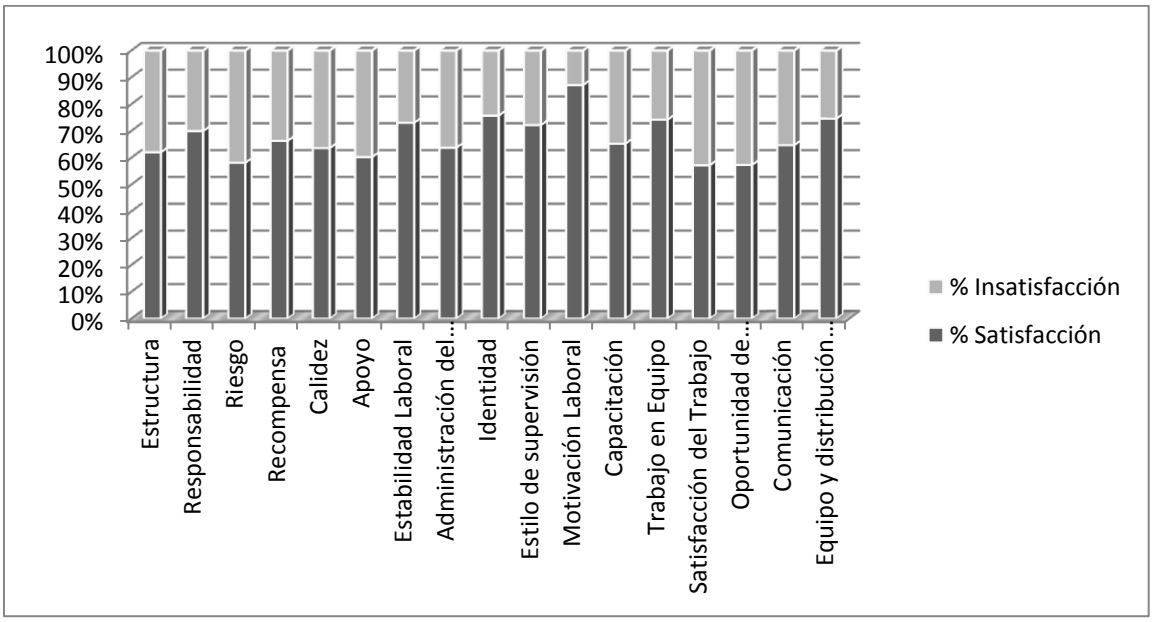
$$\% \text{ Total} = \frac{\text{Valor obtenido total}}{\text{VMP total}} * 100 = \frac{37153}{55500} = 66.94\%$$

En la tabla 5 se muestra la satisfacción porcentual por variable contra la insatisfacción, tomando como base la tabla 3

Tabla 5. Satisfacción e insatisfacción de los trabajadores en forma porcentual por variable

Variables Independientes	**% Satisfacción**	**% Insatisfacción**
Estructura	62.08%	37.92%
Responsabilidad	69.96%	30.04%
Riesgo	58.17%	41.83%
Recompensa	66.33%	33.67%
Calidez	63.65%	36.35%
Apoyo	60.26%	39.74%
Estabilidad Laboral	73.06%	26.94%
Administración del Conflicto	63.78%	36.22%
Identidad	75.73%	24.27%
Estilo de supervisión	72.21%	27.79%
Motivación Laboral	87.15%	12.85%
Capacitación	65.24%	34.76%
Trabajo en Equipo	74.23%	25.77%
Satisfacción del Trabajo	57.23%	42.77%
Oportunidad de desarrollo	57.33%	42.67%
Comunicación	64.73%	35.27%
Equipo y distribución de personas	74.62%	25.38%

Fuente: Elaboración propia.



Grafica 2. Comparación porcentual entre la satisfacción e insatisfacción

Fuente: Elaboración propia.

Se determino el promedio de escala por cada uno de los empleados encuestados con forme a la formula presentada por Hernández (2010) la cual es:

$$\textit{Promedio de escala} = \frac{PT}{NT}$$

Donde:

PT = Puntuación total de la escala

NT = número de afirmaciones posibles

Tomando como ejemplo los datos del primer encuestado, donde la suma de sus variables da la cantidad 293, la formula queda de la siguiente manera:

$$\textit{Promedio de escala} = \frac{293}{74} = 3.9594$$

Se determinaron cinco rangos de un buen clima organizacional percibido por el empleado que va desde muy mala que se le asigno el valor 1, hasta muy buena con el valor de 5.

Teniendo esto en cuenta en la tabla 6 podemos observar la distribución de los encuestados en los diferentes rangos.

Tabla 6. Distribución de frecuencias

Satisfacción del clima organizacional	Rango		Frecuencias de los encuestados	%
Muy malo	1.000	1.800	1	0.66%
Malo	1.801	2.600	9	6%
Regular	2.601	3.400	72	48%
Bueno	3.401	4.200	66	44%
Muy bueno	4.201	5.000	2	1.33%
Suma			**150**	**100%**

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

El diagnóstico del clima organizacional detectado en la investigación debe percibirse como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la empresa y su elemento primordial, el trabajador.

Conforme a los resultados del diagnostico presentados anteriormente, se puede concluir que la organización en estudio posee un buen nivel en cuanto a clima organizacional, ya que en general se muestran más áreas de fortalezas que áreas débiles o de amenaza.

Respecto a los porcentajes de los ítems podemos observar que las variables que se encuentran con un porcentaje bajo y se considera como amenazas son tres: La variables "Riesgo" con un 58.17%, "Satisfacción del trabajador" con 57.23% y "Oportunidad de desarrollo" con 57.33%. Esto se puede afrontar si los jefes dan la confianza a los empleados a hacer comentarios respecto a una inquietud tanto laboral como personal, difundir políticas de desarrollo que le permitan al personal experimentar un progreso profesional y satisfacción laboral y diseñar programas de ascenso para que existan competencias justas entre los trabajadores por conseguir un puesto mejor, de esta manera se afrontarían las variables consideradas amenazas.

La percepción que tienen los trabajadores respecto al clima organizacional que se manifiesta en su empresa es aceptable, debido a que solo un 6.66% de los encuestados se encuentran insatisfechos con el clima de organización y el 48% y 44% considera consideran su clima organizacional como regular y bueno respectivamente.

Referencias Bibliográficas.

Brunet, L. (1992). El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnostico y consecuencias. México: Trillas.

Bustamante, M. Hernández, J. y Yañez, L. (2009). Análisis del clima organizacional en el hospital regional de Talca. [versión electrónica], Universidad de Talca, No. 11, pp 20-40.

Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos – el Capital Humano de las Organizaciones. México: Mc Graw-Hill

Dessler, G. (2001). Administración del personal. México: Prentice-Hall.

Hackman, J. y Oldham, G. (2003). Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas. México: McGraw Hill.

Hernández, R, Fernández C. y Baptista, P. (1997) Metodología de la Investigación, México: Mc Graw-Hill.

León, A. (2000). Clima organizacional. Antesala del aseguramiento de la calidad [versión electrónica] , Redalic, No. 8, pp 25-32.

Salgado, J.F. Remeserio, C. y Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME [versión electrónica]. Psicothema. Recuperado el 12 de agosto de 2012, de http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?¡Cve=72780208

Rodríguez, D. (2005). Diagnostico del clima organizacional. Alfaomega, Ediciones Universidad Católica de Chile, ISBN 970-15-1097-6.

El clima organizacional como factor para lograr la competitividad en la industria restaurantera del valle de San Quintín.

Karina Gamez Gamez gamezka@uabc.edu.mx Universidad Autónoma de Baja California
Francisco Galicia Frías exunam_fca@uabc.edu.mx Universidad Autónoma de Baja California
Rodolfo Novela Joya novelajr@uabc.edu.mx Universidad Autónoma de Baja California

Resumen:

En el presente artículo se realiza un estudio de tipo descriptivo a restaurantes del Valle de San Quintín en el municipio de Ensenada Baja California México, con el propósito de identificar la importancia que tiene el clima organizacional en la competitividad de los mismos. Se diseñó un instrumento de medición con 39 reactivos en una escala de Likert, uno para la variable independiente de clima organizacional y el otro para la segunda variable independiente de competitividad. Se aplicó a un total de 66 empresas que forman el universo, siendo la investigación cuantitativa y se aplicaron los cuestionarios a los dueños de los restaurantes y al personal de estos. Los hallazgos demuestran que existe una apreciación distinta de los dueños de los restaurantes y de los empleados sobre el clima organizacional y de la importancia que tiene este en el logro de la competitividad.

Palabras clave: Clima Organizacional, Competitividad, Restaurante

Abstract
This article is a descriptive study to restaurants in the San Quintín valley in the municipality of Ensenada Baja California Mexico, with the purpose of identifying the importance that has the organizational climate on the competitiveness of the same. An instrument with reactive 39 was designed on a Likert scale, one for the independent variable of organizational climate and the other for the second independent variable of competitiveness. Applied to a total of 66 companies that make up the universe, being quantitative research and the questionnaires were applied to the restaurant owners and the personnel of these. The findings show that there is an appreciation other than the owners of the restaurants and employees on organizational climate and the importance that has this in the achievement of competitiveness.

Key words: Organizational climate, competitiveness, restaurant.

Introducción

En la actualidad es frecuente que las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, tengan muy limitadas las funciones de recursos humanos dedicando sus esfuerzos básicamente al reclutamiento, selección, contratación y pago de sueldos y salarios, desestimando

el clima organizacional y la importancia que éste tiene dentro de las organizaciones, no siendo la excepción la industria restaurantera.

Esta situación se advierte en la poca o nula importancia que se le da a la administración de recursos humanos, lo que puede afectar su crecimiento, desarrollo y competitividad. Sin lugar a dudas el principal activo de las empresas es el recurso humano, ya que es a través de un buen equipo de trabajo cómo la empresa logra sus objetivos y metas asegurando así su desarrollo y posicionamiento en el mercado. Algo que no se debe perder de vista es el trato que se da a los colaboradores, lo cual es de vital importancia en la actualidad, no solo para incrementar el nivel de eficiencia, sino para mejorar las relaciones interpersonales, elevar la calidad del servicio a los clientes, lograr que los empleados sean competitivos y por ende, lograr un mejor posicionamiento en el mercado; esta es la razón por la cual se debe otorgar una mayor importancia al clima organizacional que impera en la empresa, para generar un sentido de pertenencia y lealtad del colaborador. Esto se puede lograr a través de un estricto proceso de selección, un contrato individual de trabajo acorde a la legislación vigente, aseguramiento social, una adecuada, justa y competitiva administración de sueldos, salarios y un atractivo paquete de prestaciones, la autonomía en el área de trabajo que se hace posible a través de una precisa capacitación y adiestramiento; el trabajo en equipo, la innovación, el apoyo a los colaboradores y los canales de comunicación adecuados a la situación de la empresa que permitan el acceso a información veraz y oportuna, para una correcta toma de decisiones, lo cual impacta de manera directa el ambiente de trabajo, propicia la satisfacción laboral del empleado, sintiéndose éste más comprometido y seguro cuando se presentan épocas de crisis como la que se está viviendo en la actualidad. Permite generar un mayor compromiso y dar un mayor esfuerzo para salir adelante de manera conjunta

MARCO TEORICO

Debido a una serie de factores, internos y externos, en el ámbito gerencial de algunas organizaciones no se han percatado de la importancia que tiene la motivación en el elemento humano para la consecución de los objetivos organizacionales, y han seguido implementando un liderazgo inadecuado para dirigir su empresa. Una forma de conocer el por qué las personas se comportan de cierta manera dentro de la organización, es determinar qué origina en ellos su manera de conducirse dentro de la organización, y eso solo es posible cuando el líder conoce al colaborador y está involucrado con su entorno.

La motivación es la fuerza o combinación de fuerzas intelectuales o emocionales que hacen que éste se comporte bajo ciertos rasgos. Koontz (2009), afirma que es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, que los administradores deberán utilizar para que los trabajadores realicen su trabajo encontrando en esa actividad la satisfacción de esos impulsos. De acuerdo con Robbins (2009), motivación es "la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual" y necesidad, de acuerdo con el mismo Robbins (2009), es "algún estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos". Martínez & Ramírez (2010), afirman que la motivación tiene diversas etapas, las cuales forman parte de un ciclo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen satisfacción en el trabajo y en su

vida personal, en el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, provoca la frustración de la persona. Entendiéndose la frustración como aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo que le impide llegar a la meta como se deseaba. Es de vital importancia que el ámbito gerencial provea al colaborador las condiciones laborales que satisfagan sus expectativas para que estos mantengan un ciclo motivacional que les impulse a esmerarse en realizar su trabajo de manera eficiente.

TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS

Esta teoría se basa en la influencia de la motivación laboral como un elemento importante del desempeño laboral. Afirma que para entender el nivel de motivación de un empleado se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Motivación} = E\,(I \times V)$$

Expectativa (E): la relación percibida entre la cantidad de esfuerzo que hace un empleado y el resultado obtenido.
Instrumentalidad (I): el grado en que el resultado del desempeño de un trabajador, si es notado, resulta en una consecuencia particular.
Valencia (V): el grado en que un empleado valora una consecuencia particular.

Aamodt (2010), citando a Vroom (1964), afirma que mediante la fórmula anterior se determinan los resultados posibles de un comportamiento, la valencia de cada uno se multiplica por la probabilidad de que ocurra en un nivel de desempeño particular y posteriormente por la expectativa. Por lo tanto mientras más alta sea la puntuación en cada componente, mayor será la motivación de los empleados.

Teoría de la equidad

Esta teoría fue propuesta por J. Stacy Adams y se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (esfuerzo, experiencia, nivel de estudios) y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás. Esta teoría considera que si la gente advierte que se le ha recompensado de una manera inequitativa puede sentirse insatisfecha, reduciendo la calidad o cantidad de productos o abandonar a la empresa.

Koontz (2004), sostiene que uno de los problemas que surgen de estas circunstancias es que los individuos sobreestimen las contribuciones propias y las recompensas que reciben los demás. Daft (2009) sostiene que un estado de equidad existe siempre que la razón de los resultados de una persona en relación con sus insumos sea igual a la razón de los resultados de otra persona en relación con sus insumos.

Teoría situacional

Esta teoría fue desarrollada por Fred Fiedler a mediados de 1960. Creía que el estilo de liderazgo de un individuo es el resultado de toda una vida de experiencias, que marcaron su vida laboral y emocional y que por esa situación sería muy difícil cambiar. Aamodt (2010) citando a Fiedler (1967) afirmó que cualquier estilo de liderazgo es efectivo dependiendo

de la situación. Con esta teoría se ha encontrado que en lugar de enseñar a la gente a cambiar su estilo de liderazgo, será necesario ayudar a las personas a entender qué es el liderazgo, identificar la situación, verificar quién o quiénes están involucrados en esa situación, como impacta ésta en el resto del personal, y tomar una decisión en consecuencia. Fiedler (1967), citado por Koontz (2004), afirmó: El desempeño de la organización depende del liderazgo y de los atributos de líder. Con la salvedad quizá de casos excepcionales, carece de sentido, caracterizar a los lideres como eficaces o ineficaces… si lo que nos interesa es elevar la eficiencia organizacional y grupal debemos aprender… a crear condiciones organizacionales en las que el líder pueda desempeñarse de manera justa, equitativa ética y legal.

Teoría del Apoyo Organizacional

Esta teoría se basa en la norma de la Reciprocidad, fue propuesta por Gouldner en 1960, para explicar que los trabajadores que se sienten apoyados por su organización, muestran un alto índice de interés y realizan mejor su trabajo porque sienten un compromiso o perciben que están en deuda, y por lo tanto; tienden a actuar en forma reciproca intentando devolver lo que han recibido. Riggle, Edmondson y Hansen (2009) indican que el apoyo organizacional mantiene fuertes relaciones de carácter positivo con la satisfacción y la implicación con la organización; relaciones medias y también positivas con el desempeño y fuertes relaciones de carácter negativo con la intención de abandonar la organización.

Clima organizacional

En relación al ambiente propicio o clima organizacional puede decirse que es un término subjetivo aplicado en las empresas, que se integra de la relación entre individuos, conductas, estructuras, métodos, tamaño de la empresa, formas de comunicación y liderazgo, innovaciones, desarrollo organizacional, etc., todos estos elementos o características interactuando presentan el clima de una organización que está dado por el comportamiento de los individuos dentro del trabajo. El clima es uno de los muchos conceptos que, en el día a día, toma dos significados que se revuelven mutuamente. El término "clima" es un concepto metafórico derivado de la meteorología que al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región. El clima organizacional es un conjunto de prácticas y procedimientos organizacionales (Chiang, Núñez & Huerta (2005 citando a Schneider, 1975).

Asimismo se ha indicado que este concepto es un término global de las condiciones de trabajo de los empleados, al cual se le puede llamar el microambiente de las empresas, en donde se pondrá atención a las variables y factores internos de la organización, dejando fuera de este concepto a los factores externos del entorno en el que la empresa se encuentra inmersa. Todas las empresas tienen una finalidad, objetivos, ciclos de vida, necesidades y carácter; y se les ha llegado a considerar como núcleos familiares con procesos de socialización, con reglas y con su propia cultura organizacional.

González & Parra (2008) afirma: El concepto de motivación (aspecto individual) conduce al de clima organizacional (aspecto organizacional). Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de

adaptación. El cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización (Teoría de las necesidades de Maslow). Davis & Newstrom (1999) mencionan: La cultura es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de la organización… la idea de la cultura organizacional es un tanto intangible puesto que no podemos verla ni tocarla, pero está presente y es muy penetrante, se dice que *"es la forma en cómo aquí se hacen las cosas"*.

Forehand (1964) citado por Zhang (2010) destacó tres características del clima de la organización: en primer lugar, que varía entre diferentes organizaciones, en segundo lugar, es persistente, por último, que puede afectar el comportamiento de los miembros de la organización. Litwin (1968) citado Zhang (2010) define clima organizacional como "un conjunto de características medibles que los miembros pueden percibir directa o indirectamente en el ambiente de trabajo ", y como una descripción de factores ambientales, esto podría ayudar a los investigadores a comprobar los efectos del ambiente sobre la motivación de los empleados. Además, el clima organizacional es la variable más común aplicada a la descripción del contexto de la organización. Un aspecto importante en la definición del clima organizacional está dado por el conjunto de percepciones de los miembros de la organización, en cuanto a cómo se desempeñan las acciones dentro de la empresa para dar respuesta a sus objetivos, donde influyen factores internos y externos.

Dimensiones del Clima Organizacional

Reinoso & Araneda (2007) en su estudio incluyen la teoría e investigación en lo referido al clima organizacional estableciendo como premisa que el ambiente social que lo compone puede ser caracterizado por un número limitado de dimensiones. Según Cabrera (1999) citado por Reinoso y Araneda (2007) las variables que configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional. Moos (1974) citado por Reinoso & Araneda (2007) plantea diez dimensiones para definir el Clima Organizacional: Compromiso, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación y Comodidad. Litwin y Stinger (1978) citado por Reinoso & Araneda (2007) proponen nueve dimensiones que explicarían el Clima Organizacional: Estructura, Responsabilidad, Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad. Patterson (2005) citado por Reinoso & Araneda (2007) define las siguientes dimensiones: Bienestar de los empleados, Autonomía, participación, Comunicación, Énfasis en el entrenamiento, Integración, Apoyo de la Supervisión, Formalización, Tradición, Flexibilidad, Innovación, Foco en lo exterior, Reflexión, Claridad, Esfuerzo, Eficiencia, Calidad, Presión por producir, Retroalimentación del desempeño.

La valoración del clima organizacional se constituye en una valiosa herramienta diagnóstica para la gestión del cambio en busca del logro de una mayor competitividad de la empresa, condición indispensable en el mundo actual. Los estudios del clima organizacional brindan información oportuna y necesaria que permiten identificar las necesidades en relación con el futuro deseado dentro de la organización, para de esta forma formular diseñar las estrategias y acciones pertinentes.

La competitividad

En el mundo de los negocios se requieren lideres orientados hacia la competitividad, empresas que se consoliden en el tiempo, y que puedan expandir su participación en el mercado en base a una escrupulosa y constante vigilancia su desempeño para mantener estándares de calidad en todas sus actividades, lo cual sin duda producirá beneficios en el cumplimiento de su misión y su visión. Las empresas hoy en día se enfrentan a organizaciones que buscan ganar mercado al ofrecer productos y servicios que superen con creces las expectativas de sus clientes para crear lo que se conoce como "lealtad". El rompimiento de las barreras de comercialización, conocido como globalización aumenta aun más este fenómeno y hace necesario y urgente aumentar la eficiencia de la empresa para que esta logre su posicionamiento y sustentabilidad.

Según Porter (1991), la labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos, como si esta solo se produjera entre los competidores directos. Porter (1991), presentó las bases de lo que se ha considerado una teoría de la competitividad. "La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual ésta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional".

Robbins citado por Orozco (2010). Afirma que establecer una buena estrategia empresarial competitiva requiere comprender la ventaja competitiva, un concepto clave de la administración estratégica. La ventaja competitiva es la superioridad que distingue a la organización; es decir, su valor distintivo. Esta ventaja procede de las capacidades centrales de la organización, las cuales pueden adoptar la forma de aptitudes de la organización; es decir, que hace algo que las otras empresas no pueden hacer o lo hace mejor que los demás. También aquellas capacidades centrales que llevan a una ventaja competitiva vienen de los activos o recursos de la organización, eso que tiene y que a la competencia le falta. La Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo Económico (OCDE) sugirió que la competitividad debe entenderse como: "La capacidad de las empresas, industrias, regiones, naciones o regiones supranacionales para generar, al mismo tiempo ser y seguir siendo expuesto a la competencia internacional, la renta de factores relativamente altos y niveles de los factores de empleo sobre una base sostenible". Las empresas, independientemente de su giro o su tamaño, están presentes en un ambiente de negocios que incluye la presencia de la competencia, por lo tanto pondrá en juego su equipo, mano de obra, disponibilidad de efectivo y la tecnología aplicada a sus procesos, etc.

El Foro Económico Mundial (FEM) citado por Audrone (2010), define la competitividad como "el conjunto de las instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de la productividad, a su vez, establece el nivel sostenible de prosperidad que puede ser ganada por una economía. El Modelo Nacional para Micro y

Pequeñas Empresas Competitivas (2011) promueve principios que contribuyen a dar forma a una cultura de alto desempeño de las organizaciones más admiradas y respetadas por sus resultados. Para esto se han establecido los principios del Modelo Nacional para Micro y Pequeñas Empresas Competitivas que son los siguientes:

Liderazgo Emprendedor. Caracterizado por la capacidad y voluntad para identificar oportunidades, asumir riesgos, concebir, organizar y administrar una empresa productiva que se distinga por su innovación en la propuesta de valor y sus capacidades diferenciadoras.

Enfoque Estratégico. La visión estratégica en las organizaciones es clave para establecer el rumbo, desarrollar planes a mediano plazo, fijar prioridades y establecer objetivos.

Logro de Resultados. El logro de las estrategias, objetivos y proyectos de las organizaciones competitivas se logra mediante una ejecución sustentada en el alto desempeño.

Enfoque al Cliente. La orientación de la organización para responder a las necesidades de sus clientes y generar valor a través de productos, servicios y procesos innovadores.

Calidad de la Operación. La organización sustenta su operación en procesos de calidad sistematizados y confiables que facilitan la toma de decisiones basada en hechos para impulsar el logro de las estrategias.

Responsabilidad por la Gente. El personal de la organización es valorado y su desarrollo se basa en el aprendizaje continuo, el respeto y el facultamiento, lo que facilita el logro de los objetivos personales y organizacionales, el alto desempeño y la sustentabilidad.

Impulso a la innovación. La organización favorece una cultura de innovación que se refleja en su modelo de negocio, sus productos, servicios, procesos y alianzas. “La innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente (…) Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un ‘recurso’. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico” Drucker, (1985).

Construcción de Alianzas. La organización desarrolla y mantiene alianzas estratégicas con clientes, proveedores, sociedad, instituciones educativas y de gobierno, que contribuyen a desarrollar sus capacidades, asegurar el crecimiento y la sustentabilidad.

Corresponsabilidad Social. El desarrollo sostenido de la organización se sustenta en un comportamiento ético y de legalidad que refleja un compromiso sólido y proactivo con su personal y la sustentabilidad económica, social y ecológica.

Lombana (2008), afirma: la competitividad solo es razonable si se buscan puntos de referencia o comparaciones entre empresas. La competitividad no es un juego de suma cero

en tanto que las empresas que ganan no necesariamente lo hacen a costa de empresas que pierden.

Daft (2005) menciona las funciones que una organización debe de cumplir, entre las que se encuentra: Reunir recursos para alcanzar las metas y resultados deseados, Producir bienes y servicios con eficiencia, así como facilitar la innovación, utilizar productos modernos y tecnologías basadas en computadoras, adaptarse e influir en un ambiente cambiante, crear valor para los propietarios, clientes y empleados, acomodarse a los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional, motivación y coordinación de los empleados.

Porter (2004) afirma que toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en sus actividades funcionales. Es necesario que las organizaciones cumplan con dichas funciones, con el fin de que estas lleven el rumbo que les han planeado y logren mejorar su eficiencia, productividad y competitividad. El formular una estrategia competitiva consiste en relacionar claramente a la empresa con su ambiente (general y específico). Porter (2004), afirma que cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades de la compañía…se aclaran los aspectos en los que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos.

Lombana (2008), afirma: la competitividad solo es razonable si se buscan puntos de referencia o comparaciones entre empresas. La competitividad no es un juego de suma cero en tanto que las empresas que ganan no necesariamente lo hacen a costa de empresas que pierden. Daft (2005) menciona las funciones que una organización debe de cumplir, entre las que se encuentra:

1. Reunir recursos para alcanzar las metas y resultados deseados
2. Producir bienes y servicios con eficiencia
3. Facilitar la innovación
4. Utilizar productos modernos y tecnologías basadas en computadoras
5. Adaptarse e influir en un ambiente cambiante
6. Crea valor para los propietarios, clientes y empleados
7. Acomodarse a los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional, motivación y coordinación de los empleados.

Porter (2004), aseveró que toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en sus actividades funcionales. Es necesario que las organizaciones cumplan con dichas funciones, con el fin de que estas lleven el rumbo que les han planeado y logren mejorar su eficiencia, productividad y competitividad. El formular una estrategia competitiva consiste en relacionar claramente a la empresa con su ambiente (general y específico). Porter (2004), afirma que cuando se conocen las causas de la presión competitiva, se evidencian las fuerzas y debilidades de la compañía…se aclaran

los aspectos en los que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos.

METODOLOGÍA

Se diseñó una matriz de congruencia y operacionalización de variables como punto de partida para diseñar el instrumento de investigación.

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES		
Variable	**Dimensión**	**Indicadores**
Clima Organizacional "un conjunto de características medibles que los miembros puedan percibir directa o indirectamente en el ambiente de trabajo ", Litwin (1968) citado Zhang (2010)	**Liderazgo.** capacidad de influir en las personas. Robbins (2009).	Sensible a las necesidades de los seguidores. Transmitir optimismo y entusiasmo a los empleados Priorizar el beneficio grupal por sobre el propio.
	Relaciones de trabajo favorable. (se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros)	Aprecio por los compañeros de trabajo Cooperación Trabajo en equipo
	Oportunidades laborales. Tendencia positiva en relación a un mejor trabajo. Robbins (2007)	Creación de nuevos empleos Ascensos
	Riesgos y toma de decisiones (Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo). Litwin y Stringer (1968)	Eventos no comunes Decisiones adecuadas Actividades de previsión
	Tolerancia al conflicto (Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones). Litwin y Stringer (1968) **Responsabilidad individual** (Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.) Litwin y Stringer (1968)	Cumplimiento de los actividades especificas en tiempo y forma Tolerancia a diferencias individuales Solución de conflictos Nivel de supervisión
	Remuneración (Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho). Litwin y Stringer (1968).	Satisfacción Sueldos en la competencia Formas de pago
Variable	**Dimensión**	**Indicadores**
Competitividad Es la capacidad de las empresas para generar y al mismo tiempo estar expuesto a la competencia. Audrone (2010).	**Logro de objetivos:** Son los resultados esperados para individuos, grupos u organizaciones. Robbins (2007)	Fijación de metas Evaluación de metas
	Productividad: La relación que existe entre la meta lograda y los recursos gastados con ese fin. Klein (1965).	Ingresos Costos Gastos
	Rotación de personal: Es el número de trabajadores que salen y vuelven a colocar en relación con el total de la empresa. Stonner (1996)	Estabilidad de los empleados Antigüedad de los empleados Actividades que promueven la afiliación al trabajo
	Innovación: el medio por el cual	Nuevos productos

	explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Drucker (1985).	Nuevos servicios
		Nuevos productos y servicios
	Enfoque al cliente: La orientación de la organización para responder a las necesidades de sus clientes y generan valor a través de productos, servicios y procesos innovadores. Modelo Nacional para Micro y Pequeñas Empresas Competitivas (2011)	Atención de quejas
		Productos que responden a las necesidades del cliente
		Actividades de atención al cliente
	Calidad de las operaciones: La organización sustenta su operación en procesos de calidad sistematizados y confiables que facilitan la toma de decisiones basada en hechos para impulsar el logro de las estrategias. Modelo Nacional para Micro y Pequeñas Empresas Competitivas (2011)	Productos defectuosos
		Adecuación de las instalaciones
		Tiempo de entrega del producto Calidad en el servicio

Tabla I Fuente: Elaboración propia

Se diseñaron los cuestionarios para medir los constructos Clima Organizacional y Competitividad. Antes de su aplicación se validó con el coeficiente Alfa de Cronbach.

Competitividad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.750	39

Clima Organizacional

Alfa de Cronbach	N de elementos
.67	39

Debido a no existir datos confiables (falta de censo) del universo de restaurantes en el Valle de San Quintín, se realizó un "Barrido" en la región que comprende la población de Colonet hasta el Rosario hacia el sur de la península, identificando 66 empresas que operan en local cerrado con un mínimo de 5 empleados, además de tener como mínimo 1 año de venir operando.

Los cuestionarios se aplicaron a las personas que desempeñan labores en cada uno de los restaurantes seleccionados. Se incluyeron cocineros, meseros, ayudantes y lavaplatos para

medir el clima organizacional; para medir la competitividad se encuestaron a los propietarios o gerentes de la empresa. Se utilizó el software estadístico SPSS para concentrar la información.

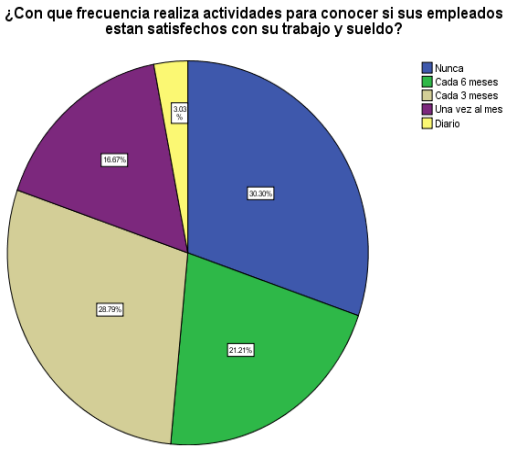
Recuento de la muestra (Competitividad)

		Edad				Total
		18-27	28-37	38-47	48-57	18-27
Sexo	Femenino	9	14	5	1	29
	Masculino	8	18	7	3	36
	3 Otro	0	0	1	0	1
Total		17	32	13	4	66

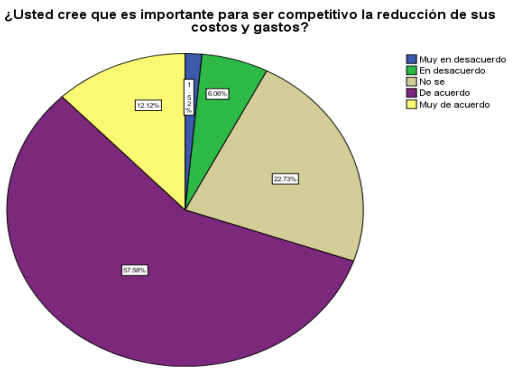
Recuento de la muestra (Clima organizacional)

		Edad				Total
		18-27	28-37	38-47	48-57	18-27
Sexo	Femenino	13	25	2	1	41
	Masculino	5	7	4	5	21
	3 Otro	1	0	3	0	4
Total		19	32	9	6	66

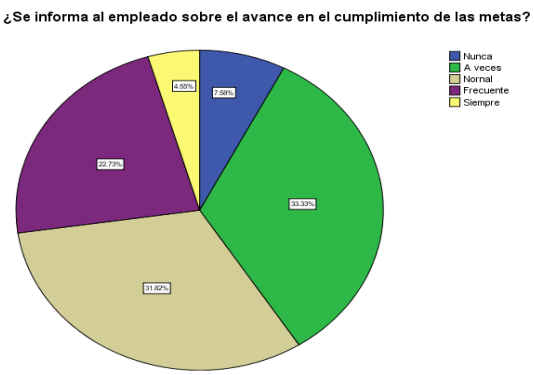
CONCLUSIONES



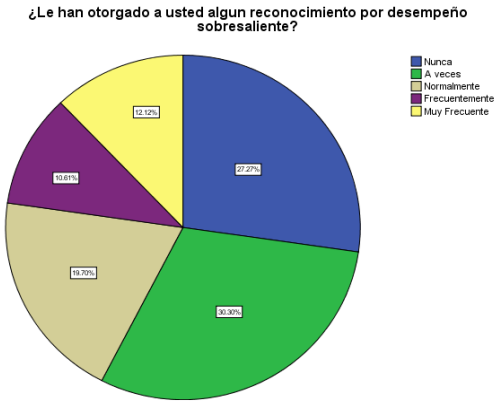
Se observa que el 30% de los empresarios nunca realizan una actividad de diagnóstico para conocer si sus empleados están trabajando a gusto y un 16% cada 6 meses. Lo anterior denota el poco interés que tienen por identificar la satisfacción que estos tienen por su trabajo y sueldo.



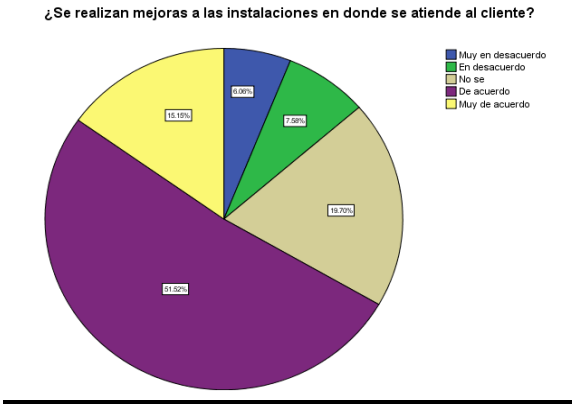
Algo muy generalizado entre los empresarios es el interés de disminuir sus costos y gastos sin que para ello estén considerando el factor clima organizacional como estrategia.



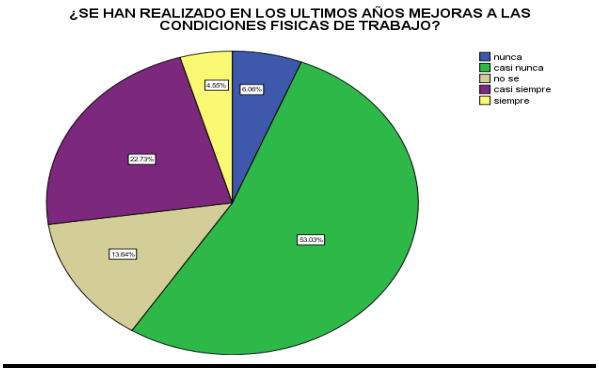
La mayoría de los empresarios refieren la existencia de las metas, sin embargo más del 60% ha manifestado que a los empleados no se les informa sobre los logros que se tienen, lo cual demuestra desinterés por parte de los gerentes a considerarlos como un socio de la empresa pues únicamente es tratado como un empleado que recibe una compensación económica por su trabajo.



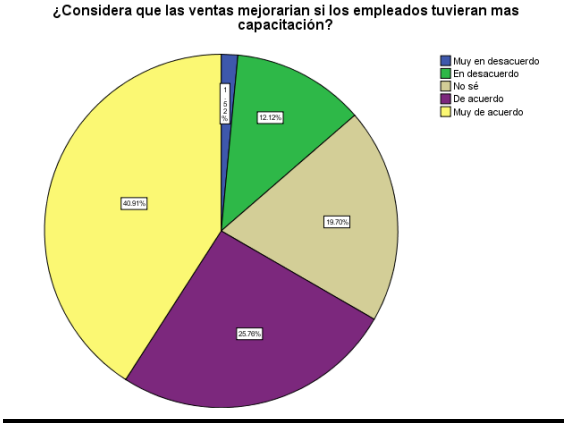
Más del 50% de los empleados refieren no haber recibido reconocimiento por un desempeño sobresaliente.



Más del 50% de los gerentes y dueños de las empresas encuestadas refieren que realizan mejoras a las instalaciones en donde se atienden a los clientes, quizá por ser un elemento relacionado con la calidad y por ende competitividad.



Los empleados refieren en más del 50% que casi nunca se realizan mejoras a las condiciones físicas de trabajo.



Más del 65% de los empresarios consideran a la capacitación como elemento de la competitividad al poder lograr una mayor productividad, sin que esto sea reconocido por ellos como parte de un elemento favorable para el clima organizacional.

Se concluye que los empresarios se preocupan en gran parte solo por lograr ser más competitivos mediante la reducción de costos y gastos; el logro de metas; mejores condiciones a los espacios donde se atienden a los clientes y en general todo lo que impacte directamente sobre el nivel de ventas, sin embargo no consideran al clima organizacional como un elemento clave para lograr la anhelada competitividad. Por otra parte los empleados tienen otro punto de vista diferente ya que ellos consideran al clima organizacional como elemento decisivo en su satisfacción personal y por ende en la competitividad de la empresa.

Se recomienda promover a través de la Cámara nacional de la industria de restaurantes y alimentos condimentados, cursos para lograr sensibilizar a los empresarios sobre el papel que tiene en la competitividad el clima organizacional y posteriormente realizar el mismo estudio para evaluar los cambios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros:

Aamodt M. (2010). Psicología industrial/organizacional. México: Editorial Wadsworth Cengage Learning.

Daft R.(2005). Teoría y diseño organizacional. Octava edicion. México: Thomson; 2005.

Daft R. & Marcic D. (2009). Introducción a la Administración. (Sexta edición). México: Editorial Cengage Learning

Davis, K. & Newstrom, J. W. (2002). El comportamiento humano en el trabajo. México: Editorial McGraw-Hill.

Drucker, P. (1985). La Innovación y el empresario innovador. México. Ed. Edhasa.

Koontz O. & Weihrich H. (2004). Administración: una perspectiva global. (Duodécima edición). México: Editorial Mc Graw Hill.

Orozco, U. Tesis de Factores en el desarrollo de la competitividad: El modelo de la competitividad en la industria del Software en Baja California, UABC, México, 2010.

Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones, Buenos Aires: Editorial Vergara.

Porter, M. (2004). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Edit. Cecsa, México.

Robbins S. & Judge T. (2009) Comportamiento Organizacional. (Decimo tercera edición) México: Editorial Prentice Hall.

Artículos:

Chiang M., Núñez A., Martin M. & Salazar (2005). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: un análisis de género y edad, Horizontes Empresariales, 61-74.

González, J., Parra, C. (2008). Caracterización de la cultura organizacional: clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial, Pensamiento & Gestión, Universidad del Norte, (25), 40-57.

Lombana, J. & Rozas S. (2008). Marco Analítico de la competitividad:
Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. Universidad del Norte. Pensamiento y Gestión, N° 26.

Martínez R. & Ramírez M. (2010). La motivación y el clima organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Revista Internacional Administración y Finanzas 3 (1), 39-48.

Reinoso H. & Araneda B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas, Revista Ingeniería Industrial, 6 (1), 39-54.

Riggle, J., Edmondson, R. y Hansen, D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. Journal of Business Research, 62(10), 1027-1030.

Zhang J., Liu Y. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study, International Journal of Psychological Studies, 2 (2), 189-201.

Fuentes electrónicas

Modelo Nacional para la Competitividad 2012, Recuperado el 20 de Marzo de 2012, de http://competitividad.org.mx/images/stories/PNCModeloPymes2011-2.pdf

SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES; ANTES DE LA REFORMA LABORAL

M en A. Jaqueline Toscano Galeana jaquelinetoscano@gmail.com Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH

Dr. Pablo Chauca Malazquez pchauca77@gmail.com, Facultad de Economía de la UMSNH

Yuritzi Lizet Gámez Béjar yuryga80@hotmail.com Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la UMSNH

RESUMEN

Los sueldos y salarios es brindarle a los trabajadores beneficios económicos que no afecten a la empresa y a los propios trabajadores a causa de mayores cargas impositivas.

Dentro de la Ley del Impuesto Sobre la Renta existen dos tipos de salarios, salario diario y salario integrado. El salario diario que es la remuneración por el trabajo prestado y el salario diario integrado es el que se compone de la cuota diaria mas las prestaciones en dinero o en especie a que tiene derecho el trabajador ya sea por la ley federal del trabajo o por su contrato de trabajo que puede ser superior a la ley pero nunca inferior.

Las prestaciones a que tiene derecho un trabajador de acuerdo al párrafo anterior, son derechos irrenunciables que se mencionan de forma general en uno de los capítulos.

Un derecho que tienen los trabajadores y que se detallan es la prima dominical que consiste en que si un trabajador labora en día domingo tiene derecho a una prima equivalente al 25% de su salario diario.

Las jornadas de trabajo podrán ser de ocho horas si es diurna entre las 6 y las 20 horas, de siete horas si es nocturna entre las 20 y las 6 horas y mixta de 7 hora y media si toma parte de cualquiera de los dos horarios, la mixta no puede tener más de 3.5 horas del horario nocturno porque ya se considera todo el turno como nocturno.

El tiempo extra es el que se labora después de las horas de trabajo y se paga con el salario integrado y se paga 100% extra. La ley permite trabajar no más de tres horas diarias de tiempo extra y no más de tres veces a la semana, el excedente se pagará al 200% del salario diario.

Siendo estos solo algunas de los derechos y prestaciones con que cuentan todos los trabajadores y las cuales se detallan más adelante.

Palabras Clave: Sueldos, salarios y prestaciones

ABSTRACT

In Mexico, the obligation to pay taxes, you should know the tax liability That Arises from the Constitution of the United Mexican States. Specifically, article 31 Fr IV. Which emerges from various laws, codes and Ordinances. Among Which are: Law of revenue for the federation of 2011 and the Federal Tax Code.

THEREFORE, and based on the above, it is Understood That every Mexican is Obliged to Pay for That tax will go to public spending in a fair and equitable whatever They may be the circumstances. For this, there are various ways to the receipt of Such impositions, each Explained and detailed in the various laws That the federal government makes Economic Knowledge of Financial Institutions, Both profit and non-profit, private and government, Which marks a new era for Inhabitants all.

Keywords: Fiscal Contribution

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo trata el tema de sueldos, salarios y prestaciones, dando definiciones y aclarando diferencias en sus diversos conceptos, así como la importancia del salario para los trabajadores, organizaciones y sociedad en general, además de las prestaciones de Ley a las que tiene derecho como trabajador.

Los salarios representan una de las complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio elemento simbólico intercambiable, el dinero, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y su vida.

Para las organizaciones los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción.

El salario para la sociedad es el medio de subsistir de una gran parte de la población, casi el 80% de la población que vive del salario. Siendo el salario, elemento esencial del contrato de trabajo, y siendo el contrato de trabajo uno de los ejes de la economía actual, condiciona a la estructura misma de la sociedad.

Las prestaciones es parte de lo que integra su salario y que a su vez es motiva al trabajador.

DESARROLLO

Prestaciones

Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917) es la carta magna que rige nuestro país. Siendo el marco político y legal para la organización y relación del gobierno federal con los estados, los ciudadanos y todas las personas que viven o vistan el país. Emanando de ella la obligación de los ciudadanos a contribuir al gasto público en su artículo 31 fracción IV ya antes mencionado. Haciendo referencia a los principios de generalidad, capacidad, justicia e igualdad contributiva, dejando de lado los privilegios y prohibiendo la existencia de clases sociales por razón de raza, religión, sexo, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social. Es importante destacar que con el Art. 123 Constitucional nace el derecho del trabajo, como una autónoma que fue ubicase dentro del campo del derecho público.

Ley Federal del Trabajo

El Derecho del Trabajo constituye una unidad indisoluble, pues todos sus principios e instituciones tienden a una misma función, que es la regulación armónica y justa de la relaciones entre el capital y el trabajo. Esta consideración condujo a la formulación de una sola ley que, al igual que su antecesora abarcan todas las partes de que se compone el derecho del trabajo. No obstante, por razones técnicas y de la misma manera que la ley vigente, se dividió el proyecto en las partes siguientes: la primera contiene los principios e ideas generales. La segunda se ocupa de las relaciones individuales de trabajo y comprende las normas que reglamentan la formación, suspensión y disolución de las relaciones de trabajo, los derechos y obligaciones de los trabajadores y los patronos, el trabajo de las mujeres y de los menores y las reglamentaciones especiales, como el trabajo de las tripulaciones aeronáuticas o el de los deportistas profesionales. La tercera parte trata de las relaciones colectivas de trabajo y se integra con los capítulos de coalición, sindicatos, contratación colectiva, suspensión y terminación de las actividades de las empresas y huelga. La cuarta está dedicada a los riesgos de trabajo : es indudable que esta reglamentación pertenece a los derechos de la seguridad social, pero se la incluyo en el proyecto tomando en cuenta, por una parte, que la ley del seguro social aun no se extiende a todos los trabajadores de la República, y, por la otra, que dicha ley se permite expresamente a la ley federal del trabajo ;debe no obstante entenderse que las disposiciones relativas tienen un carácter provisional y que, en el futuro , la ley del seguro social deberá extenderse a todos los trabajadores y contener la totalidad de sus principios. La quinta parte se refiere a las prescripciones de las acciones de trabajo. La sexta tiene como materia las autoridades del trabajo, que son los organismos estatales destinados específicamente a la vigilancia, cumplimiento y aplicación de las normas de trabajo. La séptima parte comprende el derecho procesal del trabajo. Finalmente, la parte octava contiene los principios que determinan los casos de responsabilidad de las autoridades, de los trabajadores y los patronos, y las sanciones aplicables.

Composición de prestaciones de ley

Tiempo Extra.

El Articulo 66 de la Ley Federal del Trabajo dice, "Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta Ley."

"... La recomendación, si se quiere evitar controversias y tener una sana marcha de la empresa, es la de pagar las horas extras triples siempre y cuando excedan de tres al día, tres a la semana o de nueve horas en la semana... " (Martínez, 2012, p. 37).

Para los trabajadores que perciben el salario mínimo el importe de las horas extras está exento al 100%, mientras que para los trabajadores que tienen una percepción superior al salario mínimo las horas extras están gravadas al 50% y el otro 50% exento, de este porcentaje estará gravado el importe superior a 5 veces el SMGAGC, considerado en el artículo 199 fracción I de la Ley de ISR.

Prima Dominical
El Articulo 71 de la Ley Federal del Trabajo dice, "En los reglamentos de esta Ley se procurará que el día de descanso semanal sea el domingo.

Los trabajadores que presten servicio en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos, sobre el salario de los días ordinarios de trabajo."

El Articulo 73 de la Ley Federal del Trabajo dice, "Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado. "

Si el día de descanso semanal u obligatorio coincide con un día domingo y se trabaja, se debe pagar al 325%, es decir, el salario ordinario, más el doble por trabajar el día de descanso semanal y la prima dominical del 25%. Es decir, se le paga el salario al triple más el 25 por ciento de prima dominical.

Días de Descanso

El Articulo 69 de la Ley Federal del Trabajo dice, "Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario integro."

El Articulo74 de la Ley Federal Trabajo dice, "Son días de descanso obligatorio:

I. El 1o. de enero;

I. El primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero;
II. El tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo;
III. El 1o. de mayo;
IV. El 16 de septiembre;
V. El tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre;
VI. El 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal;
VII. El 25 de diciembre, y
VIII. El que determine las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.

El trabajador que preste servicios en su día obligatorio de descanso tendrá goce del 100% adicional a su salario diario, es decir, al 200%.

Vacaciones

El Articulo 76 de la Ley Federal del Trabajo dice, "Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un período anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables, y que aumentará en dos días laborables, hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios.

Después del cuarto año, el período de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicios. "

Antigüedad	Días de Vacaciones
1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	10 días
4 años	12 días
De 5 a 9 años	14 días
De 10 a 14 años	16 días
De 15 a 19 años	18 días
De 20 a 24 años	20 días
De 25 a 29 años	22 días

Como lo indica el artículo 81 CPEUM, las vacaciones deberán concederse dentro de los 6 meses siguientes al cumplimiento del año de servicios.

Prima Vacacional

El Articulo 80 de la Ley Federal del Trabajo dice, “Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el período de vacaciones.”

Esta prestación es adicional al pago de los días de vacaciones que goce el trabajador.

Para la Ley del ISR la prima vacacional acumula únicamente la cantidad que exceda a 15 días de salario mínimo del área geográfica del contribuyente.

Aguinaldo

El Articulo 87 de la Ley Federal del Trabajo dice, “Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos.

Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación del aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere este.”

El aguinaldo es una gratificación anual que toda empresa tiene la obligación de otorgar a su personal, normalmente al fin de año.

De acuerdo con el artículo 110, el aguinaldo es un ingreso gravable y conforme al artículo 31 fracción I, es deducible para la empresa al ser un gasto obligatorio; sin embargo, la fracción XI del artículo 109 establece que la gratificación está exenta del pago de impuestos hasta el equivalente de 30 días de salario mínimo del área geográfica del contribuyente, siempre que se otorguen con carácter general, lo que significa que sólo es gravable el monto que excede a esos 30 días de salario mínimo.

De esta generalidad pudiera entenderse de que si algún nivel de empleados recibe un aguinaldo superior al resto del personal, no podrán gozar de esta deducción.

Prima de Antigüedad

El Articulo 162 de la Ley Federal del Trabajo dice, “Los trabajadores de planta tienen derecho a una prima de antigüedad, de conformidad con las normas siguientes:

I. La prima de antigüedad consistirá en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios;

II. Para determinar el monto del salario, se estará a lo dispuesto en los artículos 485 y 486;

III. La prima de antigüedad se pagará a los trabajadores que se separen voluntariamente de su empleo, siempre que hayan cumplido quince años de servicios, por lo menos. Asimismo se pagará a los que se separen por causa justificada y a los que sean separados de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido;

IV. Para el pago de la prima en los casos de retiro voluntario de los trabajadores, se observarán las normas siguientes:
   a. Si el número de trabajadores que se retire dentro del término de un año no excede del diez por ciento del total de los trabajadores de la empresa o establecimiento, o de los de una categoría determinada, el pago se hará en el momento del retiro.
   b. Si el número de trabajadores que se retire excede del diez por ciento, se pagará a los que primeramente se retiren y podrá diferirse para el año siguiente el pago a los trabajadores que excedan de dicho porcentaje.
   c. Si el retiro se efectúa al mismo tiempo por un número de trabajadores mayor del porcentaje mencionado, se cubrirá la prima a los que tengan mayor antigüedad y podrá diferirse para el año siguiente el pago de la que corresponda a los restantes trabajadores;

V. En caso de muerte del trabajador, cualquiera que sea su antigüedad, la prima que corresponda se pagará a las personas mencionadas en el articulo 501; y

VI. La prima de antigüedad a que se refiere este artículo se cubrirá a los trabajadores o a sus beneficiarios, independientemente de cualquier otra prestación que les corresponda."

El articulo 485 LFT señala que la cantidad que se tome como base para el pago de las indemnizaciones no podrá ser inferior al salario mínimo; mientras que el articulo 486 menciona que el salario máximo será el doble del salario mínimo del área geográfica.

"La prima de antigüedad consiste en el importe de doce días de salario, por cada año de servicios, y que se tiene derecho a ella, ya sea que el trabajador sea separado de su empleo, independientemente de la justificación o injustificación del despido, así como trabajadores que hayan cumplido quince años de servicios, por lo menos. Los trabajadores que se separen de manera justificada considerando, por ejemplo, alguna de las causas del artículo 51 de la Ley Federal del Trabajo, también tendrán derecho a la prima de antigüedad. El trabajador que renuncie voluntariamente y no haya cumplido quince años de servicios no tendrá derecho a la prima de antigüedad. El importe del salario diario para estos efectos, no es el integrado, sino el salario diario ordinario sin prestaciones y tiene dos limites, el primero, no puede ser superior a dos veces el salario mínimo del área geográfica y segundo, ni puede ser inferior a una vez el salario mínimo del área geográfica de conformidad con los artículos 162, 485 y 486 de la Ley Federal del Trabajo. Para los doce días por cada año, se considera la fracción del último año de manera proporcional, aunque la Ley Federal del

Trabajo no lo estipula de esa manera, existen resoluciones de tribunal a favor del trabajador que así lo establecen." (Martínez, 2012. P.61)

El Artículo 5 transitorio de la Ley Federal del Trabajo señala, **"**Para el pago de la prima de antigüedad a que se refiere el artículo 162 a los trabajadores que ya estén prestando sus servicios a una empresa en la fecha en que entre en vigor esta Ley, se observarán las normas siguientes:

I. Los trabajadores que tengan una antigüedad menor de diez años, que se separen voluntariamente de su empleo dentro del año siguiente a la fecha en que entre en vigor esta Ley, tendrán derecho a que se les paguen doce días de salario;

II. Los que tengan una antigüedad mayor de diez y menor de veinte años, que se separen voluntariamente de su empleo dentro de los dos años siguientes a la fecha a que se refiere la fracción anterior, tendrán derecho a que se les paguen veinticuatro días de salario;

III. Los que tengan una antigüedad mayor de veinte años que se separen voluntariamente de su empleo dentro de los tres años siguientes a la fecha a que se refieren las fracciones anteriores, tendrán derecho a que se les paguen treinta y seis días de salario;

IV. Transcurridos los términos a que se refieren las fracciones anteriores se estará a lo dispuesto en el artículo 162; y

V. Los trabajadores que sean separados de su empleo o que se separen con causa justificada dentro del año siguiente a la fecha en que entre en vigor esta Ley, tendrán derecho a que se les paguen doce días de salario. Transcurrido el año, cualquiera que sea la fecha de la separación, tendrán derecho a la prima que les corresponda por los años que hubiesen transcurrido a partir de la fecha en que entre en vigor esta Ley."

.

"Esto quiere decir que para cuantificar este derecho, se deben considerar los días que realmente hayan estado al servicio del patrón, sin considerar aquellos en los cuales faltó sin goce de sueldo… " (López, 2011, P.139)

Ley del Impuesto sobre la Renta

Una de las reformas fiscales importantes para el ejercicio 2008 lo constituyó, sin lugar a dudas, la reforma al régimen de salarios, pues con ella se simplifica de cierta manera el cálculo de Impuesto sobre la Renta (ISR) por la obtención de dichos ingresos.

Esta reforma modificó el esquema de cálculo del pago provisional y la declaración anual del ISR de los salarios; así, al eliminarse el concepto de subsidio acreditable, se reforma la tarifa de los artículos 113 y 177 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) y se presenta

una nueva tarifa que integra al desaparecido subsidio acreditable (con una proporción del 86% de subsidio fiscal).

Por otra parte, se sustituye al "crédito al salario" por el concepto de "subsidio para el empleo", que en términos generales conserva la misma naturaleza fiscal que el mencionado crédito; sin embargo, existen algunas diferencias sustantivas respecto al tratamiento y aplicación entre estos dos instrumentos fiscales.

El punto medular para una adecuada y correcta determinación del ISR a cargo de un trabajador lo constituye la base de ISR o ingresos gravados, ya que es en la figura de salarios donde se puede obtener una mayor cantidad de ingresos exentos para el ISR, mismos que se contemplan en el artículo 109 de la LISR. Si la base que determinamos para el ISR es equivocada, el Impuesto sobre la Renta que se determine será igualmente incorrecto, así se aplique en forma correcta la mecánica de aplicación de tarifa y tabla.

SUELDOS Y SALARIOS.

Antecedentes

Cuando se habla del origen de los sueldos y salarios no se puede dejar a un lado la administración de los recursos humanos. Tomando en cuenta dicha administración de los recursos humanos partiremos de los objetivos y características de esta materia:

Objetivos

- Objetivos Sociales. Se refieren a saber mantenerse dentro de la sociedad cono un individuo con valores y propósitos dentro de ella.
- Objetivos Organizacionales. Señalan tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.
- Objetivos Funcionales. Están enfocados en función de las necesidades de la organización.
- Objetivos Individuales. Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización.

Características:

- Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la empresa.
- Las actividades de las personas son voluntarias no por el hecho de existir un contrato con la organización serán de carácter obligatorio contra voluntad.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles.
- Los recursos humanos de un país o de una organización pueden incrementarse.
- Los recursos humanos son escasos.

El ser humano desde siempre ha buscado contar con los medios o recursos para aliviar sus necesidades, anteriormente satisfacía dichas necesidades en forma precaria gracias a dos factores: su trabajo personal y las bondades de la naturaleza, estas se fueron haciendo amplias y complejas, modificándose en cantidad y calidad.

Retrocediendo en el tiempo, aparece el concepto de trabajo personal mismo que se realiza en beneficio de otras personas se presenta en el sistema esclavista y su única retribución era el pan, vestido y techo. La labor personal se remunera en especie o trueque se du trabajo por los bienes que les son útiles para subsistir. La agilización del comercio hace que el trueque o cambio directo sea sustituido por compra-venta o cambio indirecto, es decir mercancía-dinero-mercancía. Aunque hoy en día no pueda sustraerse a los efectos de las leyes de oferta y la demanda, cuando ocurre al llamado mercado del trabajo; siendo el dinero como medio de cambio que hace que se defina como salario.

Definición de Sueldo
El concepto de sueldo se refiere a la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional**.** La palabra tiene su origen en el término latino *sólidus* **(**"sólido"**),** que era el nombre de una antigua moneda romana.

Según el Artículo 227 del Código Laboral el sueldo es, "La remuneración sea cual fuere su denominación o método de cálculo que pueda evaluarse en efectivo, debida por un empleador a un trabajador en virtud de los servicios u obras que éste haya efectuado o debe efectuar, de acuerdo con lo estipulado en el Contrato de Trabajo."

Definición de Salario
"Su etimología. El término de salario, deriva de "sal", aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella.
Sueldo proviene de "sólidus": moneda de oro de peso cabal.

En un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse: "Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo".
Más concisamente: "La remuneración por una actividad productiva". " (Reyes, 2011, P. 15)

El Articulo 82 de la Ley Federal del Trabajo señala la definición de salario "Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo."

Se considera como tal toda cantidad recibida en dinero o en especie (otros bienes: es el que se paga con comida, productos, habitación, servicios, etc.) como consecuencia de la prestación por el trabajador de servicios para una empresa, incluidos los meses de vacaciones. El salario en especie no puede superar el 30% del salario total.

Clasificación
Según Agustín Reyes Ponce los salarios pueden clasificarse:
1. Por el medio empleado para el pago.
   a. Salarios en moneda.
   b. Salarios en especie.
c. Pago mixto
2. Por su capacidad adquisitiva.
   a. Nominal.
   b. Real.

3. Por su capacidad satisfactorio.
   a. Individual.
   b. Familiar.
4. Por sus límites.
   a. Mínimo.
   b. Máximo.
5. Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario.
   a. Personal.
   b. Colectivo.
   c. De equipo.
6. Por la forma de pago.
   a. Salario por unidad de tiempo.
   b. Salario por unidad de obra.

Definición de Salario Diario Integrado

El artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo menciona la integración del salario "El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo."

El salario diario integrado, es aquel que debe utilizar el patrón para calcular el monto de las aportaciones y de los descuentos. Este salario se integra con:

- Los pagos hechos en efectivo por cuota diaria.
- Gratificaciones.
- Percepciones.
- Alimentación.
- Habitación.
- Primas.
- Comisiones.
- Prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

Se excluyen como integrantes del salario los siguientes conceptos:

- El ahorro cuando se integra por una cantidad igual del trabajador y de la empresa.
- Las cantidades otorgadas por el patrón para fines sociales de carácter sindical.
- Las aportaciones adicionales que el patrón convenga otorgar a favor de sus trabajadores por concepto de seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez.
- Las cuotas al IMSS y al INFONAVIT que corresponda cubrir al patrón.
- Las participaciones en las utilidades de la empresa (PTU).
- La alimentación y la habitación cuando se entreguen en forma onerosa (que el trabajador pague al menos, por cada una de ellas, un 20% del salario mínimo general diario del Distrito Federal.
- Las despensas en dinero o especie que NO rebasen el 40% del salario mínimo general diario vigente en el Distrito Federal.

- Los premios por asistencia y puntualidad que NO rebasen el 10% del salario base de aportación (por cada concepto).
- Las cantidades aportadas para fines sociales (Planes de pensiones).
- El tiempo extraordinario dentro de los márgenes establecidos en la Ley Federal del Trabajo.

Diferencia entre Sueldo y Salario
"El salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario. El sueldo se paga por mes o quincena.

Pero la verdadera diferencia es de índole sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina." (Reyes, 2011, P. 15)

Salario Mínimo
El salario se compone de una parte, denominada salario base, fijada en función del trabajo concreto y circunstancias, y otra parte denominada "complementos salariales", que varían y dependen de las condiciones personales del trabajador, del trabajo realizado y de la situación y resultados de la empresa.

Existe una cuantía mínima para todas las profesiones. Es el Salario Mínimo General y el Salario Mínimo Profesional. La Ley no considera salario, las indemnizaciones o pagos del empresario como consecuencia de gastos sufridos durante el trabajo, las prestaciones de la seguridad social y las indemnizaciones por traslados, suspensiones y despidos.

Salario Mínimo Geográfico
Los salarios mínimos por zona geográfica son establecidos por la *Comisión Nacional de los Salarios Mínimos* mediante resolución publicada en el Diario Oficial de la Federación del 19 de diciembre de 2011.
Zona Geográfica A $ 62.33
Zona Geográfica B $ 60.57
Zona Geográfica C $ 59.08
Vigentes a partir del 1 de enero de 2012.

CONCLUSIÓN

La administración de salarios busca implementar y mantener estructuras salariales capaces de alcanzar un equilibrio, por medio del cual se conjugan a través de una política salarial que defina las decisiones que la organización pretenda tomar con respecto a la remuneración de su personal. La investigación salarial debe abarcar cargos de referencia en empresas que representan el mercado de salarios. Teniendo como definición final que el salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador a el empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.

El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades reciprocas entre el empleado y el empleador.

Hay una porción de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios, determinando sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos, se denomina compuesto salarial.

El compuesto salarial cobija los siguientes factores: Tipología de los cargos de la organización, política salarial de la organización, capacidad financiera y desempeño general de la empresa, situación del mercado de trabajo, coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida), sindicatos y negociaciones colectivas y la legislación laboral entre otros.

La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores variables e interrelacionados ejercen efectos diversos sobre los salarios estos factores actúan independientemente o armónicamente unos con otros, con el fin de elevar o bajar los salarios.

Por lo tanto, se desprende la necesidad de aplicar principios y técnicas que permitan articular que el pago en dinero, las prestaciones y las deducciones que recibe el trabajador por su trabajo logren no sólo pagar salarios justos, sino también convencer a aquél (el trabajador) y la empresa de esa justicia.

Referencias Bibliográficas

Libros

López, Lozano, E.(2011) Aspectos Contractuales y Fiscales Sobre Sueldos y Salarios. México. ISEF.

Martínez, Gutiérrez, J. (2012) El ABC Fiscal de los Sueldos y Salarios. México. ISEF.

Reyes Ponce, A.(2010). Administración de Personal. 2a. Parte Sueldos y Salarios. Limusa.

Leyes

Compilación Tributaria Correlacionada (2010) México. Dofiscal

Ley Federal del Trabajo. (2007) Palacio del Derecho Editores.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2012)
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf

LAS CONTRIBUCIONES EN NUESTRO PAIS

M en A. Jaqueline Toscano Galeana jaquelinetoscano@gmail.com Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

Dra. Teresita Salgado Mejía tsmejia@zeus.umich.mx Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas

RESUMEN

En México, la obligación de pagar contribuciones, se debe saber que la obligación fiscal nace desde la constitución política de los estados unidos mexicanos. Concretamente en el articulo 31 Fr. IV. De donde se desprenden distintas leyes, códigos y decretos. Entre los que destacan: Ley de ingresos para la federación del ejercicio 2011 y el Código Fiscal de la Federación.

Por lo tanto, y partiendo del párrafo anterior, se comprende que todo mexicano está obligado al pago de un impuesto que será destinado al gasto público de una manera justa y equitativa cuales quieran que sean las circunstancias. Para esto, existen diversas formas para la recaudación de dichas imposiciones, cada una explicada y detallada en las diversas leyes que el gobierno federal pone a conocimiento de las entidades económicas financieras, tanto lucrativas como no lucrativas, privadas y de gobierno, la cual marca una nueva época para todos los habitantes.

Palabras Claves: Contribución Fiscal

ABSTRACT

In Mexico, the obligation to pay taxes, you should know that the tax liability arises from the Constitution of the United Mexican States. Specifically, article 31 Fr IV. From which emerge various laws, codes and ordinances. Among which are: Law of revenue for the federation of 2011 and the Federal Tax Code.

Therefore, and based on the above, it is understood that every Mexican is obliged to pay a tax that will go to public spending in a fair and equitable whatever they may be the circumstances. For this, there are various ways to the receipt of such impositions, each explained and detailed in the various laws that the federal government makes economic knowledge of financial institutions, both profit and non-profit, private and government, which marks a new era for all inhabitants.

Keywords: Fiscal Contribution

INTRODUCCION

Una de las obligaciones que tenemos como residentes en territorio mexicano es la de contribuir con el gasto público de la federación, estados y municipios, mediante el pago de nuestros impuestos por las actividades cotidianas que realizamos, ya que sin ellos los gobiernos no podrían enfrentar los enormes gastos en que incurren para que el gobierno cumpla con su objetivo primordial crear un ambiente de paz, justicia y seguridad, bajo el cual cada miembro de la sociedad logre las aspiraciones y fines tanto materiales como espirituales que se han propuesto.

Es importante que los ciudadanos conozcan y sobre todo, no olvidar que las Contribuciones se convierten en Servicios a la Comunidad

En este trabajo es con la finalidad de recordar y conocer las contribuciones que tenemos en nuestro país.

DESARROLLO

Nuestro trabajo va enfocado hacia el crear conciencia de la importancia de contribuir con el gasto público en nuestro país, el dinero que le llega al gobierno es precisamente de nuestros impuestos, por lo que creemos que es importante que cada uno de los mexicanos conozcamos; de donde llegan los ingresos, en que se aplican y como se aplican, además conocer quien hace estas reformas y su finalidad.

Lo consideramos de gran importancia porque los impuestos es parte de nuestra riqueza personal que el Estado toma y cada día parece querer más, esa parte de nuestro esfuerzo que se pierde en algo intangible y que no nos aporta nada, según la percepción generalizada de la gente.

En ese tenor el pueblo o la gente entenderá que si es importante contribuir.

Aspectos generales de las contribuciones.

FUNDAMENTO DE LAS CONTRIBUCIONES.
La obligación de los ciudadanos a contribuir al gasto público se encuentra en el artículo 31 fracción IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que cita textualmente:

ARTICULO 31. Son obligaciones de los mexicanos: ...

Fracc. IV, "Contribuir para los gastos públicos, así de la federación, como del distrito federal o del estado y municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes."

FISCO FEDERAL.
En México los principales impuestos federales son:

Impuesto Sobre la Renta (ISR).

El Impuesto Sobre la Renta (ISR), es un impuesto directo sobre el ingreso que tiene como objeto el hecho de tener ganancias por salarios, actividades profesionales, arrendamiento, premios e intereses obtenidos y dividendos que repartan otras personas morales. Este impuesto solo se paga cuando el contribuyente obtiene una ganancia en el año fiscal de referencia. Siendo los sujetos del impuesto, las personas físicas y morales residentes en México u obtengan sus ingresos de fuentes ubicadas en el extranjero. La base de este impuesto se determina restando de los ingresos gravados las deducciones autorizadas por la mencionada ley. La tasa que se paga por la utilidad en el año, varía dependiendo del límite inferior en que se ubique la base, esta puede ir desde 1.92% al 30% si es una persona física y del 30% para todas las personas morales. Por su parte, la declaración anual de personas morales se presenta durante los siguientes 4 meses a la terminación del año fiscal mientras que la de personas físicas se presenta en el mes de abril del siguiente año al que corresponda. Los contribuyentes causantes de este impuesto tienen la obligación de presentar pagos provisionales mensuales y declaración anual.

Impuesto al Valor Agregado (IVA).

El Impuesto al Valor Agregado es el segundo impuesto federal en importancia en México. Es un impuesto indirecto sobre el consumo, ya que es un impuesto que no es percibido por el fisco directamente. El IVA grava al consumo que se causa al momento de adquirir algún bien o servicio debiéndose pagar adicional al precio del bien o servicio adquirido. Los sujetos de este impuesto son las personas físicas o morales que realicen actos o actividades en territorio nacional, dichos actos o actividades son la enajenación de bienes, la prestación de servicios independientes, el arrendamiento de bienes y la importación de bienes o servicios. Existen diversas tasas según el bien o servicio en cuestión siendo la tasa general del 16%, hay una tasa especial en la zona fronteriza del 11%, y una tasa del 0% para determinados bienes, servicios o productos. Existiendo también actividades exentas y no objeto del impuesto. Este impuesto acepta el acreditamiento de las compras realizadas (IVA Acreditable) sobre el impuesto que se cobra (IVA Trasladado).

Impuesto sobre Depósitos en Efectivo (IDE).

La Ley del Impuesto sobre Depósitos en Efectivo fue aprobada por el Congreso de la Unión el 1º de octubre del 2007, en donde se obliga a gravar a una tasa del 2 % el excedente de los depósitos en efectivo que superen los $25,000.00 pesos mensuales, el 1º de noviembre del 2009 se realizo un cambio a la ley reduciendo la cantidad de efectivo de $25,000.00 a

$15,000.00 y aumentando la tasa del 2% al 3%. Es por ello que a partir del 1º de enero del 2010 se obliga al pago del impuesto mencionado a las personas físicas y morales que realicen depósitos en efectivo mayores a $15,000.00 pesos mensuales. El IDE podrá acreditarse contra el pago provisional del impuesto sobre la renta efectivamente pagado en el mismo mes, si después de hacer el acreditamiento quedara un saldo del impuesto, se podrá pedir devolución del mismo de manera mensual.

Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU).

La Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única fue aprobada por el Congreso de la Unión el 1º de junio del 2001 y entró en vigor el 1º de enero del 2008. Están obligadas al pago del impuesto las personas físicas con actividad empresarial o régimen intermedio y las personas morales residentes en territorio nacional, así como los residentes en el extranjero con establecimiento permanente en el país por los ingresos que obtengan, por la realización de enajenación de bienes, prestación de servicios independientes y otorgamiento del uso o goce temporal de bienes y servicios. Para el ejercicio 2008 taza del IETU era del 16.5%, para el ejercicio 2009 del 17% y para 2010 y subsecuentes será del 17.5%. El IETU se calcula aplicando la tasa del impuesto a la cantidad que resulte de disminuir de la totalidad de los ingresos percibidos por las actividades gravadas, las deducciones autorizadas que establece dicha ley. Se consideran ingresos percibidos los efectivamente cobrados durante el ejercicio. Para el caso de las erogaciones por sueldos y salarios, previsión social no serán deducibles para el IETU, dichas erogaciones formaran parte de un llamado acreditamiento y a los importes por estos conceptos se les aplicara la tasa del impuesto y se restaran al impuesto marginal.

Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS).

El Impuesto Empresarial sobre Producción y Servicios es un gravamen que se aplica al pago por la producción y venta o importación de gasolinas, alcoholes, cerveza y tabacos, principalmente. La tasa aplicable en cada mes para la enajenación de gasolina o diesel será la que resulte para cada agencia de ventas de Petróleos Mexicanos. Los pagos se realizan mensualmente, siendo los sujetos las personas físicas y morales que enajenen bienes antes mencionados. Tanto igual como sucede con el IVA, el IEPS es un impuesto indirecto, es decir que los contribuyentes del tributo no son quienes lo pagan, sino que lo trasladan o cobran a sus clientes, que terminan siendo el sujeto de la obligación tributaria.

FISCO ESTATAL O LOCAL.

La Hacienda Pública de Estado de Michoacán de Ocampo conforme a lo establecido en la Ley de Hacienda del Estado de Michoacán de Ocampo, se constituye con los ingresos que por concepto de impuestos, derechos, contribuciones especiales, productos, aprovechamientos, participación en ingresos federales y municipales por convenio, siendo en Michoacán los impuestos:

Del Impuesto sobre Enajenación de Vehículos de Motor Usados.

El objeto del impuesto es la enajenación de vehículos de motor usados cuyo año modelo corresponda al de aplicación de la Ley de Ingresos del Estado y al año posterior siguiente, así como a los nueve años modelo anteriores al de aplicación de dicha Ley, que se realicen entre personas físicas en el territorio del Estado de Michoacán. El impuesto se calculara y pagara aplicando la tasa del 2% sobre el importe total consignado en la factura original que ampare la propiedad del vehículo de que se trate. El pago se efectuara dentro de los 15 días siguientes a la fecha de cesión de los derechos.

Del Impuesto sobre Loterías, Rifas, Sorteos y Concursos.
Es objeto del impuesto es la obtención de ingresos derivados de premios por loterías, rifas, sorteos y concursos que celebren los organismos públicos descentralizados de la Administración Pública Federal, cuyo objeto social sea la obtención de recursos para destinarlos a la asistencia pública. Son sujetos de este impuesto las personas físicas y morales que obtengan ingresos objeto del dicho impuesto. El impuesto se determinara aplicando la tasa del 6% al monto total del ingreso por los premios obtenidos, sin deducción alguna; que será retenido al momento de la entrega por los organismos descentralizados y enteraran a la Tesorería General del Estado dentro de los primeros 15 días del mes siguiente a aquel en que se hayan cobrado.

Del Impuesto sobre Hospedaje.

Están obligados al pago de impuesto, las personas físicas y morales que a cambio de una contraprestación en dinero, presten del territorio del Estado de Michoacán, los servicios turísticos de alojamiento o albergue en hoteles, moteles, posadas, mesones, hosterías, campamentos, villas, cabañas, bungalows, casas de huéspedes, haciendas o en cualquier otro establecimiento similar, independientemente de su denominación. El objeto del impuesto son los ingresos que a cambio de las contraprestaciones antes mencionadas. El impuesto se calculara aplicando la tasa del 2% al importe de la contraprestación. Los pagos provisionales deberán presentarse a más tardar el día 17 del mes siguiente a aquel al que el impuesto corresponda.

a. Del Impuesto sobre Erogaciones por Remuneración al Trabajo, prestado bajo la dirección y dependencia de un patrón.

Están obligadas al pago del impuesto las personas físicas y morales que realicen las erogaciones por salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral, quedando comprendidas las prestaciones que por ley correspondan; dentro del territorio del Estado de Michoacán, aun cuando para efectos distintos tengan su domicilio en otra entidad federativa. Se calculara aplicando la tasa del 2% al monto de las remuneraciones devengadas y efectivamente pagadas en el mes de que se trate. Se harán pagos mediante declaración provisional mensual a más tardar el día 17 del mes siguiente a aquel en que se cause. El pago correspondiente al ejercicio fiscal de que se trate deberá efectuarse mediante declaración anual a más tardar el día 17 del mes de mayo del año siguiente a aquel en que se cause el impuesto.

FISCO MUNICIPAL.

Las Haciendas Publicas de los Municipios del Estado de Michoacán, conforme a lo establecido en la Ley de Hacienda Municipal del Estado de Michoacán determinan los ingresos que percibirán los municipios, siendo en el Municipio de Morelia los impuestos:

Del Impuesto Predial (Urbano, Rustico y Ejidal Comunal).

Son sujetos del impuesto los propietarios, copropietarios, condominios y poseedores de predios; titulares de los derechos de propiedad; titulares de derechos agrarios sobre la propiedad ejidal o comunal; poseedores por cualquier titulo que tengan la concesión, uso o goce de predios del dominio del estado; usufructuarios; propietarios de empresas mineras o metalúrgicas. El objeto del impuesto es la propiedad o copropiedad de predios rústicos, urbanos y las construcciones adheridas a ellas, así como la propiedad de condominios; los derechos sobre la propiedad o posesión de terrenos ejidales o comunales y de parcelamiento, en los términos de la legislación agraria federal, así como la posesión de construcciones permanentes en zonas urbanas, ejidales o comunales; la posesión de predios rústicos o urbanos y las construcciones adheridas a ellos; cuando por cualquier titulo se tenga la concesión, uso o goce de predios rústicos o urbanos del dominio del Estado, Municipio o de la Federación; el usufructo, y a propiedad o concesión de plantas de beneficio y establecimientos mineros o metalúrgicos, en los términos de la Legislación Federal de la materia, comprendiendo el terreno y las mejoras o construcciones. La tasa del impuesto tanto para predios urbanos como rurales será el valor catastral registrado; para predios urbanos se aplicara la tasa del 0.3125% anual, y para predios rurales se aplicara la tasa del 0.25% anual. El pago del impuesto podrá efectuarse totalmente dentro de los meses de enero y febrero de cada año.

Del Impuesto sobre Adquisición de Inmuebles.

Están obligados al pago del impuesto sobre adquisición del inmuebles, las personas físicas y morales que adquieran inmuebles que consistan en el suelo o en el suelo y las construcciones adheridas a él, ubicados en el territorio del Estado, así como los derechos relacionados con los mismos inmuebles a que se refiere este impuesto. Son objeto del impuesto la adquisición de inmuebles que se deriven de la transmisión de la propiedad, la compraventa, la promesa de adquirir, la cesión de derechos, la fusión de sociedades, la dación en pago y la liquidación. La base del impuesto será el valor que se determine mediante avaluó practicado por perito autorizado, dicho valor será ratificado o rectificado por la Tesorería General de Estado. Se aplicara la tasa del 2% al valor del inmueble después de reducirlo en el equivalente a una vez el salario mínimo general elevado al año de la zona económica a que corresponda el Estado de Michoacán.

Del Impuesto sobre Espectáculos Públicos.

Es objeto del Impuesto sobre Espectáculos Públicos, el ingreso que obtenga de espectáculos públicos de: teatro, conciertos culturales, circo, lucha libre, corridas de toros, bailes públicos, eventos deportivos, espectáculos con variedad, audiciones musicales populares, torneos de gallos, carreras de caballos, jaripeos, exhibiciones de cualesquiera naturaleza y cualquier otro evento no especificado a los que se condicione el acceso al público en

general mediante el pago de cuotas de admisión. Siendo los sujetos personas física y moral que realicen actividades empresariales, cuando celebren en sus establecimientos eventualmente espectáculos públicos. La base del impuesto se determinara aplicando al ingreso bruto que se obtenga en la celebración de los eventos antes mencionados. Por concepto de derechos de admisión, de mesa, de consumo mínimo, cuyo pago condicione el acceso a bailes públicos, espectáculos con variedad, torneos de gallos y carreras de caballos, se aplicara la tasa del 12.5%; por los percibidos por la venta de boletos de entrada a funciones de box, lucha libre y audiciones musicales se aplicara la tasa del 10%; corridas de toro y jaripeos se aplicara la tasa del 7.5%; funciones de teatro, circo, conciertos culturales, eventos deportivos y otros no especificados se aplicara la tasa del 5%. El impuesto se deberá enterar a más tardar el día hábil siguiente a la fecha de la realización del evento de que se trate a la Tesorería Municipal.

Del Impuesto sobre Lotes Baldíos, sin Bordear o falta de Banquetas.
Son objeto de este impuesto, sobre lotes baldíos sin bardear o falta de banquetas, los terrenos, que carezcan en sus linderos a la vía pública de una cerca o tapia de adobe, ladrillo, material prefabricado u otros similares, de dos o más metros de altura, así como aquellos que no tengan banquetas o que teniéndola esta se encuentre en mal estado, localizados dentro de la zona urbana de los Municipios del Estado. Son sujetos de este impuesto, los propietarios o poseedores de lotes baldíos sin bardear o carentes de banquetas, o que existiendo estas se encuentren en mal estado y que estén ubicados dentro de la zona urbana de los Municipios. La base de este impuesto será cada metro lineal o fracciones que permanezcan en las condiciones especificadas. La tasa para el grupo 1, dentro del primer cuadro de la ciudad, zonas residenciales y comerciales $97., las no comprendidas $44.; para el grupo 2, dentro del primer cuadro de la ciudad, zonas residenciales y comerciales $38.50, las no comprendidas $17.; para el grupo 3 $13.50. El pago de este impuesto es anual y deberá cubrirse durante los primeros quince días hábiles del mes que corresponda; en la Tesorería Municipal del lugar donde se encuentre el inmueble.

Del Impuesto sobre Rifas, Loterías, Concursos o Sorteos.
Es objeto del impuesto sobre rifas, loterías, concursos o sorteos, el ingreso que se obtenga en la circunscripción territorial de los municipios del Estado, por la enajenación de billetes y demás comprobantes que permitan participar en rifas, loterías, concursos y sorteos; así como los ingresos que se obtengan derivados de premios por participar en los eventos señalados. Son sujetos de este impuesto, las personas físicas o morales que obtengan ingresos por la enajenación de billetes y demás comprobantes que permitan participar en rifas, loterías, concursos y sorteos, así como quienes obtengan ingresos derivados de premios por participar en los eventos señalados. La base del impuesto será el monto total del ingreso obtenido. Sobre el importe de los premios en rifas, concursos, loterías o sorteos se aplicara la tasa del 6% y; sobre los ingresos obtenidos por los organizadores se aplicara la tasa del 8%. El impuesto se retendrá y enterara a la Tesorería Municipal correspondiente dentro de los 15 días siguientes a la fecha de su pago.

CLASIFICACION DE LAS CONTRIBUCIONES.

El Artículo 2 del Código Fiscal de la Federación menciona, "Las contribuciones se clasifican en impuestos, aportaciones de seguridad social, contribuciones de mejoras y derechos, las que se definen de la siguiente manera:

I. Impuestos son las contribuciones establecidas en ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentran en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma y que sean distintas de las señaladas en las fracciones II, III y IV de este Artículo.

II. Aportaciones de seguridad social son las contribuciones establecidas en ley a cargo de personas que son sustituidas por el Estado en el cumplimiento de obligaciones fijadas por la ley en materia de seguridad social o a las personas que se beneficien en forma especial por servicios de seguridad social proporcionados por el mismo Estado.

III. Contribuciones de mejoras son las establecidas en Ley a cargo de las personas físicas y morales que se beneficien de manera directa por obras públicas.

IV. Derechos son las contribuciones establecidas en Ley por el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público de la Nación, así como por recibir servicios que presta el Estado en sus funciones de derecho público, excepto cuando se presten por organismos descentralizados u órganos desconcentrados cuando en este último caso, se trate de contraprestaciones que no se encuentren previstas en la Ley Federal de Derechos. También son derechos las contribuciones a cargo de los organismos públicos descentralizados por prestar servicios exclusivos del Estado.

V. Cuando sean organismos descentralizados los que proporcionen la seguridad social a que hace mención la fracción II, las contribuciones correspondientes tendrán la naturaleza de aportaciones de seguridad social."

ELEMENTOS DE LAS CONTRIBUCIONES.

Según el Artículo quinto del Código Fiscal de la Federación, "Las disposiciones fiscales que establezcan cargas a los particulares y las que señalan excepciones a las mismas, así como las que fijan las infracciones y sanciones son de aplicación estricta. Se considera que establecen cargas a los particulares las normas que se refieren al sujeto, objeto, base, tasa o tarifa", del análisis de este párrafo se destaca que los elementos de la contribución son: objeto, sujeto, base, tarifa, plazo, los cuales estudiaré a continuación.

1. *Objeto*. Se hace referencia a lo que grava la ley tributaria, se puede definir como la realidad económica sujeta a imposición; el objeto quedará precisado a través del hecho imponible.

"Es importante saber a quienes realmente grava el impuesto, es decir quiénes son las personas que se les cobra el impuesto, por la producción de alguna de las actividades empresariales. Se puede considerar como la causa, justificación y lo que da origen al

tributo, además de establecer que lo considera como el elemento material o económico, con bases ciertas y determinadas." (Porras y López, 1976, P.61)

Por lo tanto podríamos decir que el objeto, serán las personas que encuadren dentro del hecho imponible es decir, todos los contribuyentes que cumplan con alguno de los requisitos que en la misma ley se mencionan.

2. *Sujeto.* Las contribuciones tienen un sujeto activo y un sujeto pasivo de la obligación, siendo el sujeto activo el Estado. Los sujetos pasivos son las personas físicas y morales. (Art. 1º CFF).

Se pueden dividir a los sujetos en dos clases: activos y pasivos. "Los sujetos activos son aquellos que tienen el derecho y las obligaciones de cobrar los impuestos, a nivel Federal, Estatal y Municipal. Mientras que los sujetos pasivos son todos aquellos que tienen el derecho y la obligación de pagar el impuesto." (Porras y López, 1976, P.56)

Muchas veces no se sabe realmente quienes se encuadran dentro del hecho jurídico, por lo que siempre en cada uno de los impuestos es importante señalar quienes son las personas que están obligadas al pago del impuesto, es decir que personas por su actividad caen dentro del hecho jurídico.

3. *Base.* La base de las contribuciones también conocida como base gravable o imponible, es la cantidad considerada para la aplicación de la ley sobre la que se determina el monto de la contribución a cargo del sujeto pasivo. Puede ser el valor total de las actividades o monto de los ingresos percibidos, a la cual se le aplica la tasa, cuota o tarifa.

Se define a la base como la cuantía sobre la que se determina el impuesto a cargo de un sujeto, por ejemplo: el monto de la renta percibida, valor de la porción hereditaria, número de litros producidos.

4. *Tasa.* "Existen diversos tipos de tarifas las más usadas son: de derrama, fija, proporcional y progresiva.

La tarifa de derrama, es cuando la cantidad que se quiere obtener como rendimiento del tributo se distribuye entre los sujetos afectados al mismo, en México es común encontrar esta tarifa en las contribuciones de mejoras.

La tarifa fija es cuando se señala en la ley la cantidad exacta que debe pagarse por unidad de medida, es el caso de los derechos.

La tarifa proporcional es cuando se señala un tanto por ciento fijo, cualquiera que sea el valor de la base, por ejemplo el impuesto al valor agregado tiene tarifas de 15 %, 10 % y 0 %.

La tarifa progresiva es aquella que aumenta al aumentar la base, es el caso del impuesto sobre la renta, en lo relativo de personas físicas que se encuentren en el régimen de salarios y el régimen por honorarios, los cuales más adelante estudiaremos con detenimiento." (Rodríguez, 1986. Págs. 124-125)

5. Plazo. Es el momento establecido por la ley para que se satisfaga la obligación, por lo tanto el pago debe de hacerse dentro del plazo o en el momento que para ese efecto señala la ley.

CONCLUSION

Los impuestos en nuestro país constituyen el sustento básico del presupuesto gubernamental, así que el ingreso que obtiene el país por la recaudación de los impuestos, es sólo, y necesariamente del propio país. Con esto podemos decir que un país existe si tiene la capacidad de recaudar.

Los impuestos o contribuciones son el medio mediante el cual se cubren las necesidades financieras del grupo de personas que desempeñan la función de gobernantes o autoridad; por tal los fines de gobierno tiene como objetivo primordial crear un ambiente de paz, justicia y seguridad, bajo el cual cada miembro de la sociedad logre las aspiraciones y fines tanto materiales como espirituales que se han propuesto.

Conocer de donde provienen los recursos y para que se utilizan refleja las relaciones de poder en la sociedad. En una democracia, cobrar impuestos en un nivel congruente con las exigencias del gasto por parte de la ciudadanía, no es fácil. El ciudadano no percibe directamente los beneficios del gasto, pero si percibe el costo directo de pagar impuestos.

El país con baja recaudación es un país frágil, este es el caso de México. Debido a la escasa recaudación, tiene por tanto, pocos recursos disponibles y una proporción importante de lo recaudado está sujeto a compromisos del pasado. Y sin considerar que lo que tiene o con lo que dispone México no se gasta de la mejor manera.

Nuestro país ha sido a lo largo de su historia, un país de baja recaudación y esto se debe a un conjunto de razones fundamentalmente de orden político.

Y por último las leyes que rigen al país deben ser fácilmente posibles y comprensibles, además deberán dar a conocer claramente los criterios utilizados para su aplicación.

Referencias Bibliográficas

Libros:

Porras y López, A. (1976). Naturaleza del impuesto sobre la renta. Mexico. Manuel Porrúa.

Reyes Ponce, A.(2010). Administración de Personal: Sueldos y Salarios. México. Limusa. 28a. Reimpresión

Rodríguez Lobato, R. (1986) Derecho Fiscal, segunda edición, México. Harla.

Werther W, Keith D. (2000).Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Mc Graw Hill.

Leyes

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf

Compilación Tributaria Correlacionada 15° Edición. Dofiscal Editores, SA de CV. México. 2010.

Ley Federal del Trabajo.(2007), Palacio del Derecho Editores. Primera edición.

Código Fiscal de la Federación. (2011). Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión

LA IMPORTANCIA DEL ESTRÉS LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

Yesenia Janeth Juárez Juárez yjuarez80@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Jessica Hernández Morales sikuame_78_5@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Miguel Ángel Medina Romero miguel_medina_romero@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Resumen

Este tema aborda el fenómeno del estrés laboral que se centra en los factores de riesgo más importantes y analiza si están relacionados con los requisitos de trabajo o trabajar en los aspectos administrativos de la organización. Hoy en día, el estrés laboral afecta a una gran proporción de la fuerza de trabajo. El principal objetivo de este tema es revisar los aspectos principales de estrés en el trabajo y discutir las posibles consecuencias del estrés a nivel individual, social y administrativa. El estrés laboral ha sido identificado como una causa importante de absentismo y está asociado con consecuencias adversas para la salud, como la enfermedad cardiovascular y los trastornos psicosomáticos.

Palabras claves: estrés laboral, organizaciones.

Abstract

This topic addresses the phenomenon of work stress that focuses on the most important risk factors and analyzes whether they are related to work requirements or work in the administrative aspects of the organization. Today, work stress affects a large proportion of the workforce. The main objective of this topic is to review the main aspects of job stress and discuss possible consequences of stress at individual, social and administrative. Job stress has been identified as a significant cause of absenteeism and is associated with adverse health consequences such as cardiovascular disease, and psychosomatic disorders.

Key words: work stress organizations.

Introducción

Hoy en día se reconoce que el estrés laboral es uno de los principales problemas para la salud de los trabajadores y el buen funcionamiento de las entidades para las que trabajan.

Uno de los factores que ha ido repercutiendo en el rendimiento del ser humano en el ámbito laboral es el estrés. Este fenómeno se percibe cuando las cosas o el trabajo se torna difícil así mismo, cuando la presión es alta. Todo esto provoca en el trabajador tensiones, ansiedades, enojos e inseguridad. El beneficio de esta investigación es hacer que las personas reconozcan los factores que les provoca el estrés y aplicar la forma de saber cómo disminuirlo con las estrategias y/o técnicas que se presentan en esta investigación.

Un trabajador estresado suele ser más enfermizo, estar poco motivado, ser menos productivo y tener menos seguridad laboral; además, la entidad para la que trabaja suele tener peores perspectivas de éxito en un mercado competitivo.

El estrés puede estar ocasionado por problemas domésticos o laborales. Una buena gestión y una organización adecuada del trabajo son la mejor forma de prevenir el estrés. Si un empleado sufre estrés, su jefe debería ser consciente de ello y saber cómo ayudarle.

Los objetivos de las prácticas óptimas para gestionar el estrés son prevenir su aparición o, en el caso de que los empleados ya lo estén sufriendo, impedir que perjudique gravemente su salud o el buen funcionamiento de la entidad para la que trabaja.

El estrés

Es una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada. El estrés es un proceso más amplio de adaptación al medio. Es un estímulo que agrede emocional o físicamente, si el peligro es real o percibido como tal, el resultado es el mismo. Usualmente provoca tensión, ansiedad, y distintas reacciones fisiológicas.

Las fuentes de estrés

La escala de estrés Psicosocial identifica aquellas posibles fuentes de estrés; aquellos sucesos que más allá de las diferencias individuales (o los tipos de personalidad), son generadores de estrés.

Muchos estímulos o situaciones pueden provocar en el individuo la necesidad de movilizar recursos para dar respuesta a las demanda de dicho estímulo, o para volver al estado inicial de equilibrio en el que se encontraba inicialmente. Al estímulo se le conoce como estresor, o situación estresante.

Para cada individuo la fuente que provocará la cadena de estrés en muy particular y difiere de una persona a otra, pero se puede consensuar que lo siguiente son dominios comunes a la mayoría de los seres humanos:

Sucesos vitales intensos y extraordinarios: muerte de un familiar, divorcio, nacimiento de un hijo, enfermedades o accidentes, mudanza, etc.

Sucesos diarios de menor intensidad: atascamientos de tránsito, ruidos, discusiones con compañeros o pareja, etc.

Situaciones de tensión mantenida: enfermedad prolongada, mal ambiente laboral, disputas conyugales permanentes, dificultades económicas sostenidas, etc.

Naturaleza del estrés

El estrés es consecuencia de una respuesta general frente a una acción o una situación que reclama exigencias físicas y psicológicas especiales sobre una persona. Es decir, el estrés incluye la interacción de una persona y del ambiente que le rodea.

Las exigencias físicas o psicológicas del ambiente que ocasionan estrés se llaman agentes estresantes. Los agentes estresantes adoptan formas diversas, pero todos tienen algo en común: crean estrés o el potencial de estrés cuando alguien los percibe como una exigencia que quizás exceda la capacidad de responder de esa persona

Su naturaleza ha sido muy controvertida desde el momento en que se importó para la psicología por parte del fisiólogo canadiense Selye (1956). En la actualidad, es uno de los términos más utilizados. Todos hablamos de estrés. Selye, definió el estrés, como la respuesta general del organismo ante cualquier estimulo estresor o situación estresante.

Estrés Laboral

Es un problema de gran relevancia y repercusión social que afecta a un sector de trabajadores importante en nuestros días y cada vez son mayores los estudios que demuestran la importancia y magnitud del problema (cano, 2002; Vazquez 2007). Aun que existen múltiples criterios relacionados con su explicación, en la forma de medirlo y sobre todo en los métodos de control, todos coinciden en concederle una extraordinaria importancia y consecuencias que produce sobre la salud (Mompo, Vilas y Sotolongo, 2003).

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) se refiere al estrés laboral como: Enfermedad peligrosa para las economías industrializadoras y en vías de desarrollo. Perjudicando a la producción, al afectar a la salud física y mental de los trabajadores.

Fuentes del estrés laboral

Aparece cuando se presenta un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la propia organización. Se clasifican en:

- Sucesos vitales intensos y extraordinarios. Aparece cuando se producen situaciones de cambio como separación matrimonial, despidos de trabajo, muerte de familiares próximos, entre otros.

- Sucesos diarios estresantes de pequeña intensidad. Según algunos autores este tipo de sucesos pueden provocar efectos psicológicos y biológicos más importantes que los que puedan generar acontecimientos más drásticos como la muerte de un familiar próximo.

- Sucesos de tensión crónica mantenida: Son aquellas situaciones capaces de generar estrés mantenido durante períodos de tiempo más o menos largos. El estrés que supone tener un hijo que tiene problemas cada día a consecuencia de una enfermedad o drogadicción.

Tipos de estresores laborales:

Estresores del ambiente físico, entre los que se encuentran:

- La iluminación. No es lo mismo trabajar en turno nocturno que en el diurno, como no es lo mismo trabajar con iluminación deficiente, ya sea por falta de luz

como por el hecho de que los locales estén pintados con colores agresivos y no refrescantes a la vista.

- El ruido. Trabajar con alarmas continuamente, puede afectar no sólo al oído, sino al desempeño del trabajo: satisfacción y productividad.

- Ambientes contaminados. La percepción de los riesgos, puede producir mayor ansiedad en el profesional, repercutiendo en el rendimiento y en el bienestar psicológico.

- La temperatura. A veces trabajar en un ambiente caluroso, incluso expuestos al intenso calor del sol, genera un tremendo disconfort.

- Peso. Tener que manipular grandes pesos físicos de manera continua e incluso riesgosa hasta para su vida, es un elemento generador de estrés.

Estresores de la tarea

La generación de estrés varía de unas personas a otras, debido a las características de cada tarea y de lo que genera en los profesionales van en función de lo que gusta o no hacer. Cuando la tarea se adecua a las expectativas o capacidad del profesional, contribuye al bienestar psicológico, supone una importante motivación.

Entre estos estresores se encuentran:

- La carga mental de trabajo. Es el grado de movilización de energía y capacidad mental que el profesional pone en juego para desempeñar la tarea.

- El control sobre la tarea. Ocurre cuando no se controla la tarea, es decir, cuando las actividades a realizar no se adecuan a nuestros conocimientos.

Actualmente en México hay un alto índice de estrés laboral y general entre la población, existen factores económicos, ambientales, sociales como violencia, delincuencia, tránsito, problemas de pareja o familiares, son algunos de los principales fenómenos sociales que se presentan cada vez con más frecuencia en las grandes ciudades generando entre la población el llamado estrés.

De acuerdo con cifras dadas a conocer por la Secretaría de Salud (SSA), México no resulta ajeno a esta tendencia, por el contrario, representa uno de los más tangibles ejemplos al ocupar el segundo lugar dentro de los países con más altos índices de estrés laboral, únicamente detrás de China.

Las consecuencias del estrés laboral

Los costos humanos son significativos, aproximadamente mas del 15% de las enfermedades cardiovasculares de los hombres y del 20% de las mujeres se deben al estrés relacionado con el trabajo, otras enfermedades asociadas al estrés son los trastornos musculo-esqueléticos, gastrointestinales y problemas de salud.

La organización Internacional del trabajo (OTI) se refiere al estrés laboral como: una enfermedad ocupacional peligrosa principalmente para las economías industrializadoras y en vías de desarrollo; perjudicando a la producción, al afectar la salud física y mental de los trabajadores.

En los últimos 40 años hubo un incremento muy importante de los problemas relacionados con el estrés laboral, mismo que origino el síndrome de Burnout (quemado).

Burnout fue utilizado por primera vez por el psicólogo clínico Herbert Freudenberger para definir el desgaste extremo de un empleado. Luego, lo adoptaron los sindicatos y abogados como elemento de ayuda para mencionar los problemas físicos generados por un grado de agotamiento excesivo.

En la actualidad es una de las causas más importantes de incapacidad laboral. Su origen estaba centrado en los profesionales de la salud: los médicos.

Al principio, como consecuencia de este síndrome, el empleado presenta un cierto grado de desanimo, luego, cuando la persona presenta síntomas físicos de agotamiento, se lo encontraría totalmente oxidado o destruido. Pero no sólo las personas recargadas de tareas o responsabilidad son las que sufren un excesivo estrés; el llevar una vida sin motivaciones, sin proyectos, o pasar por una etapa de desocupación puede provocar el mismo desenlace. Los síntomas son iguales en ambos casos: falta de autoestima, irritabilidad, nerviosismo, insomnio y crisis de ansiedad entre otros.

Los problemas internos entre la empresa e individuo pueden ser uno de los factores que genera un empleado estresado (quemado), la desorganización en el ámbito laboral pone en riesgo el orden, así mismo la capacidad de rendimiento del empleado. Esto sucede, generalmente, cuando no hay claridad en los roles o las tareas que debe desempeñar cada uno de los empleados. También la competencia desmedida entre los compañeros, un lugar físico insalubre para trabajar, la escasez de herramientas o útiles suelen ser tema de desorganización.

Otro factor que influye es el individuo, su capacidad de adaptación, dos personas pueden trabajar juntas, bajo la misma complicación, en ocasiones una se estresa y la otro no. En el último tiempo, el estrés laboral se convirtió en uno de los factores importantes de incapacidad.

Causas o situaciones generadoras del estrés.

Se utiliza el término de estresor o situación estresante para referirse al estímulo o situación que provoca una respuesta de estrés en el profesional.

Los estresores, pueden ser de dos tipos:

1.- Psicosociales. Pueden generar estrés por el significado que la persona les asigna.

Ejemplo: hablar en público con personas que no conocemos. A algunas personas este hecho les puede generar una situación estresante. A otras, sin embargo, incluso les gusta.

2.- Biogénicos. Son situaciones que pasan a ser estresores por su capacidad para producir determinados cambios bioquímicos o eléctricos que automáticamente disparan la respuesta de estrés.

Ejemplo: Hay que trabajar con poca luz, pues hay que respetar algunas medidas de ahorro o trabajar en locales de poca ventilación sín que los mismos estén climatizados en determinados horarios del día, lo cual provoca desmotivación e incluso irritabilidad, lo que puede afectar el rendimiento intelectual o físico del trabajador.

En toda situación de estrés, existen una serie de características comunes:

- Se genera un cambio o una situación nueva.
- Suele haber falta de información.
- Incertidumbre. No se puede predecir lo que va a ocurrir.
- Ambigüedad: cuanto más ambigua sea la situación, mayor poder estresante generará.
- La inminencia del cambio puede generar todavía más estrés.
- En general, no se tienen habilidades para manejar las nuevas situaciones.
- Se producen alteraciones de las condiciones biológicas del organismo que nos obligan a trabajar más intensamente para volver al estado de equilibrio.
- Duración de la situación de estrés. Cuanto más tiempo dure una situación nueva, mayor es el desgaste de organismo.

El estrés laboral produce una serie de consecuencias y efectos negativos:

A nivel del sistema de respuesta fisiológica: taquicardia, aumento de la tensión arterial, sudoración, alteraciones del ritmo respiratorio, aumento de la tensión muscular, aumento de la glucemia en sangre, aumento del metabolismo basal, aumento del colesterol, inhibición del sistema inmunológico, sensación de nudo en la garganta, dilatación de pupilas.

A nivel del sistema cognitivo: sensación de preocupación, indecisión, bajo nivel de concentración, desorientación, mal humor, hipersensibilidad a la crítica, sentimientos de falta de control.

A nivel del sistema motor: hablar rápido, temblores, tartamudeo, voz entrecortada, imprecisión, explosiones emocionales, consumo de drogas legales como tabaco y alcohol, exceso de apetito, falta de apetito, conductas impulsivas, risas nerviosas, bostezos.

El estrés también genera una serie de trastornos asociados, que aunque no sean causas desencadenantes a veces se constituye en factor colaborador:

- Trastornos respiratorios: asma, hiperventilación y taquipnea.
- Trastornos cardiovasculares: enfermedad coronaria, hipertensión arterial, alteraciones del ritmo cardiaco.
- Trastornos inmunológicos: desarrollo de enfermedades infecciosas.
- Trastornos endocrinos: hipertiroidismo, hipotiroidismo, síndrome de Cushing, entre otros.
- Trastornos dermatológicos: prurito, sudoración excesiva, dermatitis atípica, caída del cabello, urticaria crónica, rubor facial.
- Diabetes: suele agravar la enfermedad.
- Dolores crónicos y cefaleas continuas.
- Trastornos sexuales: impotencia, eyaculación precoz, vaginismo, alteraciones de la libido, entre otros.
- Trastornos psicopatológicos: ansiedad, miedos, fobias, depresión, conductas adictivas, insomnio, alteraciones alimentarías, trastornos de la personalidad, entre otros.

El Síndrome se desarrolla en tres fases evolutivas:

En la primera, tiene lugar un desbalance entre las demandas y los recursos, es decir se trataría de una situación de estrés psicosocial.

En la segunda, se produce un estado de tensión psicofísica.

En la tercera, se suceden una serie de cambios conductuales, consecuencia de un afrontamiento de tipo defensivo y huidizo, que evita las tareas estresantes y procura el alejamiento personal.

Este síndrome, originalmente observado en profesiones tales como médicos, psicoanalistas, guardia cárceles, asistentes sociales y bomberos, hoy se extiende a todos aquellos que interactúan en forma activa y dentro de estructuras funcionales. Paso de personas que cuidan personas de alto riesgo a personas que interactúan en contextos de interacción conflictiva, con mayor o menor soporte.

Hoy, estas personas que interactúan cuidando o solucionando problemas de otras, con técnicas y cualidades exigidas, dentro de medios y organizaciones de logros evaluados (en mayor o menor medida), son potenciales poseedores del síndrome de Burnout.

Prevención del estrés

Cabe abordar el estrés relacionado con el trabajo en cuatro niveles: el del trabajador, el de la empresa, el del país, y el de la Unión Europea. En cualquiera de los casos, son las personas quienes crean las condiciones, que están abiertas a posibles acciones por parte de todos los implicados.

Para identificar el estrés relacionado con el trabajo, sus causas, consecuencias, se debe controlar el contenido, las condiciones del trabajo, los términos del contrato, las relaciones sociales en la empresa, la salud, el bienestar y la productividad.

La organización puede reducir las condiciones generadoras de estrés en el lugar de trabajo, mediante cambios sencillos como son:

- Dar al trabajador el tiempo necesario para realizar su trabajo satisfactoriamente.
- Dar al trabajador una descripción clara del trabajo.
- Recompensar al trabajador por un buen rendimiento laboral.
- Crear vías para que el trabajador tenga la oportunidad de exponer sus quejas, y tomarlas seriamente en consideración con diligencia.

- Clarificar los objetivos, la filosofía de la empresa y adaptarlos a los propios objetivos e ideales del trabajador, siempre que sea posible.

- Favorecer el control o la satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo.

- Fomentar la tolerancia, la seguridad y la justicia en el lugar de trabajo.

- Eliminar las exposiciones a factores físicos peligrosos.

- Estudiar los fallos, los aciertos, sus causas, sus consecuencias, de actuaciones pasadas en materia de salud y seguridad en el trabajo, con vistas a acciones futuras.

- Aprender a evitar los fallos y a fomentar los aciertos, para una mejora gradual del entorno de trabajo y de la salud.

- Los tres interlocutores del mercado de trabajo pueden desear, a escala de la empresa o a nivel nacional, estudiar posibles mejoras organizativas para prevenir el estrés y la enfermedad relacionados con el trabajo, por lo que respecta a:

Horarios de trabajo: diseñar horarios de trabajo para que no entren en conflicto con las exigencias y responsabilidades no relacionadas con el trabajo. Los horarios de los turnos rotatorios deberían ser estables y predecibles, con una rotación que vaya en sentido mañana-tarde-noche.

Participación/control: permitir que los trabajadores tomen parte en las decisiones o actuaciones que afecten a sus puestos de trabajo.

Carga de trabajo: asegurarse de que las tareas sean compatibles con las capacidades, los recursos del trabajador, y prever un tiempo de recuperación en el caso de tareas especialmente arduas, físicas o mentales.

Contenido: diseñar las tareas para que tengan sentido, estimulen, den un sentimiento de satisfacción y la oportunidad de poner en práctica los conocimientos.

Roles: definir claramente los roles y las responsabilidades en el trabajo.

Entorno social: brindar oportunidades de interacción social, incluidos el apoyo social, emocional y la ayuda mutua entre compañeros de trabajo.

Las actuaciones para reducir el estrés nocivo relacionado con el trabajo no tienen por qué ser complicadas, requerir mucho tiempo o conllevar costes prohibitivos. Uno de los planteamientos más sensatos, realistas y de bajo coste es el denominado control interno.

Control interno: se trata de un proceso de autorregulación en el que colaboran estrechamente todos los implicados. De su coordinación puede encargarse, el departamento de recursos humanos.

Conclusión

Después de haber analizado las causas que generan estrés en las personas dentro de su área de trabajo, se llega a la conclusión de que en la actualidad las personas suelen padecerlo de diferente forma y por circunstancias distintas.

Cabe señalar que el estrés se puede detectar y controlarlo o prevenirlo, antes de que llegue a afectar considerablemente en la vida del trabajador, provocando que la productividad de la empresa sea menor, ya que su capacidad y su desempeño serán menores significativamente.

En la actualidad, es muy común ver que la gente llega a tener niveles altos de estrés, lo cual puede producir cambios de ánimo en las personas, ocasionando bajo rendimiento, poca atención y más desgaste tanto a nivel físico como emocional.

Los factores que causan el estrés son muy diversos, van desde el tráfico en una calle, hasta no poder realizar bien el trabajo por estar sometido bajo mucha presión, o no tener la capacitación adecuada, entre muchos otros.

Hoy en día existen muchas formas de evitarlo o de disminuirlo, entre las cuales se encuentra la práctica de algún deporte, caminar, etc.

La vida diaria implica realizar muchas actividades, y en ocasiones no se toma conciencia de que el cuerpo necesita un descanso, de que vivir bajo estrés puede dañar seriamente la salud.

Referencias bibliográficas

Kossen, Stan. (1991). *Recursos Humanos en las Organizaciones*. México: Harla.

Koontz, Weishrich. (1993) *Administración*. México: Mc Graw Hill

Slipak, Oscar. (1996) *"Estrés Laboral"4ª. Parte Alcmeon*; No. 4, Vol. 2, pp 19. Buenos Aires.

Ardid. (Citando a Cox y Mackay, 1981). *"Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones"*, Editorial Pirámide, P 237.

Pairó, José María. (2000). *"Desencadenantes del Estrés Laboral"*, Ediciones Pirámides España.

Lázarus Richard S. (2000). *"Estrés y Emoción",* Biblioteca de Psicología, Editorial Descleé Brouwer.

SELYE, H. (1956). *"The stress of life"*. Edit. McGraw-Hill.

Omar Alicia Graciela, (1995). *"Stress y Coping",* colección de Psicología Argentina.

Bellows, Roger M. (1977). "*Sicología del personal en la industria y los negocios",* Editorial Diana, México DF.

Brown, J.A.C. (1981) *"La Psicología Social en la industria*", Fondo de Cultura Económica, México DF.

Brunet, Lucet, (1999) "*Clima del trabajo en las organizaciones"* Editorial Trillas México.

Stephen P. Robbins, (2004) *"Comportamiento Organizacional",* Editorial Pearson, 10ª. Edición, México.

Cockerham, W.C. (2001). *"Handbook of medical sociology*", Nueva York: Prentice-Hall

Mari Cortez, José. (2007). *"Técnicas de Prevención de riesgos laborales",* Seguridad e Higiene del trabajo, 9ª. Edición, Editorial Tebar, S.L., Madrid.

Davis K., Newstrom J. (1995). *"El comportamiento humano en el trabajo"*, México: Mc Graw-Hill.

Estructuras de decisión para la selección del capital intelectual

Chávez Rivera Rubén[1], pintachavez@gmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Alcaráz Vera Jorge Víctor, talcarazv@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Molina Martínez Rubén, ruben.molimam@gmail.com, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Resumen

En este trabajo se toma en cuenta la importancia de estructurar las bases de decisiones mediante líderes en función con el conocimiento (expertez) sobre los puestos o cargo de funciones. Para ello, se recomienda el uso de herramientas difusas, en ese sentido, el método de distancia de Minkowski se lleva a cabo en los procesos de selección del personal en base a los criterios tomados por los expertos para formar expertones. Las decisiones vertidas por expertos, tanto internos a la organización como externos permiten tener una contraexpertizaje, así consolidar los criterios generales y específicos del puesto o función de dirección de acuerdo a la cultura organizacional de la empresa. Los procesos de selección resultan ser difíciles si los resultados de los candidatos tienen características semejantes, de modo que se requiere emplear herramientas como la húngara para hacer diferenciación entre candidatos.

Palabras clave: contraexpertizaje, difusa, expertez, húngaro, método de distancia,

Desarrollo del trabajo

Introducción

En las organizaciones modernas se relacionan dos aspectos importantes para tener presencia en el mercado, y una va unida con la otra, el liderazgo y el conocimiento. Además no basta desarrollar habilidades de liderazgo y conocimiento para lograr el éxito organizacional, será necesario conformar un equipo de trabajo directivo en que prevalezca la unión, el compromiso, la participación, la consistencia, la disposición al riesgo y la justicia. Münch L. (2011).

En la actualidad la exigencia por un perfil de líder, de acuerdo a las diversas teorías de liderazgo resulta muy compleja, pero es posible inferir con ciertas cualidades, habilidades y competencias que conforman el perfil del líder, Münch L. (2011). Existen personas que no se distinguen por ser líderes natos, sin embargo, comenta Münch, tienen la necesidad de ejercer un cargo directivo, deben aprender y desarrollar ciertas cualidades y competencias necesarias para conformar el perfil de un líder. Entre los aspectos que se destacan son: disciplina, don de mando, confianza, comunicación, sentido común, lealtad, visión y respeto.

La necesidad de construir competencias en la organización, de los que destaca los activos relevantes del conocimiento. Así mismo, los objetivos del conocimiento, señalan las áreas de y fuentes de conocimiento que se necesitan para reforzar las competencias existentes o

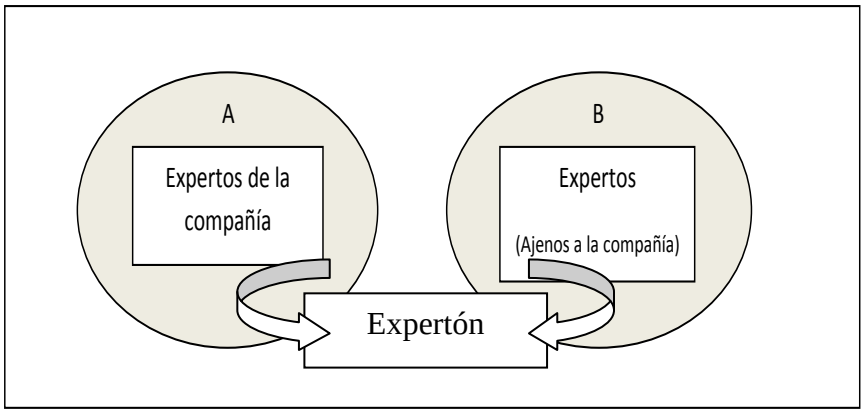
creación de nuevas. El conocimiento interno tiene que ver con las capacidades propias de la organización, por esa razón regularmente se acude al apoyo externo que más le conviene a la empresa, Probst G. (2001).

Las empresas tienen en los departamentos de recursos humanos información académica de los empleados, sobre sus habilidades y otras cualidades. Sin embargo, esos "datos maestros" contienen sólo algunas de las capacidades de los empleados; no se registran otros aspectos importantes, como puede ser para la protección de los datos. Esta falta de visión impide el acceso de los empleados al conocimiento experto de sus colegas, reduciendo así la probabilidad de que ellos hagan uso del mismo, Probst G. (2001).

En su mayoría las empresas evalúan sus propias capacidades comparando sus habilidades y productividad con sus competidores, la identificación de las mejores prácticas, dentro y fuera de la organización Probst G. (2001). De modo que, la construcción de expertones es necesario establecer un mecanismo de orden, en ese sentido para el análisis establecemos primeramente, las estrategias de decisión en la empresa, para ello los expertones tienen relación con los diversos grupos de expertos sobre temas idénticos. En esta propuesta se pretende el desarrollo del capital intelectual en la organización, ya que las opiniones personales de los expertos contribuirán a la base para la toma de decisiones futuras en el corto, mediano y largo plazo, sin dejar de lado la visión que tenga la dirección para cumplir con los objetivos estratégicos y la supervisión constante de la administración de los recursos humanos.

Por medio del método Delphi se integra los grupos de expertos tanto externo como interno y ambos integran un solo grupo de decisión de la organización. Entonces, lo ejemplificaremos de acuerdo al grupo A para expertos externos y el grupo B para expertos internos, con sus respectivas valuaciones en un intervalo de [0, 1]:

Fig. 1. Conjuntos de expertos A y contraexpertizaje B.



Para evaluar el contraexpertizaje existen varios métodos para llevarlo a cabo. Pero sólo haremos mención de un método para sustentar la utilidad y conveniencia del método. La diferencia de perspectivas mostradas por contraexpertizaje (consiste en un expertón hecho por expertos ajenos al grupo que regularmente hace las valuaciones de la compañía).

Para hacer una contraexpertizaje con cierta rapidez se puede evaluar a dos grupos de expertos del cual a cada uno se evalúa su esperanza matemática y mediante una comparación de las distancias entre estás.

La distancia entre los dos expertizajes es:

$$d(E[\underset{\sim}{A}], \boldsymbol{E}[\underset{\sim}{B}]) = \frac{|a_1 - b_1| + |a_2 - b_2|}{2}$$

Así, a manera de ejemplo tenemos la opinión de cada uno de los expertos en los intervalos siguientes:

Grupo A: (grupo externo)

Experto 1: [0.2, 0.5], Experto 2: [0.4, 0.7], Experto 3: [0.3, 0.8], Experto 4: [0.7], Experto 5: [0.6]

Grupo B: (experto interno)

Experto 1: [0.3, 0.6], Experto 2: [0.2, 0.5], Experto 3: [0.1, 0.6], Experto 4: [0.2, 0.5], Experto 5: [0.3, 0.8]

Experto 6: [0.4, 0.9], Experto 7: [0.3, 0.7], Experto 8: [0.4, 0.9], Experto 9: [0.3, 0.6], Experto 10: [0, 0.8]

Una vez vertidas las opiniones de los expertos se establece la estadística, frecuencias relativas y finalmente el expertón para el grupo $[\underset{\sim}{A}]$:

0	1	
0.1		
0.2		
0.3	1	
0.4	1	
0.5		1
0.6	1	1
0.7	1	2
0.8		1
0.9		
1		

Estadística

0	0.2	
0.1		
0.2		
0.3	0.2	
0.4	0.2	
0.5		0.2
0.6	0.2	0.2
0.7	0.2	0.4
0.8		0.2
0.9		
1		

Frecuencias relativas

Por lo tanto, el expertón $[\underset{\sim}{A}]$es:

0	1	1
0.1	0.8	1
0.2	0.8	1
0.3	0.8	1
0.4	0.6	1
0.5	0.4	1
0.6	0.4	0.8
0.7	0.2	0.6
0.8	0	0.2
0.9	0	0
1	0	0

De forma semejante se aplica para el subconjunto $\underset{\sim}{B}$ del grupo de expertos internos (contraexpertizaje). De esta manera se constituye el expertón para que pueda ser usado, en

función a una sola de las cualidades y habilidades en las cuales los expertos han vertido sus opiniones.

A continuación se erigirá a un candidato de varios, de acuerdo primero a que los expertos establecen un expertón, a través del perfil ideal para un puesto determinado. El capital humano en los procedimientos, es un factor que interviene fuertemente en el desarrollo y manejo del material, bienes de equipo, instalación y energía. El propósito es saber con un determinado grado de seguridad, en qué medida el activo humano afecta el resultado, según Fitz-enz J. (2003), resulta evidente que el ser humano contribuye con los conocimientos y su habilidad profesional a satisfacer las expectativas de las especificaciones de la máquina. Algunas personas les gusta ignorar esto y afirman que el elemento humano no es impredecible afirma Fitz-enz J. (2003); sin embargo, la expectativa de la inversión de capital estructurado no es satisfecha, señalan rápidamente al operario como fuente del problema. Por lo tanto, una vez más la máquina es el potencial, pero el ser humano es el catalizador.
En el siguiente estudio no tomaremos en cuenta las características del individuo en la operación de la maquinaria, pero queda implícito que el ser humano tiene mucha injerencia en la vida útil del equipo, es decir en buen uso y manejo de la máquina. Por tal motivo, se hace un enfoque exclusivo sobre la máquina.
Para cubrir el perfil ideal (elaborado por expertos) de un aspirante al concurso es conveniente explicar algunos aspectos que se describen a continuación: el proceso inicial para encontrar al aspirante potencial consiste en tener un perfil ideal de referencia, ya que es la forma en la que estaremos haciendo comparaciones y con esto se estudia los (n) perfiles que se hallan más próximos a él, obtenidos en la etapa previa de reclutamiento de personal.

En el presente trabajo se hace uso de previsiones de los atributos o propiedades que debe cubrir un ser humano para ocupar un lugar tan competitivo; para el caso se ha partido de hacer estimaciones inciertas, por lo que es relevante conocer las distancias que separan dichas previsiones, éstas reflejan el comportamiento de cada aspirante al nivel competitivo en la institución. Lo llamaremos profesional representado por $\boldsymbol{P_i}$, por lo anterior se hará uso de la **distancia**, la cual quedará establecida con un modelo matemático aplicable a diversas situaciones y aplicaciones empíricas, como selección de candidatos para participar en cualquier otra vacante en el futuro. Volviendo al concepto de distancia que no es perteneciente al mundo físico. Así puede suceder, como de hecho empieza a ocurrir ya que se tiene a mano mapas comportamentales, establecidos como un conjunto de atributos o características que definen un perfil de puestos en el caso de este estudio, en este contexto la distancia sigue jugando un papel de plena validez matemática. Afirma González S. F. (2000).

Desde el punto de vista de las observaciones físicas, se tiene que partir de una consideración de referencia, entre el ámbito de los conjuntos de objetos, para considerar que los objeto tiene longitudes de referencia. De tal suerte, que antes de hablar de puntos o distancias, se está obligando a establecer las siguientes reglas referenciales:

- Especificar cuándo se va considerar equivalencias en dos longitudes, en este contexto se habla de un plano físico y se descarta toda alusión numérica.
- Especificar la combinación de longitudes. Es evidente que las dos longitudes pueden unirse físicamente en varias formas. La cual deberá satisfacer ciertas condiciones para adecuarse a la operación aditiva entre números.
- Fijar convencionalmente lo que se va tomar por unidad.

Ya establecidas las reglas, podemos situar valores numéricos representativos de las valoraciones de las características que se consideren a evaluar. Al conjunto de cualidades les corresponde un conjunto de puntos geométricos. Estas serán las longitudes de extensión que las separan. Éstas a su vez corresponden a las medidas numéricas y pasarán, por lo tanto, a gobernar las relaciones entre distintos puntos geométricos. Es entonces cuando surge la aplicación del concepto de distancia.

Se establece que se tiene un espacio métrico <A, d > siempre que:

1).- A: {x, y, z,….}

2).- $d\ (x, x) = 0$ y $d(x, y) \neq 0$

3).- $d\ (x, y) = d\ (y, x)$

4).- $d\ (x, z) \leq d\ (x, y) + d\ (y, z)$ para $d \sum A \times A$

El conjunto de puntos se expresa por A: {x, y, z…} en donde los puntos vienen señalados por x, y, z, el producto cartesiano A x A expresa todos las parejas posibles que se pueden formar de A x A: {(x, x), (x, y), (x, z),…..}. La función de distancia es la función real correspondiente a esas parejas de puntos siempre que cumplan las propiedades de positividad, simetría, desigualdad del triángulo.

De acuerdo con Kaufmann A., Gil A. J., Terceño G. A. (1994); Gil L. J. (2002), establecen que entre los tipos de distancia más usados se tienen la de Hamming, la de Euclides, la de Minkowski, así como la de Mahalanobis. Se hará uso únicamente del método de Minkowski, ya que su fórmula concuerda con la fórmula de Hamming si $\lambda=1$ y si $\lambda=2$ corresponde a la fórmula de Euclides.

Método de Minkowski: La distancia absoluta entre dos subconjuntos difusos $\tilde{A}$ y $\underline{B}$ es:

La expresión en términos absolutos, es la siguiente:

$$N\ (\tilde{A}, \underline{Bj}) = [\sum |\ \mu i - \mu ij\ | \lambda]\ 1/\lambda$$

De forma relativa.

$$\nu\ (\tilde{A}, \underline{Bj}) = 1/n\ [\ \sum |\mu_i - \mu_i^{j}|^{\lambda}]^{1/\lambda}$$

Para $\lambda\ \varepsilon$ N; N = enteros positivos.

Nota: Se tiene que si $\lambda = 1$ nos encontramos con las condiciones de distancia de Hamming, Si

$\lambda = 2$ estamos sobre la distancia de Euclides.

Diagnóstico de candidatos

Para el diagnostico de personas que se quiera hacer algún tipo de promoción, selección, o simplemente para la asignación de tareas específicas, este debe estar soportado por encuestas, desempeño del trabajador, etc. Para el cual, se compara la evaluación de la persona con el perfil ideal, así lo que realmente se quiere como resultado no es obtener un resultado de apto o no. Sino más bien, es ampliar la información con respecto a sus características, cualidades desde el punto de vista técnico, comportamiento y del talento de las personas. En consecuencia, es posible determinar su capacidad global a través de una graduación que puede ser desarrollada por los subconjuntos borrosos, estimando la desviación, la distancia existente entre el perfil ideal para el puesto, o asignación de la tarea del candidato que se está analizando. Por lo tanto, el perfil ideal ($\underset{\sim}{A}$):

Tabla 1 Características del perfil ideal o expertón para las cualidades requeridas:

Características	Valor dado por expertos ($\underset{\sim}{A}$) (L. difusa)
a. Conocimiento	1
b. Disponibilidad	0.9
c. Liderazgo – proactividad	0.9
d. Innovación	0.9
e. Responsabilidad	1
f. Saludable	0.8
g. Creativo	0.9
h. Nivel de socialización	0.8
i. Vida sana	0.8
j. Capacidad de decisión	0.9
k. Orientación a resultados	1
l. Manejo de conflictos	1
m. Extrovertido	0.8
n. Comunicación	1
o. Resistencia al estrés	0.9
p. Credibilidad	0.9

Ahora tomaremos los valores por las evaluaciones correspondientes a cada individuo:

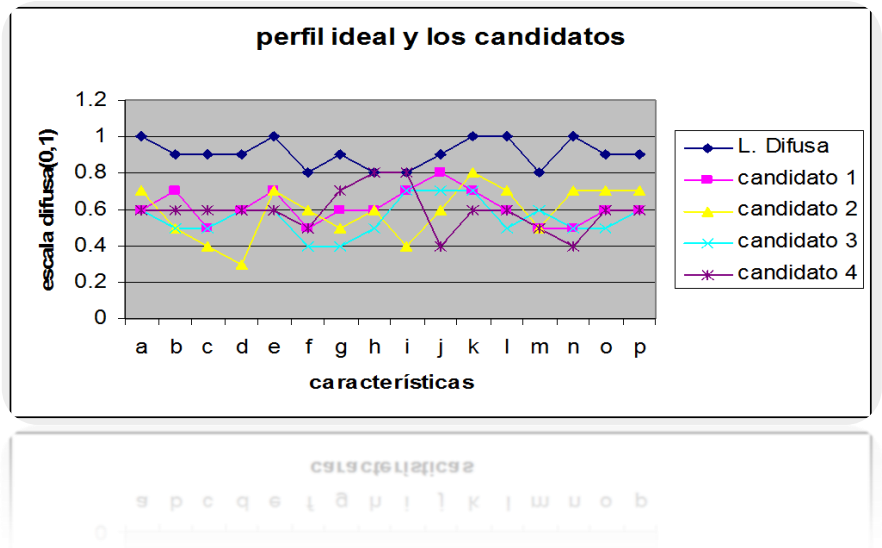
Tabla 2 Valores difusos de los candidatos

características	PERFIL IDEAL $\underset{\sim}{A}$	candidato 1	candidato 2	candidato 3	candidato 4

a	1	0.6	0.7	0.6	0.6
b	0.9	0.7	0.5	0.5	0.6
c	0.9	0.5	0.4	0.5	0.6
d	0.9	0.6	0.3	0.6	0.6
e	1	0.7	0.7	0.6	0.6
f	0.8	0.5	0.6	0.4	0.5
g	0.9	0.6	0.5	0.4	0.7
h	0.8	0.6	0.6	0.5	0.8
i	0.8	0.7	0.4	0.7	0.8
j	0.9	0.8	0.6	0.7	0.4
k	1	0.7	0.8	0.7	0.6
l	1	0.6	0.7	0.5	0.6
m	0.8	0.5	0.5	0.6	0.5
n	1	0.5	0.7	0.5	0.4
o	0.9	0.6	0.7	0.5	0.6
p	0.9	0.6	0.7	0.6	0.6

En la anterior tabla se puede observar como cada candidato tiene un valor en cada característica que se puede acercar o alejar del perfil ideal ($\tilde{A}$). Para poder ver esas diferencias en forma gráfica se tiene lo siguiente:

Gráfico 1 Perfiles ideales de los candidatos



Si tomamos en cuenta a los candidatos respecto a sus habilidades y debilidades, de acuerdo a la tabla que describa la puntuación elegida sea mayor o menor, al perfil ideal. Por ejemplo, si la puntuación es menor del 0.6 y mayor a éste. Se pudo haber escogido otro valor al de 0.6, pero este valor es en el que inciden más los candidatos. Y además se puede

observar en la gráfica que coincide con la parte promedio de las evaluaciones al universo de candidatos.
A continuación se presentan los candidatos con las características menores y mayores a 0.6 (valor obtenido en las evaluaciones):

Tabla 3 Diferencia borrosa de los candidatos

CANDIDATO	DEBILIDADES < 0.6	NUMERO	MEJORA > 0.6	NUMERO	DIFERENCIA
1	c, f, m, n	4	b, e, i, j, k	5	1
2	b, c, d, g, i, m	6	a, e, k, l, n, o, p	7	1
3	b, c, f, g, h, l, n, o	8	i, j, k	3	-5
4	f, j, m, n	4	g, h, i	3	-1

Se pueden apreciar en la tabla 3 los candidatos 1 y 2, tienen la misma diferencia, sólo que el candidato 1 tiene menor número de debilidades a diferencia del candidato 2, pero también se puede ver que el candidato 1 tiene cinco posibilidades a su favor, mientras que el candidato 2, tiene siete características favorables, pero seis características a las cuales habrá que capacitar y lo que obliga a exigir más recursos económicos por la cantidad de debilidades menores del valor de 0.6. Se puede hacer un análisis de cada uno de los puestos en particular y habrá en algunos donde ciertas características no sean tan importantes como en otros debido a la diferencia de capacidades para cada puesto. Pero en su momento esas diferencias se tendrán que traducir en valores en un intervalo de confianza de [0,1].

Mediante la aplicación del método de distancia de Minkowski, se obtiene los siguientes resultados:

Tabla 4 Distancias al perfil ideal

individuo	resultado
candidato 1	0.12026252
candidato 2	0.13030472
candidato 3	0.14259944
candidato 4	0.1320169

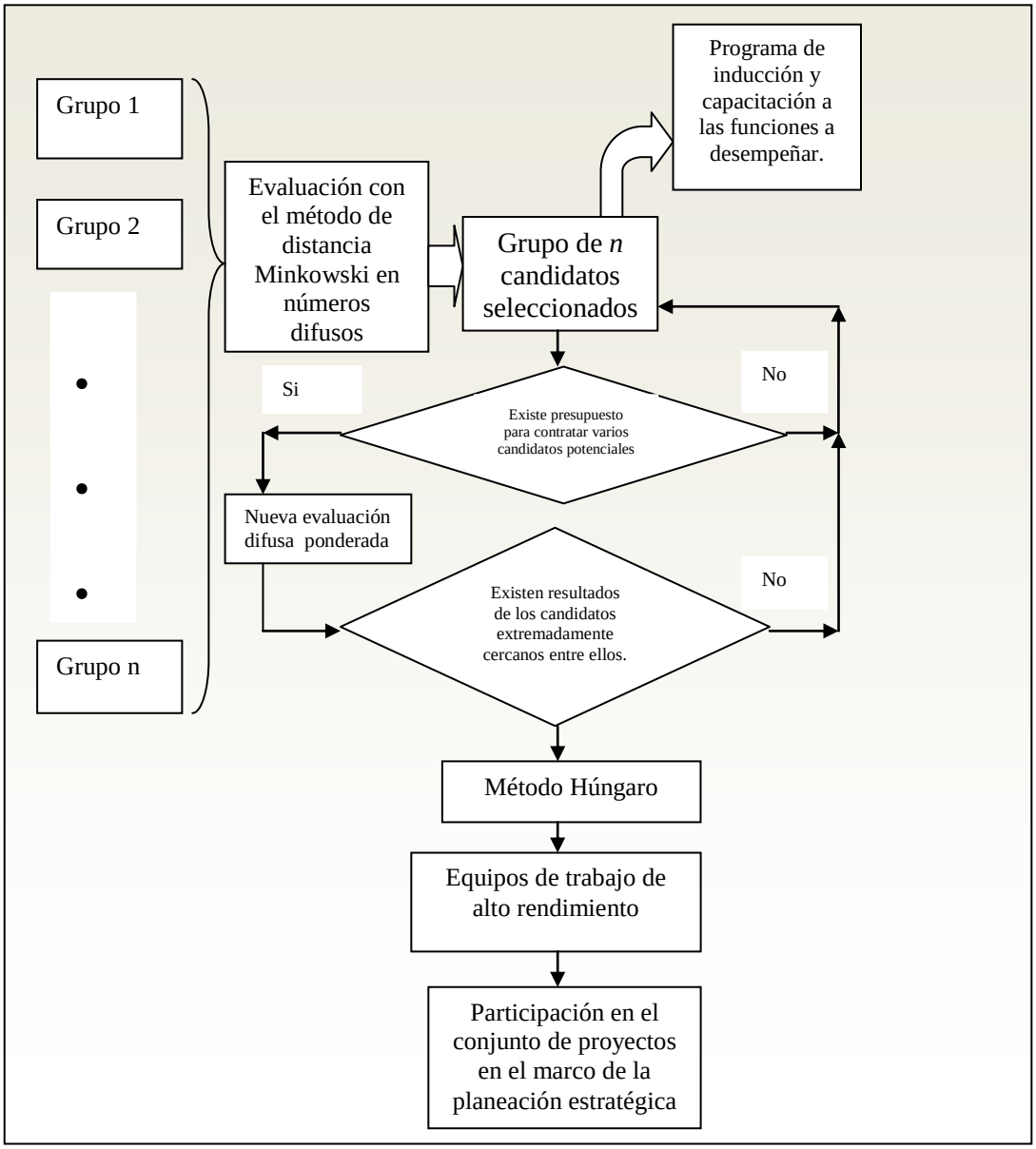
De la tabla 4, se puede ver que el **candidato 1**, es el más cercano al perfil ideal, es decir al tener el valor más pequeño como se puede apreciar de la tabla, lo que indica es la cercanía al perfil ideal y como hemos visto anteriormente resulta más económica su capacitación. El siguiente más cercano al perfil ideal es candidato 2 con mayor capacidad académica, pero con mucha variación en los aspectos psico-social, que involucra mayor capacitación psicológica, de tal modo que resulta más costoso que el anterior.

Por otro lado, la relación de distancia con respecto a cada candidato (Pi) y el perfil ideal (A), se expresa como sigue:

$$P1 < P2 < P4 < P3$$

Lo anterior, manifiesta la selección de un candidato de cuatro, los procesos de elección se puede dar a través de grupos de cuatro candidatos, hasta llegar a la conformación de un grupo seleccionado de candidatos. Como se ve en la figura 2, se eligen a los candidato más adecuados, a este grupo seleccionado, al evaluarse (método de distancia con ponderación debido a las competencias a tratar) para conformar proyectos dentro de la planeación estratégica, es posible que las características, habilidades, destrezas de los candidatos sea muy semejante entre sí, por consecuencia los resultados pueden ser muy homogéneos, para tal efecto se recomienda el método Húngaro.

Fig. 2 diagrama del proceso de selección de candidatos a la organización



Donde se requiera dar ponderación especial (w) a las características dependiendo de su importancia a cada propiedad y en referencia a la escala endecadaria, en un intervalo de

confianza de [0,1]: W1=0.6, W2=0.7, W3=0.7, W4=0.7, W5=0.7, W6=0.7, W7=0.7 y W8=0.6

La suma de cada ponderación entre el número de estas se tiene:

$$\sum_{i=1}^{n} wi/_n = 5.4$$

Ahora consideramos que cada característica, singularidad y propiedades, tiene un peso específico en zi:

$$z_i = \frac{w_i}{w_t}$$

Teniendo entonces los siguientes valores de cada z_i :

Z_1=0.13, Z_2=0.17, Z_3=0.15, Z_4=0.13, Z_5=0.15, Z_6=0.15, Z_7=0.15, Z_8=0.13

La nueva evaluación difusa pondera queda establecida en la siguiente ecuación considerando que las ponderaciones.

$$\eta(\underline{T}, \underline{P_j}) = \frac{1}{(u+v)} \left(\left(\sum_{u} Zu|\, \underline{\mu T}\,(Cu) - \mu p_j(Cu)\,|^{\lambda}\right)^{1/\lambda} + \left(\sum_{v} |\, 0 \text{ v } Zv\,[\underline{\mu T}\,(Cv) - \mu p_j(Cv)]\,|^{\lambda}\right)^{1/\lambda}\right)$$

Donde el termino de $\frac{1}{(u+v)}$ es el cociente que corresponde a cada uno de los criterios, u es la penalización de no llegar y el exceso de la característica al perfil ideal, mientras que v sólo es la penalización de no llegar al perfil ideal sin penalizar el exceso. De tal suerte, que el termino de la primera sumatoria corresponde al criterio de penalización de los excesos y lejanía del perfil ideal y la segunda sumatoria de la ecuación es la penalización de no llegar al perfil ideal y el sobre pasarlo se toma como bueno. Por otra parte, la importancia relativa es el valor de cada una de las valuaciones entre el total de ellas. Estas ponderaciones se emplearan entonces en el alejamiento de las singularidades.

Suponiendo que se cuenta con un grupo de 5 candidatos seleccionados, al cual se asignan 4 tareas especificas de acuerdo a ciertas competencias para conformar un proyecto en particular. De modo que la matriz queda conformada por la siguiente tabla 5:

Tabla 5. Resultado preliminar (tabla de alejamiento) de aplicando la ecuación con los criterios y ponderaciones para calcular η(T, Pj):

$[\breve{R}] =$

2	T1	T2	T3	T4
P1	0.97842742	0.92125	0.97862903	0.92125
P2	0.98004032	0.905	0.98165323	0.875
P3	0.97540323	0.445	0.9703629	0.40125
P4	0.98629032	0.9225	0.98145161	0.9125
P5	0.98709677	0.99	0.98870968	0.96

Los Pi son los candidatos a las tareas o puestos vacantes $\underline{Ti}$, ahora para encontrar los **índices de acercamiento** se hacen unas consideraciones a los cálculos anteriores, como el dividir cada uno de los alejamientos individuales entre el número de candidatos.

Una vez hecha está, calcular su complemento a la unidad, de modo que:
$\upsilon(\underline{T}, \underline{Pj}) = 1 - \eta(\underline{T}, \underline{Pj})$

Tabla 6. Índice de acercamiento al perfil ideal de cada una de las tareas o puestos vacantes
$[\check{R}] =$

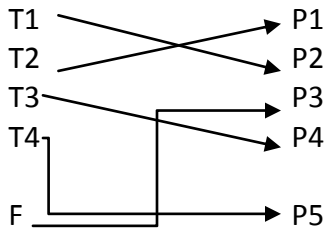
3	T1	T2	T3	T4
P1	0.02157258	0.07875	0.02137097	0.07875
P2	0.01995968	0.095	0.01834677	0.125
P3	0.02459677	0.555	0.0296371	0.59875
P4	0.01370968	0.0775	0.01854839	0.0875
P5	0.01290323	0.01	0.01129032	0.04

Tomaremos la tabla 5 de alejamiento, como referencia para aplicar el método húngaro. El método proporciona una solución óptima, el soporte sobre el que se aplica este algoritmo es también una matriz de separación o una matriz de acercamiento. Pudiéramos utilizar las dos matrices por separado, pero para efectos prácticos tomaremos la matriz de alejamiento, lo que se desea, es la menor separación posible entre la persona "P" y la puesto o tarea T a cubrir. Tomando la relación borrosa $[\check{R}]$. La matriz no es cuadrada, es decir no tiene el mismo número de tareas para la cantidad de personas, por lo que se creará una tarea ficticia (F), considerada como no empleo. De modo que la matriz nueva nos queda de la siguiente forma:

Tabla 7. Matriz de proporcionalidad en el número igual de tareas e igual de candidatos. Creando una vacante ficticia F.

4	P1	P2	P3	P4	P5
T1	0.02157258	0.01995968	0.02459677	0.01370968	0.01290323
T2	0.07875	0.095	0.555	0.0775	0.01
T3	0.02137097	0.01834677	0.0296371	0.01854839	0.01129032
T4	0.07875	0.125	0.59875	0.0875	0.04
F	1	1	1	1	1

Resolviendo con la metodología húngara, se tiene la **Asignación de tareas a los candidatos:**



Conclusiones

Los procesos de selección pueden resultar siempre cuestionados, si es que se eligió a uno o más candidatos en forma justa. Pero el contar con estructuras bien definidas de los procesos de selección como el estudio presentado, se justifica que al usar expertones (involucra a los expertos de cada una de las áreas), es con la finalidad de que los criterios tomados no depende una sola persona sino de un conjunto de expertos que fijan las condiciones de evaluar. Debe considerar que para fines prácticos solo se han tomados algunas características para su evaluación, los administradores de recursos humanos podrán enriquecer estas a través de la descripción del puestos o las funciones particulares de los proyectos a ejecutar.

Bibliografía:

- Fit-enz J. (2003) *El ROI del capital humano. DEUSTO,* Barcelona, España.
- Gil A. J. Kaufmann A. Terceño G. A. (1994) *Matemáticas para la economía*. Foro científico Barcelona, España.
- González S.F., Flores R.B. Chagolla F.M, Flores R. J. (2004). Uncertainty theory applied to optimal selection of personnel in an enterprise. Fuzzy economic review number 2, volume IX, España.
- Kaufmann A., Gil A. J., Terceño G.A. (2001) *Matemáticas para la economía y la gestión de empresas. P*rimera edición, edición foro científico, Barcelona, España
- Münch L. (2011). Liderazgo y dirección. El liderazgo del siglo XXI , 2ª. Edición ed. Trillas, México.
- Probst G., Raub S., Romhardt K. (2001) *Administre el conocimiento*. Pearson Educación, México.

CONSERVAR A LOS BUENOS EMPLEADOS

Bertha Molina Quintana bettymolinaq@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
María Berta Quintana León qulb560320@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
María del Carmen Ponce de León y Ponce de León marcapole_dorantes@hotmail.com UMSNH

Resumen:

Podría decirse que retener a los buenos empleados es el componente más esencial para el éxito de los negocios en el mundo actual. Porque son las personas las que adquieren, acumulan y utilizan el conocimiento del cual dependen las empresas para sobrevivir y tener éxito en tiempos en que el cambio es cada vez más rápido.

En la actualidad, el mundo de los negocios es cada vez más competitivo, y la retención Atraer y retener a los empleados valiosos implica competir con otras empresas que quieren hacer lo mismo constituye un "arma" fundamental en cualquier empresa.

Hoy en día, el desarrollo personal y profesional es fundamental para casi todos los empleados. Al ayudar a los trabajadores a hacerse cargo de su propio crecimiento y trayectoria profesional, su empresa puede formar una fuerza laboral leal.

Lo importante de la capacitación es que ayuda a los empleados a desempeñarse mejor y a lograr sus metas. Además, debido a que las personas quieren permanecer en donde les va bien, la capacitación puede fomentar la retención.

Este tema incluye información sobre cómo:

- ✓ Permanecer competitivo en la guerra por el talento utilizando estrategias creativas y eficaces para la retención.
- ✓ Manejar o eliminar los obstáculos comunes para la retención, como el agotamiento y el desequilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- ✓ Desarrollar programas para satisfacer mejor las diversas necesidades e intereses de los empleados.

Contratar a los empleados correctos para mejorar la retención.

Palabras clave: Atraer, Retener, Rotación, Conservar, Satisfacer.

Abstract

Arguably retain good employees is the most essential component for business success in today's world. Because it is the people that acquire, accumulate and use knowledge of which companies depend to survive and succeed in times when change is getting faster.

Today, the business world is increasingly competitive, and retention Attracting and retaining valued employees involves competing with other companies who want to do the same is a "weapon" central to any company.

Today, personal and professional development is fundamental to almost all employees. By helping workers to take charge of their own growth and career, your business can be a loyal work force.

The point of training is to help employees perform better and achieve their goals. Furthermore, because people want to stay where they do well, training can encourage retention.

This topic includes information about:

- ✓ To remain competitive in the war for talent using creative and effective strategies for retention.
- ✓ Manage or eliminate common barriers to retention, as depletion and imbalance between work and personal life.
- ✓ Develop programs to better meet the diverse needs and interests of employees.

Hiring the right employees to improve retention.

Key words: Attract, Retain, Rotation, Preserve, Meet.

¿Qué es la retención?

La palabra se refiere a la capacidad de la empresa de conservar a los empleados talentosos, personas que ayudarán a su organización a permanecer competitiva en un mundo de rápidos cambios.

¿Por qué la gente se queda?

Las personas permanecen en una empresa por muchas razones diferentes, entre ellas:

- Seguridad laboral.
- Una cultura que reconoce la importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- Reconocimiento por un trabajo bien hecho.

- Flexibilidad de horario o de código de vestir.
- Sentido de pertenencia.

Sin embargo, en las culturas en las cuales se supone que las personas cambian libremente de trabajo, las principales motivaciones para quedarse son:

- Deseo de seguir la tradición.

Además, al igual que la importancia de la retención, estas razones pueden variar mucho de una cultura a otra.

- **Orgullo por su organización:** las personas quieren trabajar para empresas bien administradas, encabezadas por líderes capacitados e ingeniosos, es decir, gerentes de nivel superior que tengan una visión clara del futuro de la empresa, que puedan diseñar estrategias poderosas para el éxito y que puedan motivar a otros a hacer realidad esa visión.

- **Compensación:** las personas también quieren trabajar para empresas que les ofrezcan compensaciones justas. Esto incluye no sólo sueldos y beneficios competitivos, sino que también compensaciones intangibles en forma de oportunidades de aprender, de crecer y de realizarse.

- **Afiliación:** la oportunidad de trabajar con colegas respetados y compatibles es otro elemento que muchas personas consideran esencial.

- **Trabajo significativo:** finalmente, las personas pueden querer trabajar para empresas que les permitan hacer tipos de trabajo que satisfagan sus intereses más profundos y apasionados. El trabajo satisfactorio y estimulante nos vuelve a todos más productivos. Además, nos ayuda a *autorrealizarnos*, es decir, *aclarar* quiénes somos como individuos únicos, para luego *convertirnos* en lo que somos.

¿Por qué la gente se va?

Las personas también dejan una organización por muchas razones distintas, pero principalmente debido a que una (o más) de las condiciones anteriores estuvo ausente desde el principio o se eliminó. Por ejemplo:

- Los cambios de liderazgo en la empresa. La calidad de las decisiones de la gerencia superior disminuye o asumen el mando nuevos líderes. Las personas también renuncian debido a que su relación con su propio supervisor se vuelve demasiado estresante o problemática y no ven otras opciones en su empresa.

- Uno o más colegas que son del especial agrado de un empleado y a quienes respeta particularmente dejan la empresa, llevándose la afiliación que tanto significa para él.

- Las responsabilidades del cargo de una persona cambian de modo que el trabajo ya no satisface sus intereses más profundos ni proporciona la sensación de profundo significado y estímulo.

Sin embargo, tal vez el punto que más se deba tener en cuenta al momento de buscar razones por las cuales las personas se van es el siguiente: *La mayoría de las veces, las personas renuncian por las razones equivocadas.* Es decir, renuncian sin realmente comprender por qué no están contentos y sin conocer las oportunidades de mejorar que pueden existir al interior de la empresa. De este modo, pasan de una empresa a otra, cometiendo el mismo error cada vez.

Revertir el patrón

En el caso de los gerentes de nivel medio, al igual que de otros empleados que sucumben ante un patrón profesional equivocado, los profesionales y supervisores de recursos humanos pueden ayudar a revertir este ciclo. ¿Cómo? Ayudando a los empleados a aclarar *por qué no están contentos y cuáles son las oportunidades de mejorar la situación que existen en su propio trabajo y empresa*.

Al enfocar las discusiones respecto a estas materias en términos del *liderazgo*, las *compensaciones* y el *trabajo significativo*, los supervisores pueden colaborar con los empleados para llegar a una solución. Algunos ejemplos son:

- Si el problema tiene que ver con la relación entre usted y un subordinado directo, a menudo son útiles las reuniones frecuentes para abordar los problemas.
- Si la preocupación son los sueldos, tal vez se puede ayudar dando a la persona un aumento. Normalmente, las empresas analizan las compensaciones dentro de su industria, información que le puede entregar su especialista en recursos humanos. Intente resolver el problema a fin de proporcionar otros beneficios intangibles que tendrán significado y valor además de una compensación directa, como la capacitación, que también tiene un valor monetario y de desarrollo.
- Para satisfacer las necesidades de afiliación, considere la manera en que puede formar una comunidad dentro de su grupo de trabajo. Puede patrocinar funciones o eventos que brinden a los empleados tiempo para establecer redes personales y divertirse, como participar en un equipo de fútbol de la empresa.

La clave está en ver más allá de las razones *expresadas* por los empleados para querer renunciar. Indagando más, puede ayudar a las personas a identificar opciones más productivas y evitar la tendencia a dejar un trabajo sin descubrir las verdaderas razones de su descontento.

En general, las empresas pueden adoptar una serie de estrategias para retener a los empleados valiosos, entre ellas.

- Reconocer las primeras señales de advertencia de la deserción.
- Crear un grupo de trabajo de retención cuya misión sea formar y fortalecer la retención de talentos en toda la organización.
- Reclutar inteligentemente.
- Ofrecer compensaciones competitivas y una cultura atractiva.
- Apoyar el desarrollo profesional de los empleados.

En conjunto, las estrategias anteriores pueden ayudar a su empresa a atraer a los empleados correctos.

¿Por qué la retención es más importante que nunca?

En la actualidad, el mundo de los negocios es cada vez más competitivo, y la retención constituye un "arma" fundamental en el arsenal de cualquier empresa. ¿Por qué? Existen tres razones:

1. La importancia cada vez mayor del capital intelectual
2. El costo de la rotación de personal
3. El impacto de la retención sobre la satisfacción del cliente y su rentabilidad

La importancia cada vez mayor del capital intelectual

Durante la era industrial, los activos físicos de una empresa, como la maquinaria, las plantas e, incluso, la tierra, determinaban la fuerza con que podía competir. En la actualidad, en la era del conocimiento, el capital intelectual define la ventaja competitiva de una empresa.

¿Qué es exactamente el capital intelectual? Es el conocimiento y destrezas únicas que posee la fuerza laboral de una empresa. Hoy en día, las empresas actuales ganan con ideas nuevas e innovadoras, y productos y servicios de primera categoría, todos los cuales se originan en el conocimiento y las destrezas de los empleados.

Algunos ejemplos de personas que poseen capital intelectual son:

- Programadores computacionales
- Ingenieros de red
- Diseñadores técnicos
- Analistas de mercadeo directo

Otros poseedores de capital intelectual son:

- Gerentes de nivel medio
- Ejecutivos de nivel superior
- Profesionales de planeación estratégica y desarrollo comercial

- Profesionales de recursos humanos

Cada vez que renuncia un empleado de su empresa, ésta pierde conocimiento difícil de encontrar y destrezas adquiridas.

Cuando dichos empleados se van a la competencia, la pérdida es aún peor. No sólo su empresa ha sido privada de una parte importante de su base de conocimientos, sino que ésta la *aprovechan* sus competidores sin tener que invertir el tiempo ni el dinero en capacitación que su empresa puede haber invertido.

El costo de la rotación de personal

El costo de la rotación de personal implica mucho más que sólo dinero perdido en capacitación. Cada vez que su empresa pierde a un trabajador valioso e intenta reemplazarlo, también puede incurrir en los siguientes costos:

- Gastos en búsqueda, entre ellos de búsqueda en empresas, avisos en periódicos, etc.
- Gastos en entrevistas directas.
- Tiempo de gerentes y miembros del equipo invertido en entrevistas.
- Trabajo interrumpido hasta contratar y capacitar a un remplazante.
- Moral y productividad disminuidas de los miembros sobrecargados del equipo.
- Tiempo de orientación y capacitación invertido en el remplazante.
- Baja productividad inicial del nuevo empleado durante el período de inicio.
- Posible pérdida de otros empleados.

En términos meramente monetarios, el costo de la rotación de personal puede impactarlo: en total, reemplazar a un empleado probablemente le cueste a su empresa, como mínimo, *el doble del sueldo anual del empleado que partió.*

El impacto de la retención sobre la satisfacción del cliente y su rentabilidad

Perder a un buen empleado implica además pagar otro precio: la erosión de la satisfacción del cliente y, a la larga, su rentabilidad.

¿De qué se trata esto? Mientras más tiempo permanezcan los empleados en su empresa, más conocerán a los clientes de la empresa: lo que les gusta y lo que no, sus problemas o necesidades especiales y maneras únicas de ganar su lealtad. Los clientes también llegan a conocer a los empleados de primera línea y aprecian escuchar una voz familiar o ver un rostro conocido cada vez que hacen negocios con su empresa.

Si dichos empleados conocidos se van, puede que los clientes no obtengan la misma calidad de servicio a la que están acostumbrados. Si, como resultado de ello, ya no están satisfechos, se cambiarán a otras empresas. Y, si perder empleados puede resultar costoso, también lo puede ser perder *clientes*.

Las estadísticas tras estas tendencias son sorprendentes: La mayoría de las empresas pierde a la mitad de sus empleados en un plazo de tres a cuatro años, y a la mitad de sus clientes en un plazo de cinco.

En una época en que la lealtad de cada cliente cuenta, su empresa simplemente no puede darse el lujo de perder empleados de alta calidad, que mantienen la lealtad de dichos clientes.

¿Por qué la retención es un gran desafío?

¿Mantener a los empleados valiosos es siempre un gran desafío? Esto depende de:

- Las condiciones demográficas
- Las tendencias económicas
- Las expectativas culturales
- Los trastornos en el mundo laboral

Si bien estas fuerzas se analizarán en mayor detalle más adelante, primero considere las actitudes de las personas frente a la retención.

Actitudes frente a la retención

Las actitudes frente a la retención pueden ser muy distintas, dependiendo de la cultura. En todo el mundo, los empleados de diferentes países tienen diferentes grados de movilidad laboral, además de diferentes supuestos con respecto a con cuánta movilidad cuentan. Incluso dentro de un país o cultura, los trabajadores pueden sentirse más o menos móviles en distintos momentos, dependiendo de lo que ocurra en el mundo de los negocios.

Si piensa en mejorar la retención en *su* empresa, necesariamente está asumiendo que los empleados tienen algún grado de libertad para cambiar de trabajo. Por ello, sin importar dónde se ubique su empresa en la "escena" mundial de los negocios, se aplican los principios básicos de la retención exitosa.

La fuerza laboral contingente

Los miembros de la fuerza laboral contingente ofrecen a las empresas algunas importantes ventajas, al igual que complejos desafíos. Algunas de las principales ventajas son:

- Flexibilidad: las empresas pueden personalizar los programas de estos trabajadores para que cumplan el flujo de trabajo y demandas actuales, recurriendo a ellos sólo cuando sea necesario.
- Accesibilidad: las empresas ahorran dinero en impuestos por nómina, beneficios de atención de salud y otros gastos al emplear a personal temporal, a medio tiempo o independiente.

Algunos de los desafíos son:

- Rotación particularmente alta, lo que introduce inestabilidad a la cultura de la empresa
- Menor grado de lealtad hacia la empresa y sus productos
- Demanda creciente por los mismos beneficios que reciben los empleados de planta, como trabajo satisfactorio y apoyo para el desarrollo profesional

La fuerza laboral más joven

Los trabajadores más jóvenes, principalmente los de entre veinte y treinta años, aportan un tipo especial de energía, frescura y conocimiento técnico de vanguardia a la fuerza laboral de una empresa.

Sin embargo, también suponen algunas dificultades:

- Las tendencias demográficas, especialmente en los Estados Unidos, han creado una escasez sin precedentes de este tipo de trabajadores, a quienes con frecuencia se denomina "generación X".
- Los trabajadores jóvenes que *están* disponibles se interesan especialmente en definir su trayectoria profesional y obtener trabajos que les ayuden a avanzar a su *siguiente* empleo.

Muchos trabajadores jóvenes se sienten más cómodos con el cambio rápido y las estructuras de administración horizontal que los de mayor edad, lo que puede crear malentendidos y tensiones entre ambas generaciones, especialmente cuando un supervisor y un subordinado directo son de diferentes generaciones y tienen diferentes expectativas de trabajo.

- Muchos empleados más jóvenes quieren que su empleador defina un crecimiento de su carrera, una senda profesional que los encamine a un nivel de remuneración que les permita mantener a familias jóvenes.

¿Cómo puede su empresa satisfacer las necesidades de sus trabajadores más jóvenes para así retener a los mejores? Las siguientes cuatro estrategias pueden ayudarle:

1. Comprender sus antecedentes y, según eso, personalizar su trabajo.
2. Hacer que la promesa de su empresa sea tanto de significado profesional como monetaria.
3. Guiar a través del aprendizaje.
4. Solicitar a todos los empleados retroalimentación independiente y continua.

La fuerza laboral madura

Como sucede con los otros segmentos de la fuerza laboral, los empleados maduros ofrecen ventajas clave *y* presentan desafíos especiales para las empresas que buscan definir una estrategia de retención.

Los trabajadores maduros pueden aportar:

- Gran cantidad de conocimiento y experiencia comercial, por lo que representan una parte importante del capital intelectual de su empresa.
- Destrezas para la vida adquiridas con esfuerzo, que las personas sólo desarrollan enfrentando las responsabilidades diarias durante muchos años.

Sin embargo, estos empleados también suponen varias dificultades para las empresas:

- Todos ellos envejecen juntos, llegando a los 50 años. Por ende, como se retiran en masa, plantas o departamentos completos pueden resultar diezmados. La fuerza laboral de muchas empresas consta fundamentalmente de empleados en esta categoría.
- En regiones en que la economía prospera, muchos trabajadores mayores están considerando la jubilación anticipada, una segunda carrera o un mejor trabajo en cualquier otro lado.
- Otros pueden enfermarse o lesionarse, o retirarse para poder cuidar a un padre de edad avanzada y nunca volver.

Contratación correcta: El primer paso para la retención

"Más vale prevenir que curar" dice el conocido refrán. Del mismo modo, contratar a las personas correctas puede, en primer lugar, ahorrar dinero, esfuerzo y tiempo que se puede invertir en tratar de retener a los buenos empleados.

Contrate según los intereses

¿Cuál es la clave para contratar correctamente? Escoger a personas que se sientan profunda y apasionadamente interesadas en el tipo de actividad que el trabajo en cuestión implica.

Contratar principalmente según los intereses es mucho más eficaz que contratar según las destrezas, valores e, incluso, las actitudes, por varias razones:

- Un trabajo que satisface los intereses más profundos de alguien seguirá llamando su atención e inspirando su desempeño y logros.
- Una persona puede ser buena en cierto trabajo, pero si el trabajo no le permite expresar sus intereses básicos, no estará contenta durante mucho tiempo.

Seguir siendo competitivos

Atraer y retener a los empleados valiosos implica competir con otras empresas que quieren hacer lo mismo. Cuando la reserva de talentos disminuye, la competencia puede volverse feroz.

Para pulir la ventaja competitiva de su empresa, se puede concentrar en las siguientes áreas principales:

- Compensación
- Beneficios y ventajas
- Desarrollo de empleados

Compensación

La compensación es el punto de partida para cualquier empresa que desee permanecer competitiva. De hecho, la mayor amenaza que puede enfrentar son sueldos mayores ofrecidos por otras organizaciones.

No obstante, tenemos buenas noticias: Las insuficiencias en el área de las compensaciones son también las más fáciles de identificar y abordar. A continuación ofrecemos algunas estrategias:

- Averigüe cuáles son los sueldos que ofrece su industria
- Examine las disparidades internas de sueldos. Compruebe que el pago por cada trabajo sea aproximadamente equivalente al de los trabajos similares de toda la organización.
- No dé por sentado que debe gastar más que sus competidores. Sólo asegúrese de poder satisfacer las necesidades más importantes de los empleados.

Beneficios y ventajas

Al igual que la compensación, su empresa debe proporcionar ciertos beneficios a fin de competir en la arena de la retención.

- Beneficios básicos. En la actualidad, muchas empresas ofrecen los siguientes beneficios básicos:
    - Planes de pensión
    - Primas del 50% al 90% del seguro médico y dental de los empleados
    - Opciones de acciones
    - Guarderías en la empresa o fuera de ella
    - Reembolso de colegiaturas
    - Inscripción en un club de acondicionamiento físico o un gimnasio en la empresa

Desarrollo de empleados

Hoy en día, el desarrollo personal y profesional es fundamental para casi todos los empleados. Al ayudar a los trabajadores a hacerse cargo de su propio crecimiento y trayectoria profesional, su empresa puede formar una fuerza laboral leal.

El desarrollo de empleados incluye los siguientes cuatro componentes:

1. Autoconocimiento del empleado. Para definir y seguir su plan profesional óptimo, los empleados deben conocerse a sí mismos, lo que significa estar consciente de sus intereses de trabajo básicos, valores de recompensa del trabajo y destrezas.

Ayudar a los gerentes para que los empleados se queden

Los gerentes y los líderes de equipo desempeñan una función fundamental en las tasas de retención de una empresa, ya sea supervisando a algunos de los empleados o a gran parte de los departamentos o divisiones.

Para muchos empleados, la relación con un supervisor directo es más importante que el sueldo o las ventajas. Un empleado puede *unirse* a una empresa debido a sus generosos beneficios y agradable cultura, pero es la relación con su supervisor inmediato la que a menudo determina el tiempo que la persona *se queda*.

En el pasado, muchos gerentes creían que *ellos* no eran responsables de retener a los buenos empleados. Pensaban que las personas dejaban la empresa debido a que encontraban un mejor trabajo o que tenían una pareja o cónyuge a quien le habían ofrecido un trabajo en otra ciudad u otras razones similares.

Cuando las renuncias de empleados eran pocas y había muchos reemplazantes, los gerentes se podían dar el lujo de ignorar los motivos relacionados con la empresa, pues podían reemplazar rápidamente a aquellos empleados que dejaban la empresa.

Sin embargo, hoy en día las personas dejan sus trabajos por todas esas antiguas razones *y* por muchas otras nuevas, entre ellas el hecho de que es más fácil que nunca encontrar otro buen trabajo en cualquier lugar. Una de las principales razones por las cuales las personas *piensan* en renunciar es que un supervisor en particular no hizo lo que debía hacer para conservarlas.

Además, en la actualidad los reemplazantes *no son* muchos. Es más, las estrategias tradicionales para abordar los problemas de deserción están demostrando ser insuficientes y tardías. A continuación se ofrecen algunos ejemplos de maneras comunes en que las empresas han tratado de enfrentar la pérdida de empleados:

Estrategias de retención de los gerentes

Más allá de estas reacciones tradicionales al problema, los gerentes tienen otras estrategias a su disposición para mantener a tantos buenos empleados como sea posible. Generalmente, estas estrategias se clasifican en las siguientes tres categorías:

1. Crear un buen entorno de trabajo
2. Crear excelentes trabajos
3. Pedir retroalimentación a los empleados

Solicite retroalimentación sobre sus propias destrezas como supervisor.

Ayudar a los empleados a evitar el agotamiento

Reducciones presupuestarias. Reducción de personal. Tecnologías de rápido avance. En el mundo de los negocios de hoy en día, estos comunes avances a menudo provocan responsabilidades adicionales y sobrecarga para los empleados. Para la mayoría de los gerentes, la sobrecarga conlleva un grave riesgo: el agotamiento y posible deserción de sus mejores empleados.

La palabra *agotamiento* parece estar en boca de todos hoy en día. Pero, ¿a qué *se refiere* exactamente? Más aún, ¿qué la causa y por qué representa una amenaza para la retención? Y *más* importante aún, ¿qué pueden hacer los gerentes para impedir que el agotamiento empeore la deserción, con la consecuente desestabilización de toda la organización?

¿Qué *es* el agotamiento?

El agotamiento se puede definir como *fatiga laboral*. Normalmente, los empleados presentan los siguientes síntomas:

- Baja satisfacción en el trabajo
- Compromiso disminuido con la organización
- Mayor intención de desertar

En algunos casos, también puede notar las siguientes señales de advertencia:

- Autoestima reducida
- Disminución en los sentimientos de competencia y logros
- Enfoque indiferente o negativo frente a colegas y clientes

¿Qué causa el agotamiento?

En general, el agotamiento es el resultado de la participación a largo plazo en situaciones que tienen demasiados aspectos negativos, como los siguientes:

- Sobrecarga de trabajo
- Objetivos poco claros
- Aburrimiento
- Conflicto interpersonal

Con frecuencia, estas mismas situaciones no tienen suficientes aspectos positivos, como:

- *Verdaderas* recompensas
- Reconocimiento de las contribuciones del empleado
- La mera satisfacción del éxito

Como puede ver por lo mencionado anteriormente, el agotamiento no se origina sólo en la cantidad de horas que trabaja el empleado. Una persona puede trabajar innumerables horas y seguir motivada. Más bien, la mayoría de las personas se agotan cuando sienten más estrés que apoyo en su vida laboral.

¿Por qué el agotamiento representa una amenaza para la retención?

Un gran problema con el agotamiento es que socava directamente los esfuerzos de retención de su empresa. ¿Por qué? Porque son sus empleados más motivados, los que sienten un fuerte compromiso con su trabajo, los que son más susceptibles al agotamiento.

Los supervisores pueden contribuir a este problema sin siquiera darse cuenta. ¿Cómo? La mayoría de ellos tiene la tendencia natural a asignar proyectos a las personas de alto desempeño y dejarlos que manejen solos la carga de trabajo. Y cuando tienen éxito en un proyecto, ¡los supervisores inmediatamente les dan otro!

Manejar el agotamiento

Otra manera de evitar el alto precio que significa la sobrecarga para los gerentes es minimizar activamente el agotamiento laboral y aprender cómo manejar a los empleados exhaustos.

- **Minimizar el agotamiento laboral.** Para aliviar el agotamiento que pueda hacer que las personas renuncien, puede hacer lo siguiente:

- Tenga conciencia del problema.
- Monitoree las cargas de trabajo y la moral, especialmente entre sus empleados con desempeño destacado.
- Sepa quiénes son sus gerentes "héroes"
- Demuestre aprecio por los empleados valiosos.
- Considere rediseñar algunos de los trabajos.

Volver a reclutar regularmente a sus principales talentos

No caiga en la trampa demasiado común de no saber valorar a los empleados valiosos o suponer que, debido a que ahora trabajan para usted, querrán seguir haciéndolo. En lugar de ello, piense que debe estar constantemente volviendo a reclutarlos.

Retención. Capacidad de la empresa de conservar a los empleados talentosos, que ayudarán a su organización a permanecer competitiva en un mundo de rápidos cambios.

Rotación. Cambio en la fuerza laboral de una empresa por la renuncia de algunos empleados y la contratación de otros nuevos

Conclusiones

La competencia abierta por las personas de otras empresas, antes considerado como una rareza en el mundo de los negocios, ahora es un hecho aceptado. Los mercados que se desarrollan rápidamente requieren organizaciones que también crezcan con rapidez y se renueven con nuevos talentos. Pero a nadie le gusta ver cómo el talento se va; la partida de un buen empleado es un golpe para una empresa. Es en vano esperar que con compensaciones, planes de carrera y esfuerzos de capacitación se pueda mantener a la empresa apartada del mercado laboral actual. Pero existe una alternativa: un enfoque de la retención orientado al mercado y basado en el supuesto de que la lealtad a largo plazo y en todos los aspectos no es posible ni deseable. Analizando con atención qué empleados necesita retener y por cuánto tiempo, puede utilizar programas altamente especializados para mantener el talento necesario en su lugar.

Bibliogría

Timothy Butler and James Waldroop. "Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People." *Harvard Business Review*. September-October 1999.

James Waldroop and Timothy Butler. *Maximum Success: Changing the 12 Behavior Patterns That Keep You from Getting Ahead*. New York: Currency/Doubleday, 2000.

The Center for Organizational Research. *A Research Report on the Brave New World of Recruiting and Retention: Facts, Trends, Practices, and Strategies*. Lexington, MA: LinkageInc., 2000.

Kevin Dobbs. "Winning the Retention Game." Training, September 1999.

“Employee Retention: What Managers Can Do." *Harvard Management Update*, April 2000.

Marie Gendron. "Keys to Retaining Your Best Managers in a Tight Job Market." *Harvard Management Update*, June 1998.

Robert Half. *Finding, Hiring, and Keeping the Best Employees*. New York: John Wiley & Sons, 1993.

LA REFORMA LABORAL Y LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS OUTSOURCING.

Gerardo Gabriel Villalón Calderón larry_gg@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Cuauhtémoc Guerrero Dávalos cmgj6819@hotmail.comUniversidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Rigoberto López Escalera rlelopez@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Resumen

El pasado 1 de septiembre el Ejecutivo Federal presento ante el Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, la iniciativa de decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo. Dicha reforma tiene entre una de sus finalidades para mejorar el desempeño de nuestro mercado laboral y regular la subcontratación de personal mediante la figura *outsourcing* cuyo propósito es en definitiva evadir legalmente el cumplimiento de obligaciones fiscales y laborales a cargo del patrón. Para tal efecto, en este trabajo se destacan algunos puntos controvertidos de dicha reforma y su relación con la figura *outsourcing*; se pone en evidencia si es conveniente o no de la reforma laboral para la clase trabajadora de nuestro país. Por lo tanto, el *outsourcing* es un contrato por el cual una empresa contrata los servicios de otra u otras para que le suministre una plantilla de trabajadores, que desarrollen una actividad propia de la contratante, debiendo asumir la prestadora de servicios la relación y responsabilidad laboral; previendo que la beneficiaria de los servicios tendrá la obligación de cerciorarse de la solvencia económica de la contratista, y que ésta cumpla con sus obligaciones en materia de seguridad social. Se señala expresamente que en todo caso los patrones y los intermediarios serán responsables solidarios en las obligaciones contraídas con los trabajadores. Finalmente, esta figura ha sido desarrollada por la administración de negocios y ha tomado auge, precisamente en áreas que requieren personal especializado, mas no cuentan con él para hacerlo.

Palabras Clave: Outsourcing, Intermediación laboral, Sustitución Patronal, Responsabilidad solidaria y subsidiaria, Riesgo laboral

Abstract

On 1 September, the Federal Executive come before the Congress of the United States of Mexico, the decree to amend initiative, adds and repeals various provisions of the Federal Labor Law. This reform has as one of its goals to improve the performance of our labor market and regular personnel outsourcing by outsourcing figure whose purpose is ultimately legally avoid compliance with tax and labor obligations by the employer. To this end, this paper highlights some controversial points of the reform and its connection with

FIG outsourcing; evidenced whether to or not labor reform for the working class of our country. Therefore, outsourcing is a contract by which a company engages the services of another or others to provide it employs workers, to develop an activity of the contractor and shall assume the service provider relationship and job responsibility , providing that the beneficiary of the services will be required to ensure the financial solvency of the contractor, and that it complies with its obligations concerning social security. Expressly states that in all cases the patterns and intermediaries jointly liable on its obligations to workers. Finally, this figure has been developed by business management and has taken height precisely in areas requiring specialized staff, but do not count on him to do so.

Keywords: Outsourcing, labor intermediation Employer Substitution, solidarity and subsidiary liability, labor risk

Introducción

El pasado 1 de septiembre el Ejecutivo Federal presento ante el Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, la iniciativa de decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo. Dicha reforma tiene la finalidad de promover la generación de más empleos y segundo, lograr que aquellas relaciones laborales que se desarrollan en la informalidad, se regularicen y transiten al mercado formal.

Otra de las finalidades para mejorar el desempeño de nuestro mercado laboral es regular el *outsourcing*, con el propósito de evitar la evasión y elusión del cumplimiento de obligaciones a cargo del patrón. Para tal efecto, se define la figura de "subcontratación"; se determina que el contrato de prestación de servicios deba constar por escrito; se prevé que la beneficiaria de los servicios tendrá la obligación de cerciorarse de la solvencia económica de la contratista y que ésta cumpla con sus obligaciones en materia de seguridad y salud. Se señala expresamente que en todo caso los patrones y los intermediarios serán responsables solidarios en las obligaciones contraídas con los trabajadores.

El *outsourcing* es un contrato por el cual una empresa contrata los servicios de otra u otras para que le suministre una plantilla de trabajadores, que desarrollen una actividad propia de la contratante.

Esta figura ha sido muy desarrollada por la administración de negocios y comienza a tomar auge, precisamente en áreas, que venían requiriendo personal especializado, mas no cuentan con él para hacerlo.

El *outsourcing* surge muy cerca de la industria del cómputo donde las empresas compran equipos sofisticados, y por ende van paulatinamente necesitando la instalación de redes o el desarrollo de programas de informática, utilizables únicamente por los adquirentes; y en vista de que tales equipos y programas eran del dominio de los fabricantes y desarrolladores, éstos no sólo vendían los equipos o programas, sino también el servicio de

instalación y desarrollo de programas a la medida de las exigencias del cliente…… "Una empresa es capaz de centrarse más en sus responsabilidades fundamentales mediante la transferencia de las operaciones no críticas a una empresa que está mejor equipada para manejarlas…..mediante la subcontratción de funciones auxiliares, las empresas ofrecen productos y servicios al mercado de manera más eficiente, aumentando así sus beneficios" (Clott, 2004).

Esta mecánica de hacer negocios fue copiada en muchos campos de la industria y del comercio, de la construcción, donde se desarrollaron estos servicios para instalaciones eléctricas, sanitarias, hidráulicas, etc. Igualmente, el sector de perfumería, artículos de belleza, en los almacenes y demostradoras de otra u otras empresas de servicios de *outsourcing*.

Este tipo de empresas, pueden ser:

1.-Constituidas por una empresa para que se encargue de contratar a su propio personal, por ende no persiguen un fin de lucro y el servicio y los trabajadores se los proporcionan a una o a varias empresas del mismo grupo.

2.-Establecidas con un fin de lucro. Cuyo objeto es proporcionar servicios:

La Ley Federal del Trabajo (LFT) vigente, en su artículo 10, establece la definición de patrón, también contempla y define la intermediación laboral como concepto que suele confundirse con la figura del *outsourcing*, en su artículo 12, Asimismo, en su numeral 13 prevé: "No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores".

1.-Definición y características.

Al *outsourcing* se le han atribuido una enorme cantidad de conceptos y acepciones tales como:

- Subcontratación externa
- Subcontratación de servicios propios
- Externalización de funciones
- Contratación de servicios externos
- Aprovisionamiento del exterior
- Servicios externos de gestión
- Adquisición de fuentes externas

Como se puede observar todas las definiciones coinciden en señalar la necesidad de una empresa de contratar los servicios de otra para administrar o controlar ciertos procesos de

trabajo o se les proporcione personal especializado, a efecto de eficientar sus procedimientos de trabajo.

Este tipo de empresas tienen como actividad principal contratar trabajadores para que éstos a su vez presten sus servicios a favor de terceros que son sus clientes, debiendo asumir la prestadora de servicios la relación y responsabilidad laboral en toda la extensión de la palabra, es decir, se encargan de contratar a los empleados, cubrir sus salarios y prestaciones, afiliarlos ante los Institutos Mexicano del seguro Social (IMSS) y del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (Infonavit), pagar las cuotas obrero-patronales y aportaciones correspondientes, efectuarles las retenciones de impuestos y presentar las declaraciones necesarias, y cuando ya no se requieren los servicios del trabajador, dar por terminada la relación de trabajo, sin ninguna responsabilidad para sus clientes, ofreciendo también que en caso de un conflicto o demanda laboral, asumirán la responsabilidad del juicio y en su caso cubrirán las prestaciones o indemnizaciones a que salgan condenados, obligándose "a sacarlos en paz" de cualquier conflicto.

Los elementos que sirven de base en nuestro país para identificar a esta figura son los siguientes:

- Tener solvencia económica y moral, esto es, contar con bienes propios para hacer frente a sus obligaciones. Una empresa *outsourcing* debe:

  - ❖ Estar constituida como persona moral preferentemente o física con actividad empresarial y su representante legal debe tener la facultad de celebrar con las empresas que les requieren servicios, un contrato de prestación de servicios (de administración de proceso o suministro de personal), y

  - ❖ Demostrar el cumplimiento de las obligaciones laborales y de seguridad social de sus trabajadores.

- Contar con especialización en proceso operativo y de personal. Estas compañías pueden ser de:

  - ❖ Suministro de personal(proporcionan personal para que realicen funciones de limpieza, en servicio de comedor, vigilancia, etc.), y
  - ❖ Procesos de producción (dirigido a procesos donde no se tiene ventaja competitiva y por tanto se desea que sea desarrollada por el *outsourcing*).

Es importante señalar que no todas las actividades dentro de las organizaciones son susceptibles de ser subcontratadas dada su relevancia y función estratégica en la operación de estas, tales como las relativas a:

- Información confidencial del negocio
- Conocimiento de producto o servicio, pues genera ventaja competitiva

- Habilidad y practica del conocimiento
- Estrategia de innovación en el producto o servicio
- Tesorería
- Control de proveedores
- Administración de calidad
- Servicio al cliente
- Distribución y venta

Clasificación del *outsourcing*

Este tipo de empresas, pueden ser con o sin fines de lucro, también pueden ser constituidas por una o varias empresas para que se encargue de contratar a su propio personal.

I.-Constituidas por una o varias empresas para que se encargue de contratar a su propio personal, por ende no persiguen un fin de lucro ya que el servicio y los trabajadores se los proporcionan a una o a varias empresas del mismo grupo. Aquéllas pueden operar de dos formas:

Asimismo, otro de los puntos controvertidos que pretende combatir esta reforma es que dicha figura en ocasiones se constituye para crear una aparente protección en caso de un juicio laboral, en virtud de que la prestadora de servicios asume la relación de trabajo dejando supuestamente a un lado a la empresa que recibe y se beneficia de los servicios y que generalmente es la que tiene bienes e ingresos, sin embargo, algunas desventajas para la clase trabajadora de nuestro país es que estas empresas con frecuencia evitan el pago del reparto de utilidades, porque no las generan, en virtud de que lo que le cobran a su "cliente" es prácticamente lo que gastan en su operación, como es el pago de salarios y prestaciones, impuestos, cuotas de seguridad social, indemnizaciones etc., por lo que al gastar lo que reciben por concepto de honorarios, no se generan utilidades o se generan se quieren repartir, ya que en caso de que la prestadora de servicios salga condenada al pago de una prestación o indemnización en un juicio laboral, generalmente no va a contar con bienes para responder de sus obligaciones y por consiguiente si no está planteada correctamente la demanda, sería difícil hacer exigible el laudo.

El problema más común respecto a la creación de estas sociedades, es cuando, se constituyen y trasmiten el personal a la prestadora de servicios, pues en ocasiones no se da por terminada la relación con el patrón anterior, concentrándose únicamente en la contratación del personal en la empresa prestadora de servicios, y por lo tanto, la relación con el primer patrón sólo queda suspendida, lo que en caso de un juicio, puede traer consecuencias graves ya que el trabajador puede demandar a las dos empresas, es decir, a su patrón anterior y al actual que va ser la prestadora de servicios y acreditar con ambas la prestación de un servicio y darse la presunción de relación laboral, más si

el trabajador sigue prestando sus servicios para el patrón anterior, pero ahora bajo las órdenes y subordinación de la prestadora de servicios.

Lo anterior, porque en muchos casos se puede acreditar la relación de trabajo con la empresa que se beneficia de sus servicios, aunque ésta no sea su patrón, con la documentación que lo identifique como su empleado, como puede ser con la expedición de gafetes a su nombre, cartas de recomendación, órdenes de trabajo, trabajos realizados a su favor como es la firma en cuenta de cheques o de declaraciones, etcétera, pues con estos documentos se acredita la prestación de un servicio y por consiguiente, la presunción de una relación de trabajo.

Lo que se sugiere para evitar este tipo de riesgos es que cuando se vaya a transferir al personal a una empresa prestadora de servicios, primero se dé por terminada la relación con el patrón anterior, firmando para tal efecto la renuncia correspondiente.

Además, se pueden dar dos supuestos para terminar la relación de trabajo:

- liquidando a los trabajadores y pagarles sus partes proporcionales y la indemnización correspondiente, alternativa que no es la más conveniente, pues resulta un gasto excesivo e innecesario, en virtud de que al trabajador no se le está privando de su trabajo, porque será contratado por la prestadora de servicios. Esta opción sólo sería conveniente en el caso de que se desee que la relación se dé por terminada y se genere una nueva con condiciones laborales diferentes a las que venía prestando sus servicios con el patrón anterior, y

- configurando una sustitución patronal, según el art. 41 de LFT, donde el nuevo patrón se constituya como patrón substituto, es decir que adquiere los derechos y obligaciones del anterior, reconociéndole la antigüedad y las mismas prestaciones que el trabajador venía disfrutando con su antiguo patrón.

  Para el efecto citado, es conveniente que en el contrato con el nuevo patrón se le reconozca la antigüedad generada con su anterior patrón y además, el patrón substituto le extienda una carta al trabajador, reconociéndole exactamente los mismos derechos y obligaciones adquiridos con el patrón substituido y asimismo, el trabajador deberá de firmar de conformidad una copia de la carta de substitución patronal y con la cual se acreditará la existencia de la misma y que la relación con su antiguo patrón concluyó.

Otro riesgo que enfrentan las empresas que constituyen su propia prestadora de servicios para contratar al personal para que presten sus servicios en las diferentes empresas del grupo, es que en algunos supuestos un trabajador presta sus servicios en varias empresas desempeñando un mismo puesto, como es el caso del director de

finanzas, tesorero, contralor, etcétera, por lo que también en caso de un juicio laboral el empleado podrá acreditar que prestó sus servicios en cada una de las diferentes empresas, y por consiguiente se puede presumir la relación laboral o acreditar la existencia de la misma en cada una de las compañías que se benefició con sus servicios en los términos antes señalados, y por lo tanto también pueden resultar condenadas al pago de las prestaciones e incluso indemnizaciones reclamadas.

Lo que se sugiere en este caso para disminuir el citado riesgo es que en su contrato se establezca claramente que su patrón es la empresa prestadora de servicios, la cual fue contratada por diversas empresas para que el trabajador lleve a cabo los servicios financieros, de tesorería etc. de las mismas o la actividad que se vaya a ejecutar, y por lo tanto el empleado ejecutará diversas actividades para una o varias empresas del grupo, pero siempre bajo las órdenes, supervisión y subordinación de la prestadora de servicios y es quien le va a cubrir su salario y en consecuencia con quien tiene una relación de trabajo, y no así con los clientes de su patrón o empresas del grupo, además también es conveniente contar con el contrato de prestación de servicios que se celebre entre ambas empresas para la ejecución de los trabajos requeridos o para el suministro del personal solicitado.

II.-Establecidas con un fin de lucro, mismas que tienen como objeto proporcionar los siguientes servicios:

- En la mayoría de las ocasiones dichas empresas ofrecen servicios especializados como seguridad, limpieza, promoción, valet parking, subcontratistas en la industria de la construcción, etcétera, para que con su propio personal ejecute el servicio que corresponda, asumiendo también toda la responsabilidad laboral.
- Dotar de personal a sus clientes para que éstos a través del mismo ejecuten su objeto, y proporcionar personal temporal o eventual.
- Este tipo de compañías son contratadas para que las empresas que adquieren sus servicios no tengan una contingencia laboral, además que la prestadora de servicios asume en su totalidad la responsabilidad laboral, y por lo tanto se va a encargar de seleccionar y contratar al personal, pagar salarios y prestaciones, elaborar la nómina, pagar las cuotas obrero-patronales al IMSS y aportaciones al Infonavit, retener y pagar impuestos, presentar declaraciones y reemplazar al trabajador cuando sus servicios no son eficientes, entre otras actividades.
- En caso de una demanda laboral, es obligación de la prestadora de servicios atender el juicio, responder del mismo, debiendo pagar cualquier cantidad a que salga condenada, sacar en paz a sus clientes y evitar que éstos salgan condenados al pago de cualquier prestación o indemnización y en caso de que así sea, la prestadora de servicios deberá responder del mismo, y de igual forma asume la responsabilidad frente al IMSS e Infonavit, es decir el cliente prácticamente se olvida de cualquier responsabilidad laboral.

- Estas empresas aparentemente aportan un beneficio, ya que sus clientes se liberan de las obligaciones y responsabilidades laborales antes citadas, así como de calcular y elaborar la nómina, efectuar trámites ante el IMSS e Infonavit y por lo general se ocupan de cualquier asunto laboral del personal que utilizan.
- No obstante lo anterior, emplear los servicios de las prestadoras de servicios lleva consigo una serie de riesgos laborales y de seguridad social y sobre todo con aquellas empresas que persiguen un fin de lucro y que no son serias ni están debidamente constituidas, ya que lejos de evitar una responsabilidad, ésta aún puede ser peor.

2.-Efectos del *outsourcing* desde el punto de vista laboral

La Ley Federal del Trabajo (LFT) vigente, en su artículo 10, establece la definición de patrón y dice: "patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o más trabajadores. Si conforme a lo pactado o a la costumbre el trabajador utiliza los servicios de otros trabajadores, el patrón de éste, lo será también de aquellos".

Es muy común que en nuestro país la industria de la construcción emplee los servicios de un "maestro de obra" (experto en las fases de una obra y que conozca a muchas personas dedicadas a los trabajos de este ramo) para ejecutar trabajos "especiales" y para que les consiga "gente" que pueda colaborar en la edificación de la obra. Por tal razón si el "maestro de obra" es trabajador de la constructora, las personas que él llevó a aquella legalmente, no son sus trabajadores, sino de la constructora quien es la receptora de los servicios de las personas suministradas por él.

La legislación laboral también contempla y define la intermediación laboral como concepto que suele confundirse con la figura del *outsourcing*. Así, en su artículo 12 señala: "Intermediario es la persona que contrata o interviene en la contratación de otra u otras para que presten servicios a un patrón."

Asimismo, en su numeral 13 prevé: "No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores".

La LFT combate frontalmente la figura del *outsourcing* en protección de los trabajadores de la prestadora de servicios de mano de obra; en efecto, el hecho de que la LFT exija que el verdadero patrón de los subordinados de otra empresa que presta servicios de mano de obra, a otra compañía, tenga "elementos propios suficientes para responder de las obligaciones con los trabajadores" se da porque actualmente existen muchas organizaciones que subcontratan la mano de obra con el objetivo de eludir sus obligaciones patronales fijadas en la LFT y las de seguridad social.

En su precepto 14 indica que las personas que usen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta Ley y de los servicios prestados.

Los trabajadores contratados bajo la intermediación tienen los siguientes derechos:

- prestar sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y cuentan con los mismos derechos que correspondan a los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa o establecimiento, y
- los intermediarios no pueden recibir ninguna retribución o comisión con cargo a los salarios de los trabajadores

Cuando las empresas ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal para otra, y no dispongan de elementos propios suficientes de conformidad con lo dispuesto en el artículo 13 se observarán las normas siguientes:

- la empresa beneficiaria será solidariamente responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores, y
- los trabajadores empleados en la ejecución de las obras o servicios tendrán derecho a disfrutar de las condiciones de trabajo proporcionadas a las de los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa beneficiaria.

Sobre el tema de "elementos propios", el poder judicial federal ha sostenido lo siguiente:

Generalmente las corporaciones se relacionan con este tipo de empresas cuando requieren personal calificado o con habilidades específicas, pues su reclutamiento resulta una labor ardua por lo que precisamente contrata a organizaciones especializadas, con la finalidad de llevar a cabo este trabajo.

También existen intermediarios que no necesariamente se encargan de captar a trabajadores especializados, pero ayudan a la labor de reclutamiento de personal en las negociaciones que lo requieren.

Como ejemplo de lo anterior tenemos corporaciones dedicadas a labores de:

- caza talentos (head hunters)
- bolsas de trabajo o agencias de colocación de personal

En los casos señalados, el ánimo de las empresas receptoras de los servicios de los colaboradores es constituirse como patrones y responder en todas las obligaciones inherentes a la relación laboral entablada con ellos, por lo que sólo utilizan al intermediario

como un instrumento o herramienta de vinculación en la tarea de selección y contratación del personal, conforme a lo mencionado en el numeral 14 de la LFT.

Es común que los empresarios consideren que con el traspaso de sus trabajadores a una *outsourcing* se produce la figura de la sustitución patronal, situación que jurídicamente no es así.

La sustitución patronal se presenta cuando una persona (moral o física) adquiere la totalidad o casi la totalidad de los elementos funcionales propios de la sustituida, como unidad económica-jurídica, continuando interrumpidamente con la actividad que desarrollaba ésta.

En tal caso, el patrón sustituido es solidariamente responsable con el nuevo por las obligaciones derivadas de las relaciones de trabajo y de la ley, nacidas antes de la fecha de la sustitución, hasta por el término de seis meses; concluido éste, subsistirá únicamente la responsabilidad del nuevo patrón, esto conforme a lo señalado en el numeral 41 de la LFT

3.-Fundamentos legales

La LFT es bastante desalentadora del uso de la figura del *outsourcing*, cabe poner de ejemplo lo señalado en el numeral 712 que dice: "Cuando el trabajador ignore el nombre del patrón o la denominación o razón social de donde labora o laboró, deberá precisar cuando menos en su escrito inicial de demanda el domicilio de la empresa, establecimiento, oficina o lugar en donde prestó o presta el trabajo y la actividad a que se dedica el patrón".

La sola presentación de la demanda en los términos del párrafo anterior interrumpe la prescripción respecto de quien resulte ser el patrón del trabajador. Esto es: una empresa no debe negar la existencia de la relación laboral de un trabajador que la demanda ante una Junta de Conciliación y Arbitraje, sólo por el hecho de ser trabajador de otra empresa, que le está suministrando un servicio específico en el que está interviniendo el trabajador demandante.

De todo lo anterior se desprende que el *outsourcing* es bastante riesgoso desde el punto de vista laboral, toda vez que normalmente, encontramos una responsabilidad solidaria, entre el contratante de este tipo de servicios y los trabajadores que le son suministrados.

En efecto, la razón de existir de muchos "corporativos de servicios" es eludir el pago de reparto de utilidades a los trabajadores, ya que si el personal del "corporativo" estuviera integrado en la empresa o compañías del grupo, recibirían una cuantiosa suma por concepto de utilidades, aún con las limitaciones de ley para los trabajadores de confianza.

Otras organizaciones consideran que la mano de obra, representa un alto costo, por los beneficios que la LFT otorga, siendo que en algunos casos, ciertos trabajadores, con bajo salario nominal representan un muy alto costo por los indirectos que reciben, así como para

eludir la existencia de la relación de trabajo, y por ende, el pago de indemnizaciones laborales, exceptuándose en los juicios laborales con el pretexto de la "falta de relación contractual".

Los artículos 13, 14 y 15 de la Ley Federal del Trabajo vigentes actualmente establecen que si la empresa prestadora de servicios no cuenta con elementos propios para responder de sus obligaciones laborales, la empresa beneficiaria será solidariamente responsable con la primera.

La propuesta de reforma establece lo siguiente:

Ley Federal del Trabajo en vigor dese el 1o. de julio de 1970	Decreto que Reforma, Adiciona y Deroga diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, 1 de septiembre de 2012.	Comentario.
Artículo 13**.-** No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. En caso contrario serán solidariamente responsables con los beneficiarios directos de las obras o servicios, por las obligaciones contraídas con los trabajadores	Artículo 13.- No serán considerados intermediarios, sino patrones, las empresas establecidas que contraten trabajos para ejecutarlos con elementos propios suficientes para cumplir las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores. Los patrones y los intermediarios serán responsables solidarios en las obligaciones contraídas con los trabajadores.	El decreto aclara en su redacción que ambos, patrones e intermediarios serán responsables solidarios en las obligaciones contraídas con los trabajadores. Entendiéndose que los intermediarios son las empresas *outsourcing.*

Ley Federal del Trabajo en vigor dese el 1o. de julio de 1970	Decreto que Reforma, Adiciona y Deroga diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, 1 de septiembre de 2012.	Comentario.
Artículo 14.- Las personas que utilicen intermediarios para la contratación de trabajadores serán responsables de las obligaciones que deriven de esta Ley y de los servicios prestados. Los trabajadores tendrán los derechos siguientes: I. Prestarán sus servicios en las mismas condiciones de trabajo y tendrán los mismos derechos que correspondan a los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa o establecimiento; y II. Los intermediarios no podrán recibir ninguna retribución o comisión con cargo a los salarios de los trabajadores.		
Artículo 15.- En las empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal para otra, y que no dispongan de elementos propios suficientes de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 13, se observarán las normas siguientes: I. La empresa beneficiaria será solidariamente responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores; y II. Los trabajadores empleados en la ejecución de las obras o servicios tendrán derecho a disfrutar de condiciones de trabajo proporcionadas a las que disfruten los trabajadores que		

Ley Federal del Trabajo en vigor dese el 1o. de julio de 1970	Decreto que Reforma, Adiciona y Deroga diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, 1 de septiembre de 2012.	Comentario.
ejecuten trabajos similares en la empresa beneficiaria. Para determinar la proporción, se tomarán en consideración las diferencias que existan en los salarios mínimos que rijan en el área geográfica de aplicación en que se encuentren instaladas las empresas y las demás circunstancias que puedan influir en las condiciones de trabajo.		
	Artículo 15-A. El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista o subcontratista ejecuta obras o presta servicios con trabajadores bajo su dependencia, a favor de otra persona física o moral que resulta beneficiaria de los servicios contratados, la cual fija las tareas a realizar y supervisa el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratados.	El decreto incluye este nuevo numeral donde se define que se considera como subcontratista.

Ley Federal del Trabajo en vigor dese el 1o. de julio de 1970	Decreto que Reforma, Adiciona y Deroga diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, 1 de septiembre de 2012.	Comentario.
	Artículo 15-B. El contrato que se celebre entre la persona física o moral que resulte beneficiaria de los servicios y un contratista o subcontratista que ponga a su disposición trabajadores, deberá constar por escrito. La empresa beneficiaria deberá cerciorarse al momento de celebrar el contrato a que se refiere el párrafo anterior, que la contratista o subcontratista cuenta con elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores	En este artículo se propone la elaboración de un contrato por escrito de la prestación del servicio. Así mismo se establece la obligación de la beneficiaria de que la empresa que contrata tenga la solvencia necesaria para cumplir con las obligaciones de tipo laboral.
	Artículo 15-C. La empresa beneficiaria de los servicios deberá cerciorarse permanentemente que la empresa contratista o subcontratista, cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, respecto de los trabajadores de esta última. Lo anterior, podrá ser cumplido a través de una unidad de verificación debidamente acreditada y aprobada en términos de las disposiciones legales aplicables.	También en este precepto se establece la obligación para la beneficiaria de que la contratista cumpla con la disposiciones en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, respecto. Así mismo establece la creación de una unidad de verificación externa para poder dar cumplimiento a lo anterior, la cuál deberá tener acreditación posiblemente ante alguna de las dependencias del sector laboral.
	Artículo 15-D. Se presumirá, salvo prueba en contrario, que se utiliza el régimen de subcontratación en forma	Se establece el delito de fraude para aquellas empresas que simulen la subcontrata-ción, ya sea para pagar

Ley Federal del Trabajo en vigor dese el 1o. de julio de 1970	Decreto que Reforma, Adiciona y Deroga diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, 1 de septiembre de 2012.	Comentario.
	dolosa, cuando con el objeto de simular salarios y prestaciones menores, las contratistas o beneficiarias de los servicios tengan simultáneas relaciones de trabajo o de carácter mercantil o civil, respecto a los mismos trabajadores. Quienes incurran en la conducta señalada en el párrafo anterior, serán sancionados en términos del artículo 1004-C de esta Ley.	salarios o prestaciones menores cuando se establezcan empresas subcontratistas por la propia beneficiaria para dar servicio asimisma.
	Artículo 1004-B. El incumplimiento de las obligaciones a que se refiere el artículo 15-B de la Ley, se sancionará con multa por el equivalente de 250 a 2500 veces el salario general.	En este artículo se establece la sanción por incumplimiento al 115 B.
	Artículo 1004-C. A quien utilice el régimen de subcontratación de personal en forma dolosa, en términos del artículo 15-D de esta Ley, se le impondrá multa por equivalente de 250 a 5000 veces el salario mínimo general.	En este artículo se establece la sanción por incumplimiento al 115 D.

Fuente: Elaboración propia.

Como consecuencia de lo expuesto, lo primero que debemos de tomar en cuenta al contratar una empresa prestadora de servicios, es su seriedad y solvencia

Lo anterior, obedece a que si la empresa prestadora de servicios no responde de las obligaciones contraídas con los trabajadores contratados para prestar sus servicios en favor de sus clientes, estos últimos, serán considerados solidaria y subsidiariamente responsables con la prestadora de servicios de esas obligaciones laborales, ya que éstos fueron los que se beneficiaron de sus servicios.

Resulta importante señalar que si bien la contratación de servicios de una empresa de outsourcing representa múltiples ventajas para la organización beneficiaria de los servicios, no se puede pasar por alto el estudio de los riesgos inherentes a este tipo de servicios como lo sería la responsabilidad solidaria.

Este es uno de los peligros que existen al contratar compañías de outsourcing, pues si no cuentan con elementos propios suficientes (efectivo, bienes muebles o inmuebles, propiedades, etc.) para hacer frente a sus obligaciones, el responsable solidario de todas las obligaciones de naturaleza laboral frente a los colaboradores será la empresa beneficiaria de los servicios,

El riesgo laboral que se tiene al contratar empresas prestadoras de servicios se da porque éstas son las que contratan al trabajador, quien labora para otras empresas, es decir sus clientes, a las que le prestan sus servicios, por lo que con estos últimos se puede presumir una relación laboral de conformidad con lo dispuesto por el artículo 21 de la Ley de la materia, el cual establece que "entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe" se crea la citada presunción.

Este riesgo se genera tanto con las empresas que crean su propia prestadora de servicios, como las que se constituyen como negocio.

Con las empresas del primer tipo el riesgo no es tan elevado, ya que son compañías del mismo grupo las beneficiadas de los servicios del personal de la prestadora de servicios y ésta no se va a constituir con el ánimo de obtener una ganancia.

CONCLUSIONES

Las empresas outsourcing tienen muchas ventajas cuando están:

- Legalmente constituidas
- Garanticen a los trabajadores los derechos mínimos que consagran la Ley federal del trabajo
- Tengan inscrito en el IMSS a los trabajadores que les prestaran sus servicios
- Cumplan sus obligaciones en materia de vivienda (pague las aportaciones y enteros los descuentos efectuados a los salarios de sus trabajadores por amortización de créditos de Infonavit)
- Cuenten con elementos propios suficientes (efectivo, bienes muebles o inmuebles, propiedades, etc.)

Esto le dará seguridad al cliente para que contrate a una empresa outsourcing ya que cumple con los requisitos suficientes para responder en caso de un pleito laboral.

El Cliente a quien se le presta el servicio se beneficiará de una relación de Outsourcing ya que logrará en términos generales, una "Funcionalidad mayor" a la que tenía internamente con "Costos Inferiores" en la mayoría de los casos, en virtud de la economía de escala que obtienen las compañías contratadas.

Esto permite al beneficiario reducir costos, ya que al contratar los servicios de la outsourcing se libera de la contratación de personal, generación de contratos colectivos, calculo y elaboración de nominas, así como pago de las cuotas de seguridad social, presentación de pago de impuestos, calcular liquidaciones y en su caso conflictos laborales, siempre y cuando la empresa contratada tenga los elementos suficientes para responder a sus obligaciones.

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El Outsourcing no queda exento de esta realidad.

El outsourcing también tiene efectos secundarios, los cuales deben ser analizados por las compañías contratantes ya que debe satisfacer las necesidades de estas. Para poder ponderar el costo-beneficio y puedan tener mayores elementos para su contratación.

Cabe hacerse notar, que aun cuando en la mayoría de los contratos de prestación de servicios de personal, se establece que el prestador de servicios se hará cargo de la responsabilidad laboral, reconociendo que es el único patrón, obligándose a responder en caso de un juicio laboral, del pago de las prestaciones correspondientes, esto no es suficiente para evitar la responsabilidad solidaria y subsidiaria de su cliente y mucho menos el pago de alguna condena, ya que si la empresa prestadora de servicios no cuenta con bienes suficientes para responder de sus obligaciones, su cliente podrá ser considerado responsable al beneficiarse de los servicios de los trabajadores.

BIBLIOGRAFIA

Clott, C.B. (2004). Perspectivas sobre la externalización global y la naturaleza cambiante del trabajo. Negocios y Sociedad de la revisión, 109 (2) 153-170. Consultado el 21 de febrero 2007, a partir de base de datos EBSCO Business Source Premier. 26db http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true% =% 26AN buh = 13072391% 26site = ehost a vivir.

Semanario Judicial de la Federación y su gaceta, Octava época. Tomo XV-II, febrero de 1995. Tesis I.T.491 L, pág. 529.

Semanario Judicial de la Federación. Octava Época, tomo VII, junio de 1991, pág. 444.

Semanario Judicial de la Federación. Séptima Época. 85 sexta parte, pág. 49.

Semanario Judicial de la Federación. Octava Época. XIV, julio de 1994, pág. 637 y 638.

Semanario Judicial de la Federación. Octava Época. Tomo I, Segunda Parte-1, enero a junio de 1988, pág. 367.

Acuerdo ACDO.AS2.HCT.300909/194.P.DIR del Consejo Técnico del Instituto Mexicano del Seguro Social, relativo a la aprobación de las Reglas Generales para el cumplimiento de la obligación establecida en el quinto párrafo del artículo 15-A de la Ley del Seguro Social, así como el formato PS-1 (IMSS, DOF 8 de octubre de 2009).

Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta. Novena Época. Tomo XXVIII, diciembre de 2008, pág. 285. Tesis 2a./J. 188/2008. Jurisprudencia.

Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Iniciativa de Reforma que Adiciona y Deroga diversas disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, del 1 de septiembre de 2012. Recuperada el 1 de Octubre de 2012 de http://www.stps.gob.mx

Congreso de la Unión, Cámara de Diputados, LXII Legislatura, Ley Federal del Trabajo, Recuperada el 1 de octubre de 2012 de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm

Prevalencia del Burnout en Académicos del Nivel Superior de un Centro Universitario Regional de una Universidad Pública

Dra. Sara Adriana García Cueva saragarcia@profesores.valles.udg.mx Universidad de Guadalajara
Dra. Ma. del Refugio López Palomar cuquis@profesores.valles.udg.mx Universidad de Guadalajara
Dra. María del Carmen Rodríguez Rodríguez carmelitar13@hotmail..com Universidad de Guadalajara

Resumen:
El propósito de este trabajo fue determinar la prevalencia del Síndrome de Burnout en los académicos del nivel superior de un Centro Universitario Regional de la Universidad de Guadalajara, partiendo de la premisa, de que el burnout se configura como un **síndrome tridimensional** caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal: El **Agotamiento emocional** hace referencia a las sensaciones de sobreesfuerzo físico y la disminución o pérdida de recursos emocionales. La **Despersonalización** supone el desarrollo de actitudes negativas, de insensibilidad y respuestas cínicas hacia los receptores del servicio prestado. Y la **Baja Realización personal**: es la tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa: los afectados se reprochan no haber alcanzado los objetivos propuestos, con vivencias de insuficiencia personal y baja autoestima profesional.

Se trata de un estudio no experimental, observacional y transversal. La población de estudio fueron los académicos que laboran en un Centro Universitario Regional de la Universidad de Guadalajara, se incluyó a los académicos, que tenían más de 6 meses laborando frente a grupo, de medio tiempo o tiempo completo, además los docentes contratados por asignatura que cubrían 20 horas o más frente a grupo a la semana.

Los resultados permitieron conocer la prevalencia del burnout, detectándose que el 56.5% de la población no presenta ninguna dimensión quemada, el 25.8% se observa con una dimensión afectada, el 14.5% con dos y el 3.2.% con las tres dimensiones quemadas.

Palabras clave: Burnout, Académicos del nivel superior.

Abstract
The purpose of this study was to determine the prevalence of burnout syndrome in the academic top level of a Regional University Center of the University of the Guadalajara, starting from the premise that burnout is configured as a three-dimensional syndrome characterized by emotional exhaustion, depersonalization and reduced personal accomplishment: the emotional exhaustion refers to feelings of physical exertion and the reduction or loss of emotional resources.
Depersonalization involves the development of negative attitudes, insensitivity and cynical responses to the receivers of the service provided. And the reduced personal accomplishment: the tendency to evaluate one's work negatively: those affected have not

met their stated objectives, with experiences of personal inadequacy and low self-esteem training.
This is a non-experimental, observational and transversal. The study population consisted of scholars who work in a Regional University Center of the University of Guadalajara, were included academics, who had more than six months laboring front of group, part time or full time, and contract teachers by subject covering 20 hours or more teaching face to face per week.
The results allowed to determine the prevalence of burnout, detecting that 56.5% of the population has not burned any dimension, 25.8% is observed with a dimension affected, of 14.5% with two and 3.2% with the three dimensions burned.

Key words: Burnout, top level Academics

Desarrollo del trabajo

Introducción

El trabajo es una actividad personal, es decir, es un hombre en toda su integridad el que trabaja y en el trabajo forja su vida, desarrolla su personalidad e influye en la vida y personalidad de los que lo rodean. Si bien es cierto que el trabajo depende de la personalidad del trabajador, no es menos cierto que también la personalidad del trabajador impacta el desarrollo de su trabajo. El trabajo es una forma de hacerse a sí mismo y de forjar con los demás. En este sentido un trabajo será más eficaz y satisfactorio en la medida en que ofrezca al trabajador la posibilidad de expresar su personalidad, desarrollándola y enriqueciéndola.
El hombre al trabajar está haciendo posible el desarrollo de satisfactores que demanda la sociedad, de ahí que podamos afirmar que el trabajo es una actividad productiva. En este aspecto un trabajo será tanto más eficaz cuanto más favorezca, mediante la expresión y desarrollo de la personalidad del trabajador, una producción elevada, además representa una forma de convivencia que propicia una escuela de formación social, encuentra como espacio principal para su desarrollo, la organización.
A través de la historia se constata que los seres humanos han vivido siempre en grupos organizados, tareas como la caza, la protección y la migración pueden realizarse de manera más eficaz y eficiente mediante grupos organizados. La organización puede definirse como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta en común (Shein, 1975). En esta definición están implícitas varias ideas: las organizaciones están compuestas por personas; las organizaciones subdividen el trabajo entre sus individuos, y las organizaciones persiguen metas compartidas.
La globalización de la economía se ha acentuado en los últimos años y junto con el desarrollo de las nuevas tecnologías de información y de las telecomunicaciones está originando cambios radicales en la sociedad, comparables a los que se produjeron durante la revolución industrial (Hiba, 1999).
Un hecho básico es que la dinámica mundial se mueve en torno a la vida de las organizaciones que ejercen influencia en casi todos los aspectos de la existencia humana: nacimiento, crecimiento, desarrollo, educación, trabajo, relaciones sociales, salud e incluso en la muerte. Sin embargo, la evolución del pensamiento administrativo, desde los albores

de la administración científica de 1903 hasta nuestros días, dibuja un movimiento en espiral y recurrente en el ser humano. Inicialmente se centraba en el rendimiento basado en su fuerza y ahora descansa en su inteligencia. Así, desde sus inicios la ciencia administrativa puso énfasis en las tareas, más tarde en las estructuras de las organizaciones, después en las personas, en el ambiente, en la tecnología, en la estrategia y finalmente en el cliente, demostrando que es un proceso que se regula y auto perfecciona cuanto más se conoce a la especie humana (Ortiz, 2003).

La Universidad de Guadalajara por medio del Centro Universitario de los Valles, se convierte así en uno de los empleadores potenciales de la región Valles del Estado de Jalisco, abriendo así una oportunidad de empleo a los profesionistas. El trabajo desempeña un papel importante en la vida de casi todos, así se evidencia cada día con las horas que se pasan en el mismo, de las horas que pasamos despiertos la mayoría las dedicamos a las actividades del trabajo comparativamente con las que dedicamos a pasar en otros lugares.

Para algunas personas el trabajo puede concebirse como una forma de ganarse la vida y, para la mayoría de las personas como un reflejo de la identidad personal. "¿A qué te dedicas?", o "¿Dónde trabajas?" son preguntas que con frecuencia forman parte de la primera conversación que se entabla entre dos o más personas.

Los empleados empiezan a identificarse con el trabajo tan pronto como se sienten parte del mismo, por lo que cuanto más respetados se sientan como miembros de un grupo, más fácilmente sentirán esa identificación.

Sin embargo esa identificación los lleva a tomar un mayor compromiso y por ende el trabajador supone que vendrá una recompensa o correspondencia similar a los esfuerzos invertidos y cuando se desequilibran las expectativas individuales del profesional y la realidad del trabajo diario, se considera un trastorno adaptativo crónico y puede sobrevenir tanto por un excesivo grado de exigencia como por escasez de recursos, el burnout se ha asociado a menudo con algunos tipos de desequilibrio o desajuste entre inversiones y resultados, provocando estrés.

Cuando se produce una falta de reciprocidad; por un desajuste entre inversiones y resultados, el ambiente laboral se torna incomprensible por haber dado demasiado durante algún tiempo y por recibir poco a cambio.

El presente trabajo pretende aportar a la generación del conocimiento en el área del Desarrollo Humano de los Profesores del Nivel Superior del Centro Universitario de los Valles, quienes a partir de la Misión de la institución con la cual colaboran reciben la noble encomienda de fungir como profesionistas y profesionales de vanguardia con la tarea y el compromiso de formar los futuros profesionistas de la Región Valles del Estado de Jalisco, en un marco de valores de responsabilidad social, dignidad humana, democracia y conciencia ecológica. Además de crear ambientes autogestivos de aprendizaje aprovechando las tecnologías modernas para desarrollar las capacidades analíticas y de trabajo de los estudiantes. Así como realizar investigación de calidad, preservar y difundir

los valores de la cultura con el aliento de que los beneficios generados se extiendan a todos los habitantes de la región.

Como se puede observar la tarea no es fácil, las demandas emocionales que derivan de la encomienda y la posibilidad de control sobre las mismas hacen que la investigación tome como responsabilidad el estudio de la situación de los docentes universitarios, su problemática y las posibles variables que inciden en ella.

Planteamiento del problema

En un entorno globalizado como el que se vive en la actualidad, es necesario prestar atención a la identificación de la concepción del hombre, a su inserción en el contexto de la actividad económica, así como a las expectativas que el sistema económico mantiene sobre su desempeño productivo.

La globalidad, es expresada en el hombre sometido a la competitividad, a las multihabilidades o polivalencias y a los avances de la tecnología. El hombre de la economía global se ve inscrito en una carrera por el conocimiento, en una competencia de caza de información y en un proceso de reciclado de las habilidades.

Con todo ello se prevé – y de hecho ya se percibe – un agotamiento a causa de los esfuerzos por alcanzar títulos y documentos, o por poseer los equipos e instrumentos más actualizados, o por acceder a las novedades e innovaciones. Ahí se sitúan los profesores e investigadores, los ejecutivos de las empresas y todo el que vende su fuerza intelectual de trabajo.

Lo anterior nos conduce a afirmar que toda actividad profesional lleva consigo una serie de estímulos que pueden repercutir en la salud de las personas y en su rendimiento profesional. Hoy en día existe un rotundo convencimiento de que las características organizacionales y laborales tienen una clara incidencia sobre la salud mental de los trabajadores.

El recurso humano que labora en la prestación de servicios y de manera específica a los profesores, quienes obligatoriamente se han visto dentro de una carrera de competitividad para la que no estaban preparados y la que ha ido dejando secuelas graves como el estrés y el burnout. El estrés laboral está siendo cada vez más visualizado como un problema de salud (Ramírez, 2001).

Warr (1987) diferencia dos términos: “salud mental independiente del contexto” (salud mental global) y “salud mental relacionada con el contexto”. Este último lo utiliza para referirse a la salud mental laboral, y la define como el mecanismo a través del cual la experiencia subjetiva del trabajo afecta a la “salud mental independiente del contexto” o global.

Se ha puesto de manifiesto mediante significativos medios, la necesidad de tomar con la seriedad necesaria la importancia y responsabilidad de buscar la salud mental motivo por el que, el 10 de Octubre de cada año, se celebra el Día Mundial de la Salud Mental, con el propósito de difundir a la sociedad y a los responsables de políticas del mundo entero,

temas centrales que requieren de la información, la participación y el compromiso de los distintos sectores implicados.

Expresiones de algunos académicos como la que se transcribe a continuación, son las que dejan de manifiesto la necesidad de no permanecer ajenos a las demandas y llamados para analizar lo que sucede en el contexto laboral y se manifiesta en la salud : "Lo bueno es que ya han pasado dos meses del semestre. ¿Cuántos días quedan todavía para llegar a las vacaciones de verano? ¿A los cuántos años me puedo jubilar? Me pregunto. ¿Podré soportarlo? Y ¿En qué condiciones llegaré? Realmente me siento agotado por tanto trabajo. Lo único que me queda es buscar que nadie se percate de lo que siento, ni los compañeros ni, especialmente, los estudiantes. Otros días me siento diferente; me siento contento, motivado, me da gusto pensar en actividades nuevas y compartirlas con los estudiantes, me siento como si las fuerzas que en algunos días se van, regresaran por momentos…" Independientemente de los diferentes niveles educativos, la docencia ha sido considerada como una de las profesiones más estresantes (Golg y Roth, 1993).

Ser un "buen maestro" de educación superior es un reto que requiere poseer habilidades intelectuales y competencias profesionales, el dominio de los métodos y los recursos adecuados para favorecer el aprendizaje, con el fin de apoyar y guiar el desarrollo de los estudiantes, sus capacidades y aptitudes, facilitarles la construcción de su conocimiento y motivarlos a utilizar sus destrezas, a ser analíticos, críticos, reflexivos y tener una actitud para integrarse a un mundo cada vez más interdependiente y multicultural.

Nuestro país no escapa del análisis de la calidad educativa que se efectúa en el contexto internacional, que tiene como eje motor la competitividad, situación que impacta el contexto educativo que se ha caracterizado en los últimos años por una competencia profesional excesiva en todos los niveles y con los diferentes nombres que cada nivel educativo ha impuesto, a las exigencias para escalar las diferentes categorías. Dentro de estas exigencias se pueden encontrar demandas del ambiente laboral, que caracterizan situaciones como asesorar nuevas materias, desempeñar cargos de gestión, implantar innovaciones, realizar investigación, fungir como tutores, atender cursos en línea, etc., pueden tener resultados negativos para el profesor si estas demandas se perciben como amenazas y no se poseen los recursos adecuados para poder afrontarlas. No obstante, esas demandas pueden tener consecuencias positivas para el profesor, si se perciben como desafíos o retos y se poseen los recursos necesarios para afrontarlas. La superación de retos y la consecución de objetivos aumentan la autoestima, la autoeficacia, y en general produce satisfacción.

De esta manera, los profesores quedan expuestos por una parte a impulsos facilitadores de su desarrollo personal, pero por otro lado también quedan expuestos a obstáculos que las organizaciones les presentan.

Asimismo, los obstáculos organizacionales inciden negativamente sobre el bienestar psicológico (Brown y Mitchell, 1993), mientras que los facilitadores organizacionales ejercen el efecto contrario, es decir, mejoran el bienestar psicológico (Schneider y Bowen, 1993).

La interacción de estos dos factores (obstáculos- facilitadores) puede estar equilibrada pero también puede estar desajustada, y en cualquier caso, esta interacción tendrá efectos sobre la salud. En el caso de los profesores se ha mostrado que la interacción de los obstáculos y facilitadotes tendrá un efecto en las creencias de eficacia del profesor, repercutiendo a su vez en su estado afectivo, bien de forma positiva (Engagement) o negativa (burnout) (Salanova y Schaufeli, 2000).

Con frecuencia los docentes presentan experiencias de estrés laboral y, como consecuencia de este estrés laboral crónico, el denominado síndrome de burnout, es decir, la "presencia de sentimientos de agotamiento emocional, despersonalización y falta de realización personal en el trabajo que pueden desarrollarse en algunas personas cuyo objeto de trabajo son personas en cualquier tipo de actividad" (Maslach y Jackson, 1981).

Es importante remarcar que el estrés laboral y el burnout en los profesores son relevantes en un doble sentido: Por un lado, por su posible relación con los trastornos de la salud individual, en forma de enfermedad o falta de salud con alteraciones psicosomáticas (alteraciones cardiorrespiratorias, jaquecas, gastritis y úlceras, dificultad para dormir, mareos y vértigo,...), y por otro, por sus consecuencias negativas sobre la ejecución profesional y laboral (absentismo, insatisfacción y falta compromiso con la tarea). Ambos efectos son indeseables porque repercuten negativamente en la profesión docente y en la calidad de los servicios brindados que se ofrecen al usuario (estudiantes en la mayoría de las veces) y familia. Además puede verse afectado el clima laboral donde se imparten los mismos (conflictos interpersonales e intergrupales), peligrando así el propio grupo y la institución (deterioro del rendimiento o calidad asistencial, rotación no deseada, abandono, etc.).

Un aspecto importante que no se debe olvidar es la percepción interior que el individuo tiene acerca de las exigencias de su trabajo lo que le podría conducir también a un estado de burnout (Garcés de los Fayos, 1998). Esta percepción interior está relacionada con elementos como el sentimiento de competencia y de merecimiento. (Murk, 1998). Así, si la persona cuenta con capacidades, destrezas y habilidades se sentirá más segura y en consecuencia tendrá un auto concepto positivo de sí misma. La autoestima y el auto concepto vienen también determinada por las relaciones y el feedback interpersonal que un individuo recibe a lo largo de su desarrollo (Pérez-Santamarina, 1999). Podemos entonces prever que si el profesional cuenta con habilidades sociales que faciliten estas relaciones interpersonales y si éstas son efectivas recibirá feedback de los otros, con el consiguiente efecto positivo sobre su auto concepto y autoestima.

Es un hecho claro que los estresores no afectan por igual ni a todas las personas ni a todos los grupos. Un mismo tipo de suceso puede generar niveles elevados de estrés e importantes perturbaciones de la salud en unas personas pero no en otras. Se ha sugerido que los efectos del estrés dependen de la percepción del estresor, la capacidad del individuo de controlar la situación, la preparación del individuo para afrontar los problemas y de la influencia de los patrones de conducta.

Objetivo

Determinar la prevalencia del Síndrome de Burnout en los académicos del nivel superior de un Centro Universitario Regional de la Universidad de Guadalajara.

Pregunta de investigación

¿En qué medida prevalecen las dimensiones del Síndrome de Burnout o síndrome del quemado en los académicos del Centro Universitario de los Valles?

Definición de la variable

El estudio parte de la definición de burnout ofrecida por Maslach y Jackson (1981), que entienden que el burnout se configura como un **síndrome tridimensional** caracterizado por agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal:

El **Agotamiento emocional** hace referencia a las sensaciones de sobreesfuerzo físico y la disminución o pérdida de recursos emocionales.

La **Despersonalización** supone el desarrollo de actitudes negativas, de insensibilidad y respuestas cínicas hacia los receptores del servicio prestado.

Y la **Baja Realización personal**: es la tendencia a evaluar el propio trabajo de forma negativa: los afectados se reprochan no haber alcanzado los objetivos propuestos, con vivencias de insuficiencia personal y baja autoestima profesional.

Justificación del estudio

La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no consiste solamente en la ausencia de enfermedades. La posesión del mejor estado de salud que se es capaz de conseguir constituye uno de los derechos fundamentales de todo ser humano, cualquiera que sea su raza, religión, ideología política y condición económico-social (Carta Fundacional de la OMS, 1948).

Según una importante resolución de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (1975), el trabajo no sólo debe respetar la vida y la salud de los trabajadores y dejarles tiempo libre para el descanso y el ocio, sino que también ha de permitirles servir a la sociedad y conseguir su autorrealización mediante el desarrollo de sus capacidades personales. Esos principios también habían sido expresados desde 1963, en un informe del Tavistock Institute de Londres (documento núm. T813) que establecía las siguientes directrices generales para el diseño de los puestos de trabajo:

1. El puesto de trabajo debe ser razonablemente exigente en aspectos distintos de la pura soportabilidad y mínimamente variado.
2. El trabajador debe poder aprender en el puesto de trabajo.
3. El puesto de trabajo debe comprender algún ámbito de toma de decisiones que el individuo pueda considerar personalmente suyo.
4. Debe existir cierto grado de apoyo social y reconocimiento en el lugar de trabajo.
5. El trabajador debe poder establecer una relación entre lo que hace y produce y la vida social.
6. El trabajador debe sentir que el puesto de trabajo conduce a algún tipo de futuro deseable.

Condiciones laborales

El contexto educativo se ha caracterizado en los últimos años por una competencia profesional excesiva en todos los niveles y con los diferentes nombres que cada nivel educativo ha impuesto a las exigencias para escalar las diferentes categorías.
Según algunos estudios realizados por antropólogos y sociólogos culturales, el ser humano en los últimos siglos no ha tenido cambios biológicos, en cambio las condiciones laborales, en el último siglo han variado de forma vertiginosa.

Uno de estos cambios son las demandas laborales aunadas al estrés. El estrés del trabajo se ha convertido en una de las principales causas de incapacidad laboral en Norteamérica y Europa. En 1990, el 13% del total de casos de incapacidad de trabajadores que gestionó Northwestern National Life, importante aseguradora estadounidense de accidentes de trabajo, se debían a trastornos en los que se suponía que existía una relación con el estrés del trabajo (Northwestern National Life 1991). En un estudio realizado en 1985 por el National Council on Compensation Insurance se comprobó que una sola causa de baja laboral, la incapacidad psicológica debida a "estrés mental progresivo" en el trabajo, había llegado a representar el 11 % del total de indemnizaciones por enfermedad profesional (National Councilon Compensation Insurance 1985).

El impacto de este problema en términos de pérdida de productividad, enfermedad y deterioro de la calidad de vida es sin duda enorme, aunque difícil de estimar de manera fiable. En los países desarrollados y en desarrollo, los trabajadores están expuestos a diferentes riesgos laborales.

La OMS (2000), refiere que en el mundo hay cientos de millones de personas que trabajan bajo condiciones inseguras poniendo en riesgo su salud. Cada año, 1.1 millones de personas en todo el mundo mueren a causa de lesiones y enfermedades ocupacionales, por año suceden 160 millones de casos nuevos de enfermedades laborales en el mundo, incluidas las enfermedades mentales, por lo que un número cada vez mayor de trabajadores en países industrializados padecen de estrés psicológico. (OMS, 2000). Según la Organización Internacional del Trabajo, uno de cada diez trabajadores sufre depresión, ansiedad, estrés o cansancio (Diario la Nación, 2001).

Para los investigadores, Romero Morett y Romero Morett (1999) la visión antropológica de la economía global identifica la valía del hombre por su participación en los procesos productivos, de comercialización y consumo, por su intervención en los procesos preliminares de generación de conocimiento puro con fines mercadotécnicos, lo que ha definido al hombre como un vendedor de su fuerza de trabajo en competencia permanente con los demás, y le ha obligado a asumir características de multihabilidades, de capacidad de simbolización y pérdida de valores éticos y políticos. El resultado: individualismo en un mundo interdependiente; de agotamiento y ansiedad por la interminable carrera de la competitividad, la competencia y la superación del poder adquisitivo; y de creación del nuevo hombre marginal.

Dentro de los riesgos laborales (específicamente los psicosociales), el estrés laboral y el Síndrome de quemarse por el trabajo "burnout" son una de las principales causas del

deterioro de las condiciones de trabajo, fuente de un mayor número de accidentes y ausentismo laboral (Gil-Monte, 2000)

En un estudio internacional sobre el estrés y el agotamiento entre los docentes, Kyriacou (1987) hace referencia a la presencia y consecuencias del estrés dentro de la profesión docente en países tan diversos como Gran Bretaña, los Estados Unidos, Israel, Canadá y Nueva Zelanda.

Como ya se ha comentado en los apartados anteriores, el burnout es un síndrome que sufren las personas que trabajan con otras personas, en trabajos que exigen mayor entrega, implicación, idealismo y servicio a los demás, como los profesores.

En términos generales se ha expuesto que las profesiones asistenciales son las que más alto riesgo presentan de padecer burnout (Maslach y Jackson, 1981). Maslach (1982), explica que cuanto más intensas son las relaciones interpersonales con los usuarios de los servicios mayor es el riesgo de padecer el síndrome.

Este se caracteriza por ser una respuesta del profesional a una situación de estrés continua, a demandas que sobrepasan a lo que se puede responder, contando además con escasos medios y apoyo para desempeñar su profesión eficazmente, de tal manera que para defenderse de esta situación que no logra controlar, adopta una posición de distanciamiento y total desinterés con respecto a la tarea que desempeña.

Tallero (2006), considera que el síndrome de burnout representa un estadio posterior al estrés que surge por el mantenimiento de éste durante un tiempo prolongado y debido al uso de estrategias de afrontamiento inapropiadas o inexistentes, lo que conduce a una situación crónica que desemboca en el síndrome.

La exigencia para el profesorado es alta, en repetidas ocasiones los medios y apoyos son mínimos y la formación en áreas tan importantes como la pedagogía o la resolución de conflictos deficiente o nula. Esto, junto con el casi escaso reconocimiento social de su labor, genera frustración y desalienta a los profesionales de la enseñanza que terminan por adoptar este tipo de actitudes.

Esta situación acarrea a mediano plazo una serie de problemas de carácter físico, psicológico y de conducta para la persona que la padece.

Caramés (2003) señala que Lawn, Ozga y Apple, plantearon que la carrera docente no sólo es el curso de una vida individual, sino las consecuencias a nivel individual de las dinámicas del mercado de trabajo, las pautas de incentivos (estructura laboral y de promoción), las oportunidades de empleo alternativas y las estructuras organizativas e informan explícitamente de la creciente proletarización del profesorado y, por consiguiente, del empeoramiento de su calidad de vida laboral, dinámica de descalificación intelectual y aislamiento social.

Por su parte Guerrero (1999) y Fernández (2004) coinciden en señalar que los docentes conforman un colectivo con muchas posibilidades de sufrir estrés, depresión, y burnout,

porque generalmente la sociedad mira hacia el maestro exigiéndole funciones que los padres no realizan. A los profesores les toca lidiar con sus alumnos, los padres, la administración y, en ocasiones, sus propios compañeros; asumir trabajo administrativo y burocrático, trabajar fuera del horario lectivo, renovar conocimientos, sumarse al ritmo de actualizaciones que marcan las nuevas tecnologías y llegar a su trabajo puntualmente, listos para impartir una clase atractiva. A pesar de todo, la docencia no es una profesión que cuente con un gran reconocimiento social. Si bien en un pasado la enseñanza era una dedicación vocacional, hoy cada vez más es una opción a la que se ven abocados muchos profesionales por exigencia del mercado. Este sobreesfuerzo tiene un costo emocional importante que, si no se equilibra, acaba pasando factura.

Las demandas de información por parte de las Universidades para consolidar y acrecentar las estadísticas demandadas por los entes que les proveen de los recursos económicos, hacen que esta misma exigencia sea transferida a los docentes, cada día son más y más los reportes que se tienen que emitir y brindar como parte de las actividades cotidianas del docente, incrementando así las funciones de carácter administrativo. Además de depender en gran medida de atender está función para poder acceder a programas que provean de recursos económicos y materiales para el desempeño de sus múltiples roles, ejemplo de ello, la investigación, las estancias académicas, la formación continua, la asistencia a congresos, y muchas más.

Es así como bajo el amparo del concepto de calidad, se incorporan recientemente un buen número de tareas que no propiamente apoyan la función sustantiva docente, sino que aunadas a ella se tendrán que desarrollar, demandando tiempo que antes se invertía en aspectos personales. Incluso en el sector universitario el profesor para poder tener un sueldo que cubra los requerimientos mínimos forzosamente se verá en la necesidad de participar en programas que día a día traen consigo más candados y limitantes.

Se considera al burnout como el estado final de una progresión de intentos fracasados por manejar el estrés laboral percibiéndose de manera crónica bajo la relación individuo-organización. En esta acepción queda de manifiesto los recursos necesarios para la percepción del estrés laboral: evaluación y afrontamiento, así como variables situacionales y sus determinantes significativos (Pando, 2006).

Tipo de estudio

Se trata de un estudio no experimental, observacional y transversal.

Población

La población de estudio fueron los académicos que laboran en un Centro Universitario Regional de la Universidad de Guadalajara, se incluyó a los académicos, que tenían más de 6 meses laborando frente a grupo, de medio tiempo o tiempo completo, además los docentes contratados por asignatura que cubrían 20 horas o más frente a grupo a la semana. Se excluyó a personal que se negó a contestar el formulario, académicas o académicos, que se encontraban de permiso, incapacitados, becados o comisionados fuera de su centro de

trabajo**;** docentes que después de habérsele buscado en tres diferentes ocasiones, no fueron encontrados, académicas o académicos, que realizaban solo funciones directivas dentro de la Institución, una vez considerados los criterios de inclusión y exclusión, el número de participantes a considerar en el estudio es de 62.

Procedimiento

Una vez identificada la población de estudio, se procedió a buscar a cada uno de los profesores, esto mediante la información publicada de sus horarios que el Centro Universitario de los Valles pone a disposición cada semestre, en su página Web, en el espacio destinado a la Coordinación de Control Escolar.

Una vez en contacto con cada profesor se le explicó el trabajo de investigación que se estaba llevando a cabo y se le manifestó la solicitud de su valioso apoyo para contestar la encuesta. De esta manera los instrumentos de evaluación fueron aplicados a cada académico, en algunos casos que se solicitó por parte del profesor, podérselo llevar y entregar posteriormente, así se realizó, esto a partir de la disponibilidad de tiempo.

Instrumentos de evaluación

Para lograr el objetivo descrito, se aplicó un instrumento de evaluación, La Escala de Valoración de Maslach Burnout Inventory (MBI) para medir el Síndrome de burnout o de Quemarse por el trabajo, se utilizó una versión traducida y validada de la original. Se trata de un instrumento ya probado y con respuestas de opción múltiple, tipo Liker, que consta de 22 ítems con 5 opciones de respuesta (escala Likert de 0 a 4), que contiene las siguientes dimensiones o subescalas:
Cansancio emocional (CE): sentimiento del sujeto respecto a encontrarse saturado emocionalmente por el trabajo.
Despersonalización (DP): respuesta fría e impersonal hacia los estudiantes.
Realización personal (RP): sentimientos de competencia y eficacia en la realización del trabajo.
Las puntuaciones de cada escala se obtienen al sumar los valores de los 22 ítems.

Consideraciones éticas

Para cuidar el aspecto de las condiciones éticas se les comentó a los participantes en este estudio que se guardaría en todo momento el anonimato y que ellos estaban en completa libertad de no contestar, en caso de considerar que en alguna situación se atentaba a su privacidad.

Resultados

Se puede apreciar el síndrome de burnout por los niveles medios en sus tres niveles: alto, medio y bajo. En función de que las puntuaciones tridimensionales de la Escala de Maslach Burnout Inventrory (MBI), se encuentren en el tercio superior medio o superior de los valores.

Agotamiento emocional

Podemos observar que en esta dimensión, el rango de puntuaciones osciló entre 9.7% - 80.6%, la medida superior corresponde al agotamiento emocional bajo con el 80.6%, el agotamiento emocional medio 9.7% y alto 9.7%.

Clasificación de los niveles de agotamiento emocional de los participantes

Agotamiento emocional	Frecuencia	Porcentaje
No agotamiento	50	80.6
Si agotamiento	12	19.4
Total	**62**	**100.0**

Realización personal

La dimensión de realización personal corresponde a la sensación que tiene el académico del logro personal, describe las apreciaciones de los participantes respecto a la satisfacción por el trabajo que realizan.

Se puede observar que el 62.9% de los profesores refleja un nivel de realización personal alto, el 19.4% medio y solo el 17.7% bajo.

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje acorde al nivel de realización personal

Realización personal	Frecuencia	Porcentaje
Alta	39	62.9
Medio	12	19.4
Baja	11	17.7
Total	62	100.0

Despersonalización

En la dimensión se evaluó el sentir de los académicos con respecto a la despersonalización. Se encontró que el 91.9% de los participantes manifiestan una baja despersonalización, el 6.5% media y el resto de los académicos una alta despersonalización.

El nivel de despersonalización de los participantes que reflejan de acuerdo a la evaluación del MBI, se puede observar que el 91.9% de la población encuestada no tiene quemada esta dimensión sin embargo el 8.1% que corresponde a los niveles medio y alto de despersonalización, de acuerdo al instrumento si refleja tener quemada esta dimensión.

Clasificación de los niveles de despersonalización de los participantes

Despersonalización	Frecuencia	Porcentaje
No	57	91.9
Si	5	8.1
Total	**62**	**100.0**

Conclusiones

En la tabla que se muestra a continuación se puede percibir el número de dimensiones de

afectación del síndrome de burnout que reflejaron los profesores, detectándose que el 56.5% de la población no presenta ninguna dimensión quemada, el 25.8% se observa con una dimensión afectada, el 14.5% con dos y el 3.2.% con las tres dimensiones quemadas.

Distribución de la población por frecuencia y porcentaje del número de dimensiones quemadas

No. Dimensiones quemadas	Frecuencia	Porcentaje
0	35	56.5
1	16	25.8
2	9	14.5
3	2	3.2
Total	**62**	**100.0**

Puntuaciones altas en agotamiento emocional y despersonalización así como baja en autorrealización definen el síndrome.

Partiendo de lo que refieren los instrumentos para medir burnout, se encontró que la presencia de al menos una dimensión quemada, manifiesta la presencia del síndrome, con lo cual se puede afirmar que el 43.5% de los profesores sufren de burnout, porcentaje que coincide o están muy cerca con algunas de las cifras resultado, de otros estudios, ejemplo de ello, la de Carmés (2001), Pando (2006) entre otras.

La coincidencia con Pando (2005), también se da en el porcentaje que se encuentra de profesores con las tres dimensiones quemadas, el autor refiere haber encontrado que el 4.1% calificaron como quemados en las 3 dimensiones. En la investigación solo el 3.2% de los profesores presentaron las 3 dimensiones quemadas.

Rosa Caramés Baló (2001), encuentra un elevado nivel de burnout en el 50% del profesorado y personal de investigación de la universidad pública a través de una muestra intencional tomada de la Universidad de A Coruña.

México, no es la excepción, en concreto, los estudios realizados en esta Ciudad de Guadalajara, Jalisco, presentan prevalencias del 52.7% (Pando, 2006).

Pando (2006), en un trabajo de investigación, publicado recientemente, en una Universidad Pública de esta Ciudad de Guadalajara Jalisco, encontró que un 52.7% manifiesta síndrome de burnout, considerando a todos los que presentaban al menos una de las tres dimensiones quemadas, aunque sólo el 4.1% calificaron como quemados en las 3 dimensiones. Las manifestaciones más altas estuvieron en la "falta de realización personal y en el trabajo" con un 39%, el "agotamiento emocional" con un 24.7% y la más baja fue la "despersonalización" con 6.2%.

García, S., Gutiérrez J. y Ruiseñor, E. (2008), realizaron en México, un estudio para identificar las horas perdidas por burnout y su valor monetario por rama de actividad, en el que identificaron de acuerdo a datos reportados por el INEGI, el total de individuos de 14

años y más, de los cuales más del 44 millones se consideran parte de la población económicamente activa, de los cuales el 96.4% se encontraban empleados. Tomaron como base estudios previos realizados de prevalencia de burnout en diversas profesiones.

De acuerdo a la literatura, el burnout incrementa el ausentismo y la probabilidad de dejar el empleo, una vez identificados para estimar el valor monetario de las pérdidas en productividad, se consideró la distribución por actividad económica y el ingreso promedio por cada una en pesos mexicanos. A partir del ingreso promedio mensual, se calculó el promedio diario y por hora, considerando 13 meses anuales de salario (considerando el aguinaldo), 240 días hábiles al año, y 7 horas de trabajo (considerando una hora de comida), identificándose que las pérdidas asociadas al burnout representan el .24% del PIB nacional, lo que representa más que el presupuesto anual de grandes instituciones nacionales como el Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado (o que presupuestos de universidades públicas.

En un estudio realizado por Pando, Castañeda, Gregorio, Águila y Ocampo (2007), en una Institución de Educación Superior Privada del Estado de Jalisco, se encontró que un 38.9% de los trabajadores presentan el Síndrome en al menos una dimensión quemada. En la presente investigación se encontró que el 43.5% de los profesores encuestados presentan al menos una dimensión quemada, situación que está por encima de lo reportado en la Institución Privada.
La situación de los profesores universitarios es, entonces fundamentalmente distinta de cualquier otra profesión, en tanto su característica central es la heterogeneidad disciplinaria.

Referencias Bibliográficas

Brown, K. A. y Mitchell, T. R. (1993). Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction and job satisfaction in a service environment. *Human Relations, 46,* 725-757.

Caramés, B. R. (2001): "Causas del Core of Burnout del profesorado universitario". VII Congreso Español de Sociología en Salamanca.

Caramés, B. R. (2003): "Precarización y burnout del puesto de trabajo del personal docente e investigador de la universidad". Universidad de A Coruña. Praxis Número 2, Abril. 13-21.

Fernández C. (2004).Profesores al borde de un ataque de nervios. Consultado en: http://www.revistafusion.com/2004/noviembre/temac134.htm

Garcés, E., López, C. y García-Montalvo, C. (1997). El síndrome de "burnout" y su evaluación: Una revisión de los principales instrumentos de medida. Poster presentado en el I Congreso de la Asociación Española de Psicología Clínica y Psicopatología. Madrid.

Gil-Monte PR. Aproximaciones psicosociales y estudios diagnósticos sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout). Monográfico. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones 2000;16(2):101-2.

Golg, Y. y Roth, R. (1993). Teachers managing stress and preventing burnout. The profesional health solution. London: The Falmer Press.

Guerrero, E. (1999). "Burnout" o desgaste psíquico y afrontamiento del estrés en el profesorado. En MEC, *Premios Nacionales de Investigación* 1998, Colección Investigación. Madrid: Ministerio de educación y Cultura-CIDE.

Hiba J. C., (1999): "Impacto de la globalización en la salud de los trabajadores". En P&S Protección y Seguridad, revista del Consejo Colombiano de Seguridad. Seguridad y Salud Ocupacional OIT/ETM.

Kyriacou, C. (1987), Teacher Strees and Burnout: An International Review, Educational Research, 29 (2): 146-152.

Maslach, C. (1981). Burnout. A social psychological analysis. En J.W. Jones (Ed.), The burnout syndrome. University of California: Berkeley.

Maslach, C. (1982). Understanding burnout: Definitional issues in analyzing a complex phenomenon. En WS Paine (Ed), Job stress and burnout. Beverly Hills CA: Sage.

Maslach C, Jackson SE. Maslach Burnout Inventory. Palo Alto California: Consulting Psychologists Press, 1981.

National Council on Compensation Insurance. 1985. Emotional Stress in the Workplace. New Legal Rights in the Eighties. Nueva York: National Council on Compensation Insurance.

Northwestern National Life. 1991. Employee burnout: America's newest epidemic. Minneapolis, Minnesotta: Northern National Life.

Ortiz S. R. (2003). Visión y Gestión empresarial. Thomson. España

Pando M., Aranda C. (2006). Autoestima y redes sociales de apoyo como factores protectores de mobbing en docentes. Salud Pública y Nutrición; Vol. 7, No. 2.

Pando M., Castañeda J., Gregoris M., Águila A., Ocampo L., (2007). Factores Psicosociales de Riesgo de Trabajo en los Docentes Universitarios.

Ramírez J. (2001). Mujer, trabajo y estrés. Revista Latinoamericana de la salud en el Trabajo. Vol 1, Número 2. 58-74.

Romero M. M. y Romero M. M. (1999): "El desarrollo de competencias en la nueva economía global". II Antropovisión de la economía global. 31-106. CUCEA, U de G.

Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2000) Exposure to Information Technologies and its relation to Burnout. Behaviour y Information Technology, 19, 385-392.

Schneider, B. y Bowen, D. (1993). The service organization: human resources management is crucial. *Organizational Dynamics, 21,* 39-52.

Shein, Edgard H. (1975). Psicología de la organización, Madrid, Prentice-Hall.

Tallero C. F. (2006). "Tratamiento del estrés docente y prevención del Burnout con música terapia auto realizadora". Revista Psiquiatría.com, Interpsiquis. http://www.psiquiatria.com/imprimir.ats?23916

IMPORTANCIA DE CONOCER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MUNICIPIO DE ACUITZIO MICHOACAN

Arturo Pantoja Ayala arturopantojaayala@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Víctor Hugo Cruz Sánchez vhcs_c@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Resumen

La propuesta principal de este trabajo se refiere en la determinación del clima organizacional del Municipio de Acuitzio, Michoacán; con el fin de determinar su importancia en el desempeño de su personal, y una vez conociendo mejorarlo, con el apoyo de métodos propuestos por varios autores, que se hace énfasis en componentes del clima organizacional en los instrumentos de medición para que en el corto plazo se convierta en un municipio eficiente, que desarrolle fórmulas competitivas, con objetivos claros y políticas necesarias para alcanzar tales objetivos; sin descuidar en ningún momento que todas estas aplicaciones tengan como resultado una gestión de finanzas públicas sanas, con miras a ser Fiscalizados, en el momento que sea dispuesto por la Auditoría Superior de Michoacán.

El Objetivo de este trabajo fue determinar en qué medida la relación laboral de los Jefes con el personal, proporcionando a los colaboradores los elementos para el desempeño de sus funciones, siendo imparciales en el trabajo, incrementando el sentido de pertenencia, lealtad, orgullo y compañerismo; influyen en el clima organizacional en el Municipio de Acuitzio Michoacán

Este trabajo se desarrollo como tipo de investigación descriptiva y un diseño de estudio con una población de 83 personas reales, la muestra fue de el instrumento utilizado fue un cuestionario con respuesta escala de Likert , en las que se realizo en una población de 74 empleados, un cuestionario de 46 reactivos; en el apartado de Funcionarios y Jefes inmediatos, son 11 preguntas que se centraran en la forma de dirigir al personal, la comunicación que logra, el trabajo en equipo, la visión que tiene, la empatía, la consideración congruencia con el personal, entre otros aspectos; en el apartado de los Colaboradores, son 12 preguntas que se centraran en las remuneraciones, respeto, equidad reconocimiento entre otros aspectos; en el apartado de orgullo y lealtad, son 9 preguntas que se centraran en el orgullo, motivación, seguridad, visión, entre otros aspectos; en el apartado de compañerismo, son 5 preguntas que se centraran en el compañerismo, motivación, trabajo en equipo entre otros aspectos.

Los resultados que se obtuvieron confirmaron la hipótesis de trabajo que se formularon así como, el objetivo general y los objetivos específicos que se plantearon

Palabras clave: Clima, organizacional, municipio Acuitzio, análisis, variables.

Abstract
The main proposal of this work concerns the determination of organizational climate Acuitzio Township, Michoacán, to determine its importance in the performance of its staff, and once knowing better, with the support of methods proposed by various authors , which emphasizes organizational climate components in measuring instruments for short-term to become a municipality efficient ways to develop competitive, with clear objectives and policies needed to attain these objectives without neglecting time All these applications will result in a sound public finance management in order to be audited, at the time it is ready for the Superior Audit of Michoacan.

The aim of this study was to determine to what extent the employment of heads with staff, partners providing elements for the performance of its functions, being impartial at work, increasing the sense of belonging, loyalty, pride and camaraderie , influence the organizational climate in the municipality of Michoacán Acuitzio

This work was developed as a type of descriptive research and design studio with a population of 83 real people, the sample was the instrument used was a questionnaire with Likert scale response, which was conducted in a population of 74 employees, A questionnaire of 46 reagents, in the section on immediate Officials and Heads are 11 questions that focused on how to manage staff, which manages communication, teamwork,'s vision, empathy, consideration congruence with staff, among other things, in the section of employees, are 12 questions that focused on pay, respect, equity appreciation among other things, in the section of pride and loyalty are 9 questions to focus on pride , motivation, confidence, vision, among other things, in the section of fellowship, are five questions that focused on fellowship, motivation, teamwork and other aspects.

The results obtained confirmed the working hypothesis is formulated and the overall goal and specific objectives that were raised

Keywords: Climate, organizational Acuitzio municipality, analysis, variables**,**

Introducción

Se hace una introducción abordando los antecedentes, método de investigación definimos el problema así como su justificación e hipótesis.se hacen las preguntas de investigación así como los objetivos generales y especifico

Se centra en las definiciones de organizaciones, su importancia, las características, clases de organizaciones y algunas tipologías

Describe se describe el marco teórico conceptual del Clima Organizacional su concepto e importancia, características y dimensiones,

Describe lo que es un Municipio, que lo integran, que funciones, facultades y obligaciones tienen los Ayuntamientos, los servidores públicos, el marco jurídico del Municipio que contemplan las leyes, bando de gobierno,

Determina al Municipio de Acuitzio Michoacán, desde sus antecedentes históricos, escudo, personajes ilustres, población actividad económica, misión, visión, filosofía del municipio, valores y organigrama

Determina el clima organizacional que incluye Plan general de investigación, fuentes de datos, métodos de investigación, medición, sus escalas y la aplicación de escala de Likert

Se hace la evaluación diagnostica del clima organizacional que abarca la población determinada, muestra, el cuestionario, presentando los resultados, el análisis FODA y la prueba de hipótesis

Abordamos las conclusiones y recomendaciones de este trabajo

Método de Investigación

Por lo que se refiere al método, se planteo la utilización de un método orientado a conocer el Clima Organizacional del Municipio de Acuitzio Michoacán, esto para determinar la influencia tanto positiva como negativa que tiene el Clima Organizacional, esto con la finalidad de mejorar su ambiente, ya que un buen clima Organizacional se traduce en un mejor desempeño

En los puntos siguientes, se específica la secuencia del método utilizado en esta investigación:

1. Definición del problema de investigación
2. Planteamiento del problema
3. Justificación del estudio
4. Formulación de Hipótesis
5. Elaboración del Marco teórico
6. Determinación de variables
7. Recolección de Datos
8. Análisis de los datos
9. Elaboración del reporte de investigación

Definición del problema

Frecuentemente, se reconoce que el clima condiciona el comportamiento del individuo aunque sus determinantes son difíciles de precisar

Para ello, se deben de considerar componentes del clima organizacional como son:

1) **Autonomía individual**: libertad del individuo para decidir por sí mismo sobre su trabajo, respetando los reglamentos internos, dando el apoyo a las decisiones correctas y

de una profesional corregir los errores de manera que el personal sea capaz de laborar con motivación y que se sienta .

2) **Estructura**: grado en el que se han elaborado y establecido claramente los métodos y objetivos y en el que el superior los da a conocer plenamente a su equipo de colaboradores.

3) **Sistema general de recompensa y retribución**: el establecido y que se implementa y que tiene una relación íntima y explícita con el rendimiento producido, si es el adecuado que permita satisfacer las necesidades del personal y de su familia.

4) **Atención – Apoyo – Interés – Calor**: que demuestran los superiores hacia sus subordinados en cuánto a sus relaciones humanas.

5) **Cooperación y capacidad de resolver conflictos**: entre los colaboradores, los colegas, superiores y subordinados, sobre todo dentro de la sección, del grupo de trabajo o de la oficina.

En este caso se nota que la Administración municipal de Acuitzio, es muy importante, para el desarrollo de la región, que carece de empleos y esta Administración Pública los genera, satisface necesidades de los habitantes; ofrece un servicio fundamental que en el contexto de la sociedad es de vital importancia, por lo que se considera importante la determinación del clima organizacional, ya que influye en el desempeño de los que ahí laboran y como consecuencia en la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía

Planteamiento del Problema

"Una organización solo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual" (Chiavenato, 1994, p. 36).

Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes sólo puede concretarse sí las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización.

El conjunto de elementos citados en el párrafo anterior, conforman lo que se conoce como Cultura Organizacional o Cultura Corporativa, Serna (1997) define la Cultura Organizacional, resaltando que es "... la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales" (p.105).

La Cultura Organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la

aceptación de ella dependen los niveles de productividad y el clima Organizacional en el que se concretan los objetivos.

Uno de los aspectos importantes en la administración pública de cualquier municipio en el estado de Michoacán, es que el periodo de la Administración Pública Municipal es por 3 años, empezando el 1 de Enero y concluyendo el 31 de Diciembre del tercer año

1. No se tiene implementado el sistema civil de carrera que afecta directamente la productividad del personal
2. Se observo que no se tiene una adecuada comunicación interna en la administración pública del Municipio de Acuitzio Michoacán.
3. Existe confusión en las indicaciones que los jefes dan a los subordinados por falta de conocimiento de la operación y de un Liderazgo palpable (carecen de perfil apropiado)
4. No se tiene una motivación para asistir a laborar y dar los resultados que se requieren.
5. No se permite platicar en pasillos a menos que sea de trabajo y solo con permiso de su jefe inmediato se pueden mover de su lugar inclusive para necesidades fisiológicas, además No pueden recibir llamadas personales ni visitas de familiares o amistades etc.
6. El área de Oficialía Mayor del Municipio de Acuitzio, al conocer la situación actual del clima organizacional, podría entonces detectar necesidades de capacitación e integración del personal y así generar las condiciones de satisfacción que se reflejan en los resultados de la información oportuna clara y precisa

Considerando las situaciones anteriores, surge la necesidad de considerar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal que labora en el Municipio; a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este último, propiciando además climas de trabajos motivante y retadores que permitan al personal desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

En función del planteamiento expuesto con anterioridad, surgen interrogantes como: ¿Se estará impartiendo una debida inducción al personal que ingresa a trabajar en el Municipio?, ¿Qué elementos de la cultura organizacional inciden en la eficacia del personal?, ¿Es importante el análisis de la Cultura y Clima Organizacional para el personal?

Por consiguiente, esta investigación determinara el Clima Organizacional y el problema a resolver será:

¿Como influye el clima organizacional en el desempeño del personal en el Municipio de Acuitzio Michoacán?

Justificación

El clima organizacional refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del clima; así, se vuelve importante para un administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su

organización por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Iniciar y sostener un cambio que indique los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones, y
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Lo anterior permitirá al administrador ejercer un control sobre la determinación del clima, de tal manera que pueda administrar la organización lo más eficazmente posible.

De esta forma, se concluye que un estudio como este se justifica por la necesidad de considerar suficientemente relevante la información que de él se deriva, en el nivel organizacional en aspectos tales como mejorar la imagen dentro de la organización.

Esta investigación servirá como base para futuras investigaciones que se hagan tanto en el Municipio de Acuitzio como en organizaciones de a ciudadanía.

También se justifica desde el punto de vista metodológico ya que será realizada a través de técnicas como: el cuestionario y la observación directa que generaran los resultados analizados estadísticamente. Finalmente y no menos importante el diseño de las estrategias que irán a solventar una situación directamente en el campo laboral, representándose a través del beneficio obtenido en el Municipio.

Enunciado de la investigación

¿Cómo influye el Clima Organizacional en el desempeño del personal del Municipio de Acuitzio Michoacán?

Preguntas específicas

1. ¿Cómo influye la relación laboral entre los funcionarios y jefes con su personal en el Clima Organizacional del Municipio de Acuitzio?
2. ¿Cómo influye el definir claramente sus responsabilidades y el contar con los elementos para realizar sus funciones en el Clima Organizacional del Municipio de Acuitzio?
3. ¿Cómo influye la imparcialidad laboral entre el personal en el Clima Organizacional del Municipio de Acuitzio?
4. ¿Cómo influye el orgullo y la lealtad l en el Clima Organizacional del Municipio de Acuitzio
5. ¿Cómo influye el compañerismo en el Clima Organizacional del Municipio de Acuitzio

Objetivo general

"Determinar en qué medida la relación laboral de las autoridades y funcionarios con el personal, la definición de funciones de los colaboradores, las condiciones generales laborales, la motivación del orgullo, lealtad y compañerismo; influyen en el clima organizacional en el Municipio de Acuitzio Michoacán"

Formulación de Hipótesis
La hipótesis general de la presente investigaciones la siguiente:

"Es posible enriquecer el Clima Organizacional en el Municipio de Acuitzio Michoacán, si se mejora la relación de las autoridades y funcionarios con el personal, si se les define sus funciones a los colaboradores, si se mejoran las condiciones laborales, si se les motiva para incrementar el orgullo, lealtad y Compañerismo".

Las hipótesis de trabajo son:

1. Si se mejora la relación laboral entre los jefes y el personal en aspecto como son entre otros: la comunicación interna, la definición precisa de la Visión, Misión y valores del Municipio, si se reconoce el esfuerzo adicional, si se demuestran respeto e interés en su personal y demuestran congruencia en sus comentarios y acciones se mejorara el Clima Organizacional.
2. A los colaboradores si se les define claramente sus responsabilidades, donde adecuadas o mejoradas las instalaciones, cuentan con el equipo y recursos necesarios para realizar sus funciones y se les motiva para tener equilibrio entre su trabajo y vida personal, mejorara considerablemente el Clima Organizacional.
3. La imparcialidad en el trabajo, donde las remuneraciones económicas son conforme a un tabulador de sueldos, la equidad en las oportunidades de ascensos y en trato laboral respecto de los demás compañeros y seguridad para defenderse contra injusticias mejorar el Clima organizacional.
4. Si se incrementa la motivación del personal para que sienta el sentido de pertenencia al municipio, orgullo y lealtad mejorara de manera muy significativa el Clima organizacional.
5. El trabajo en equipo donde se fomenta el compañerismo en las actividades del personal del Municipio, contribuye de manera muy importante a mejorar el Clima Organizacional.

Base teórica
Organización:
Se propone que "Una organización es una colectividad con unos Límites relativamente identificable un orden normativo, rangos de autoridad sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas. Por lo general, con un conjunto de objetivos"

Elementos del concepto.
*** Estructura**.: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.
*** Sistematización**.: Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
*** Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades**.: Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

*** Jerarquía**.: La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.
*** Simplificación de funciones**.: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Concepto de Clima Organizacional
En consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Importancia del clima organizacional
A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El Gobierno Municipal
El municipio es una entidad política y una organización comunal; sirve de base para la división territorial y la organización política y administrativa de los estados de la federación en su régimen interior. Por lo tanto, el municipio es célula básica de la división política del país, como lo establece el Artículo 115 constitucional: "Los Estados adoptarán para su régimen interno la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el Municipio Libre...".

El municipio, es pues, una comunidad territorial de carácter público con personalidad jurídica propia, y por ende, con capacidad política y administrativa. El municipio tiene tres elementos básicos:

- **Población:** Es el conjunto de individuos que viven en el territorio del municipio, establecidos en asentamientos humanos de diversa magnitud, y que conforman una comunidad viva, con su compleja y propia red de relaciones sociales, económicas y culturales.
- **Territorio:** Es el espacio físico determinado jurídicamente por los límites

geográficos que constituye la base material del municipio. La porción del territorio de un estado que de acuerdo a su división política, es ámbito natural para el desarrollo de la vida comunitaria.

- **Gobierno:** Como primer nivel de gobierno del sistema federal, el municipal emana democráticamente de la propia comunidad. El gobierno municipal se concreta en el ayuntamiento, su órgano principal y máximo que ejerce el poder municipal.

Definición y Ubicación del Municipio de Acuitzio Michoacán

Acuitzio significa "lugar de culebras". Se localiza en el centro del Estado, en las coordenadas 19º30' de latitud norte y en los 101º20' de longitud oeste, a una altura de 2,080 metros sobre el nivel del mar. Limita al norte, este y oeste con Morelia; al este y sur con Madero; al sur, con Tacámbaro, y al suroeste, con Huiramba. Su distancia a la capital del Estado es de 35 km. Cuenta con una superficie territorial de 180.13 km2, que representan el 0.30% de la superficie total del Estado.

Evaluación diagnostica del Clima Organizacional

El método más habitual para evaluar el clima organizacional o laboral implica el uso de encuestas a los empleados (a veces también pueden complementarse con entrevistas personales). Diseñar y llevar a cabo las encuestas de clima organizacional o laboral puede llegar a ser un tema complejo (requiere poseer conocimientos sobre clima laboral, psicología, estadística y metodología de encuestas), por lo que en muchos casos las empresas deciden subcontratar su realización a empresas especializadas en este tema que ya cuentan con el know-how, herramientas y software necesarios para acometer este tipo de proyectos.

Cuestionario

El cuestionario que se aplica es de 46 respuestas en las que se consideraron aspectos que ayudan a determinar el Clima Organizacional en las cuales se dividieron en 5 apartados que se describen a continuación:

- En el apartado de Funcionarios y Jefes inmediatos, son 11 preguntas que se centraran en la forma de dirigir al personal, la comunicación que logra, el trabajo en equipo, la visión que tiene, la empatía, la consideración congruencia con el personal, entre otros aspectos.
- En el apartado de los Colaboradores, son 12 preguntas que se centraran en las remuneraciones, respeto, equidad reconocimiento entre otros aspectos.
- En el apartado de orgullo y lealtad, son 9 preguntas que se centraran en el orgullo, motivación, seguridad, visión, entre otros aspectos.

En el apartado de compañerismo, son 5 preguntas que se centraran en el compañerismo, motivación, trabajo en equipo entre otros aspectos

Estadística

Para la presentación de los resultados utilizaremos el programa de computo Office (Excel), en el cual se realizara el análisis estadístico a las variables determinadas

Análisis e interpretación de resultados

Jefes:
Se considero la cantidad de 11 Ítems, de los cuales se les asigno los valores de 1 al 5, por lo que el valor mínimo es de 11 y el valor máximo es de 55, resultando con una media de 28.47; es decir , los encuestados manifiestan que esta **VARIABLE NO ESTÁ BIEN CALIFICADA**, se determino una desviación estándar de 10.86, de las cuales pueden variar hasta 17.61 hasta 39.33, por lo que podemos confirmar que esa variable SI AFECTA NEGATIVAMENTE el clima organizacional del Municipio ya que solo el 9% (7 personas) manifestaron estar de acuerdo positivamente con esta variable

Se analiza la hipótesis de trabajo que dice:
La primera **SE CUMPLE** ya que se concluyó que si se mejoran los aspectos analizados **SE MEJORA** el clima Organizacional.

Colaboradores:
Se considero la cantidad de 12 Ítems, de los cuales se les asigno los valores de 1 al 5, por lo que el valor mínimo es de 12 y el valor máximo es de 60, resultando con una media de 31.27,; es decir , los encuestados manifiestan que esta **VARIABLE NO ESTÁ BIEN CALIFICADA**, se determino una desviación estándar de 9.12, de las cuales pueden variar hasta 22.15 hasta 40.39, por lo que podemos confirmar que esa variable SI AFECTA NEGATIVAMENTE el clima organizacional del Municipio ya que solo el 8.11% (6 personas) manifestaron estar de acuerdo positivamente con esta variable

La segunda **SE CUMPLE** ya que se concluyó que si se mejoran los aspectos analizados **SE MEJORA** el clima Organizacional.

Trabajo:
Se considero la cantidad de 9 Ítems, de los cuales se les asigno los valores de 1 al 5, por lo que el valor mínimo es de 9 y el valor máximo es de 45, resultando con una media de 21.11,; es decir , los encuestados manifiestan que esta **VARIABLE NO ESTÁ BIEN CALIFICADA**, se determino una desviación estándar de 8.30, de las cuales pueden variar hasta 12.81 hasta 29.41, por lo que podemos confirmar que esa variable SI AFECTA NEGATIVAMENTE el clima organizacional del Municipio ya que solo el 5.41% (4 personas) manifestaron estar de acuerdo positivamente con esta variable

La tercera **SE CUMPLE** ya que se concluyó que si se mejoran los aspectos analizados **SE MEJORA** el clima Organizacional

Orgullo:
Se considero la cantidad de 9 Ítems, de los cuales se les asigno los valores de 1 al 5, por lo que el valor mínimo es de 9 y el valor máximo es de 45, resultando con una media de 24.73,; es decir , los encuestados manifiestan que esta **VARIABLE NO ESTÁ BIEN CALIFICADA**, se determino una desviación estándar de 8.17, de las cuales pueden variar

hasta 16.56 hasta 32.9, por lo que podemos confirmar que esa variable SI AFECTA NEGATIVAMENTE el clima organizacional del Municipio ya que solo el 10.81% (8 personas) manifestaron estar de acuerdo positivamente con esta variable

La cuarta **SE CUMPLE** ya que se concluyó que si se mejoran los aspectos analizados **SE MEJORA** el clima Organizacional

Compañerismo:
Se considero la cantidad de 5 Ítems, de los cuales se les asigno los valores de 1 al 5, por lo que el valor mínimo es de 5 y el valor máximo es de 25, resultando con una media de 13.29,; es decir , los encuestados manifiestan que esta **VARIABLE NO ESTÁ BIEN CALIFICADA**, se determino una desviación estándar de 5.44, de las cuales pueden variar hasta 7.95 hasta 18.83 por lo que podemos confirmar que esa variable SI AFECTA NEGATIVAMENTE el clima organizacional del Municipio ya que solo el 12.16% (9 personas) manifestaron estar de acuerdo positivamente con esta variable

La quinta **SE CUMPLE** ya que se concluyó que si se mejoran los aspectos analizados **SE MEJORA** el clima Organizacional.

Después de tener los resultados y analizar los mismos, ahora los compararemos con la Hipótesis general .

Esta **SE CUMPLE** en términos de que se confirma que el CLIMA ORGANIZACIONAL está determinado por las variables analizadas que son:

1. JEFES Y FUNCIONARIOS
2. COLABORADORES
3. TRABAJO
4. ORGULLO
5. COMPAÑERISMO

Las cuales después del análisis estadístico de la encuesta llevada a cabo con el personal del Municipio de Acuitzio se determino que si influyen de manera muy importante y SE MEJORAN ESTAS VARIABLES, SE MEJORARA el CLIMA ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO DE ACUITZIO.

Conclusiones:
Una vez que se analizaron los resultados obtenidos pueden derivarse una serie conclusiones que tiene la administración pública del Municipio de Acuitzio Michoacán:

1. SE CUMPLIO con el Objetivo General que era determinar en qué medida la relación laboral de las autoridades y funcionarios con el personal, la definición de funciones de los colaboradores, las condiciones generales laborales, la motivación del orgullo, lealtad y compañerismo; influyen en el clima organizacional en el Municipio de Acuitzio Michoacán, con base a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada al personal

2. SE CUMPLIERON con los Objetivos específicos que eran Identificar la influencia de :
    - Las relaciones laborales entre los jefes y el personal.
    - Respecto a los colaboradores (definición de funciones, cuentan con los elementos para su trabajo)
    - Las condiciones laborales
    - Orgullo y lealtad
    - Y el compañerismo en el clima organizacional del Municipio de Acuitzio
    - Se encontraron una serie de definiciones de Clima Organizacional, en las que la mayoría hacen hincapié en la percepción de los individuos tienen de sus organizaciones
4. De las definiciones de Clima Organizacional que se analizaron se acepta la que dice que: *se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo*.
5. La determinación de las variables a analizar se baso en las características propias de la Administración Pública Municipal y en particular de las características de la población, de la organización, de las condiciones territoriales, de las costumbres, las condiciones económicas y socioculturales entre otras situaciones que hacen único el Municipio de Acuitzio Michoacán.
6. El clima Organizacional en el Municipio de Acuitzio **NO ES EL ADECUADO**, con base a las calificaciones registradas en las frecuencias estadísticas determinadas y otorgadas a las variables presentadas que mostraron que la mayoría del personal no en un buen ambiente laboral.
7. Se comprobó que existe la inseguridad por parte del personal en relación a la continuar con su trabajo.
8. No tienen una declaratoria de MISION, VISION, FILOSOFIA , VALORES
9. Se realizo un análisis FODA que dio los siguientes resultados:

Fortalezas

Se trabaja en equipo (laboralmente)
El personal tiene un alto sentido de responsabilidad y honestidad.
El espacio físico donde están trabajando es adecuado.
Tienen seguridad en poder defender en casos de injusticia laboral
El personal tiene alto sentido de pertenencia a su municipio
Tienen un alto sentido de orgullo el trabajar en el municipio

Oportunidades

Se puede elaborar un programa de actualización y capacitación académica al personal.
El personal NO conoce las políticas internas y la descripción de sus actividades.
Se detectaron necesidades de cursos de integración para una buena relación laboral
Se pueden implementar controles más certeros en relación a la utilización de papelería y consumibles que permitan un trabajo más ágil.

Se pueden implementar programas de liberación de servicio social para apoyar las áreas que se encuentren en regazo administrativo
Se detectaron esfuerzos e inquietudes de poder ascender de puesto, es decir se pueda implementar el servicio civil de carrera

Debilidades
Inseguridad en continuar con su puesto de trabajo
Falta de preparación de los jefes inmediatos por desconocer las funciones de su área de trabajo
Falta de perfil y preparación académica de los jefes y del personal
Falta de interés de los jefes inmediatos hacía el personal, así como de atención y trato personal.
Pagos de sueldos retrasados por falta de un buen manejo administrativo de los recursos, por falta de conocimientos administrativos del área de tesorería, por parte de su titular

Amenazas
Presiones políticas por partidos de otra ideología que difunden amenazas e injurias.
Creación de un sindicato con asesoramiento de un partido político diferente a la de la actual administración.
Propuestas de trabajo de otros municipios al personal más eficiente.
Costumbre y hábitos (solo permiten personas que hayan nacido en la localidad aunque no estén preparadas) de la localidad que no permiten un mejor desarrollo profesional de la administración.
Compromisos políticos de otorgar trabajos a familiares de personas que colaboraron en sus campañas políticas

Recomendaciones:
Siendo el Clima Organizacional, el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables están generan actitudes, conductas, posiciones, reacciones, en fin una variedad de estas de ánimo que afectan muy considerablemente el resultado laboral de las entidades.

1. Con las conclusiones que se obtuvieron es fundamental que el área de **secretaria del ayuntamiento u oficialía mayor** pueda elaborar un programa de actualización y capacitación académica al personal.
2. Por otra parte el área de **secretaria del ayuntamiento o oficialía mayor** conforme a las necesidades determinadas puede programar cursos de integración para una buena relación laboral
3. Se pueden implementar controles en relación a la utilización de papelería y consumibles que permitan un trabajo más ágil, así como de cotización con proveedores para lograr mejores precios
4. Para lo anterior y de acuerdo a la saturación de trabajo para el área de **secretaria del ayuntamiento o oficialía mayor;** se pueden implementar programas de liberación de servicio social para apoyar las áreas que se encuentren en regazo administrativo, lo que se ahorrarían costos por contratación de personal adicional

Bibliografía:

Arciniega, L. (2002). "Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?". En: Dirección estratégica Julio-Agosto 21-23

Chiavenato I (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Gran – Hill. Interamericana, S.A.

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

Guedez, V, (1998). Gerencia Cultura y Educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.

Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones En Organizaciones Estructura y proceso (pp 848) México: PrenticeHall Hispanoamericana

Harriet Rosalía Hesse Zepeda (2006) Tesis de Maestría: Clima Organizacional en las instituciones Públicas del estado de Michoacán U.M.S.N.H.

Joyce RothshildWitt, (1979)"The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models", American Sociological Review

Patrick Whitaker (1998) Cómo gestionar el cambio en contextos educativos: Narcea,

Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.

Serna H, (1997). Gerencia Estratégica. Colombia: 3R Editores.LTD

Valle, R (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Fuentes electrónicas:

Periódico Oficial Del Gobierno De Constitucional Del Estado De Michoacán De Ocampo Recuperado el 2 de Febrero 2009 de http://redalycuaemexmx/redalyc/pdf/3/30350pdf

Introducción al clima Organizacional Recuperado el 2 de Febrero de 2009 de http://wwwgestiopoliscom/organizaciontalento/introduccionalclimaorganizacionalhtm

Clima Organizacional Recuperado el 2 de febrero de 2009 de http://menriveragblogspotcom/007//climaorganizacionalhtml

La Naturaleza de las Organizaciones Recuperado el 2 de febrero de 2009 de http://mailudgvirtualudgmx/biblioteca/bitstream/3456789/8//La_naturaleza_y_las_clases_de_organizacionespdf

Proceso Administrativo Recuperado el 15 de febrero de 2009 de http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm Ponencias Recuperado el 15 de febrero de 2009 de www.udec.edu.mx/conamceca/DoctosPonencias/04.ppt

Estadística del municipio de Acuitzio el 21 de febrero de 2009 de http://www.municipiosmich.gob.mx/acuitzio/municipio/estadistica/infraestructura.php

Acuitzio Recuperado el 21 de febrero de 2009 de http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/michoacan/mpios/16001a.htm

Metodología Recuperado 21 de Febrero de 2009 http://www.eumed.net/libros/2008c/432/metodologia%20del%20analisis%20del%20clima%20organizacional.htm

PYME Recuperado 21 de Febrero de 2009de http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/liderazgo.pdf

Recursos Humanos Recuperado el 25 de Febrero de 2009 de http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/648-definicion-de-clima-laboral.html

Cultura Organizacional Recuperado el 26 de Febrero de 2009 http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/como-construir-una-cultura-del-reconocimiento.htm

Definición Recuperado el 2 de Marzo de 2009http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/consideraci%C3%B3n

Educación postgrado Recuperdo el 12 de Marzo de 2009 http://www.unmsm.edu.pe/educacion/postgrado/tecnicas.pdf

"La Percepción de los Estudiantes en los Servicios que ofrece la UACyA"

M.C.A. EFRAÍN BARRIOS CASTAÑEDA

M.C.A. MIGUEL DE JESÚS ESPEJO CRUZ

L.A. DINORA MEMLING RIVAS MARMOLEJO

ALUMNOS COLABORADORES
JESSICA GUADALUPE GUTIÉRREZ PALOMERA
ANA MARTINA ULLOA
MARGARITA VIANEY ARELLANO

Resumen

Dicho trabajo dara tratamiento a una problemática que tiene que ver con situaciones delicadas tales como la educación, la calidad y la satisfacción con todos los elementos que pueden entrar en juego, haciendo las diversas combinaciones, será difícil predecir cuál es el resultado y este dependerá de la forma de abordar la cuestión. Los principales elementos que entran en juego son: los estudiantes, resultado de un proceso educativo o víctimas del mismo, esto en función de las experiencias adquiridas; los docentes de quienes se pone en tela de duda su satisfacción ante el empleo y la institución, que provee a los docentes los medios adecuados para su desempeño y al mismo tiempo, a los estudiantes, los servicios necesarios para su desarrollo. Las diversas combinaciones que se realizan entre estos elementos condicionan el éxito o el fracaso de los estudiantes y determinan el status institucional.

Abstrac

This work will be treated to a problem that has to do with difficult situations such as education, quality and satisfaction with all items that may come into play, making the various combinations, it is difficult to predict the outcome and this will depend on how to address the issue. The main elements that come into play are: the students, the result of an educational process or victims of it, this based on the lessons learned, the teachers who put into question their satisfaction with the job and the institution, which teachers provide adequate means for their performance and at the same time, the students, the services necessary for their development. The various combinations are made between these elements determine the success or failure of students and determine the institutional status.

Palabras Claves: Universidad Autónoma de Nayarit (UAN), Unidad Académica de Contaduría y Administración (UACyA), Modelo Eductivo, Estudiantes, Proceso Educativo, Satisfacción, Cliente, Docentes, Calidad, Circulos de Calidad Total, Motivación.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la Universidad Autónoma de Nayarit ha planteado una transformación dinámica en las relaciones de las funciones sustantivas de ella, y ha generado con ello un gran movimiento tanto en la revisión como en la actualización integral del marco normativo y de las acciones tendientes a la modernización de la gestión y administración; procesos que giran en torno a un nuevo modelo educativo, mismos que propiciarán grandes cambios en sus prácticas. Los principales elementos que entran en juego son: los estudiantes, resultado de un proceso educativo o víctimas del mismo, esto en función de las experiencias adquiridas; los docentes de quienes se pone en tela de duda su satisfacción ante el empleo y la institución, que provee a los docentes los medios adecuados para su desempeño y al mismo tiempo, a los estudiantes, los servicios necesarios para su desarrollo. Las diversas combinaciones que se realizan entre estos elementos condicionan el éxito o el fracaso de los estudiantes y determinan el status institucional.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuando se produce un contexto de insatisfacción en una Institución, esta se ve mermada en su productividad y rendimiento. En una Institución Universitaria como la nuestra, enmarcada en un ambiente en el que el número de universidades privadas se ha incrementado y continua creciendo, resulta necesario y ventajoso, captar a los estudiantes por la imagen que proyecta la institución como ente formador de profesionales competentes que se insertan ventajosamente en el mercado laboral.

Los alumnos deben encontrarse motivados al momento de cursar la carrera y esto seguramente dependerá en parte a que el plan de estudios que es el compendio documental, fundamentado y ordenado para fines de enseñanza de los diversos aspectos de una profesión, considerados social y culturalmente valiosos y profesionalmente eficientes cumpla sus expectativas, además de satisfacer las necesidades por las cuales eligió dicha carrera.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación aborda el tema de la satisfacción de los estudiantes en relación con los distintos servicios que la UACyA ofrece. Se presenta una definición y clasificación de los motivadores que guían la acción de todo individuo y se adaptan a nuestra situación aquellos que pudieran estar relacionados, para posteriormente plantear un primer resultado en cuanto que pudiera reflejar un índice de satisfacción de los estudiantes con los programas educativos objetos de nuestro estudio.

OBJETIVO GENERAL

Describir la percepción del nivel de satisfacción de los estudiantes de la UACyA que estén cursando el último semestre de las Licenciaturas que ella ofrece (Contaduría, Administración y Mercadotecnia), con la finalidad de detectar y corregir posibles errores administrativos, docentes o de servicios varios para darle reingeniería y cumplir nuestra misión y visión universitaria.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar y describir los elementos principales en la generación de la motivación.
- Analizar y describir los procesos para el cumplimiento y satisfacción del cliente.
- Identificar los componentes y dimensiones que forman la satisfacción de los jóvenes universitarios.
- Describir y conocer los avances que en materia de calidad educativa nuestra unidad académica ha tenido.
- Elaborar y validar un instrumento de medición de la satisfacción estudiantil a partir de los componentes y dimensiones obtenidas como resultado del objetivo anterior.
- Determinar el grado de satisfacción en los estudiantes universitarios de las carreras de Contaduría, Administración y Mercadotecnia en su último semestre.

Metodologia de Trabajo

El presente trabajo de investigación aplicará el Método Descriptivo-Cualitativo, mismo que de acuerdo con Hernández; S. (2004), se define de la siguiente manera:

Al mismo tiempo se aplicará una herramienta llamada Cuestionario la cual Hernández; S. (2004), la define como sigue:

Dicha herramienta servirá para recopilar información, la cual será integrada a una base de datos, misma que se utilizará para la obtención de los resultados. El proceso de aplicación de la herramienta queda como sigue:

1. Elaboración y aplicación de la herramienta, como plan piloto para analizar y determinar sus posibles correcciones.
2. Aplicación de la herramienta a nuestra muestra determinada.
3. Análisis de la información recopilada.
4. Elaboración de la base de datos.
5. Análisis de los resultados, y
6. Elaboración de las graficas y sus conclusiones.

Población

El número de alumnos de octavo semestre es un total de 417 estudiantes, de acuerdo a las áreas de conocimiento se encuentran distribuidos de la siguiente forma: 134 alumnos en la licenciatura de administración, 178 en contaduría y 102 más en licenciatura de mercadotecnia.

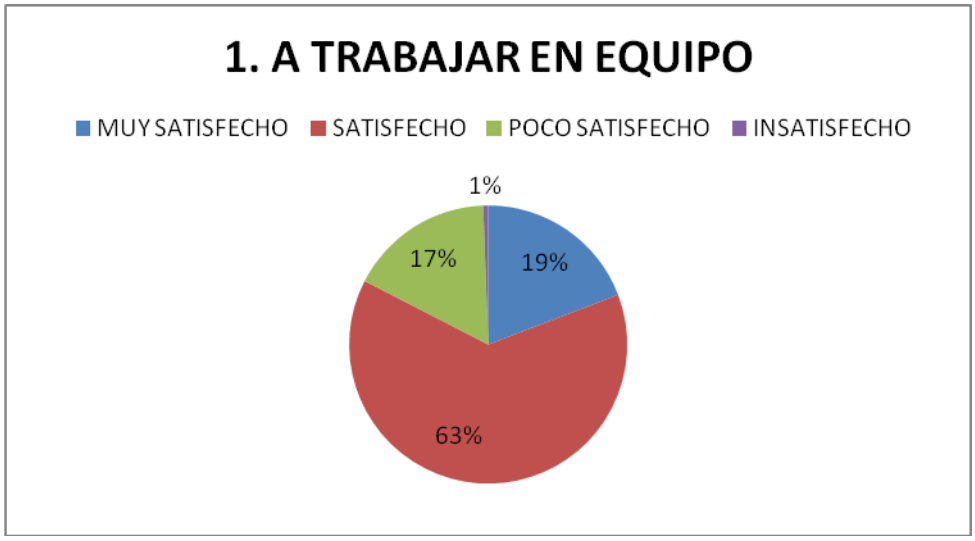
Para el presente estudio se tomo una muestra a la cual encuestar, quedando repartidos:

LICENCIATURA	No. DE ALUMNOS
Administración	63
Contaduría	59
Mercadotecnia	50
TOTAL	172

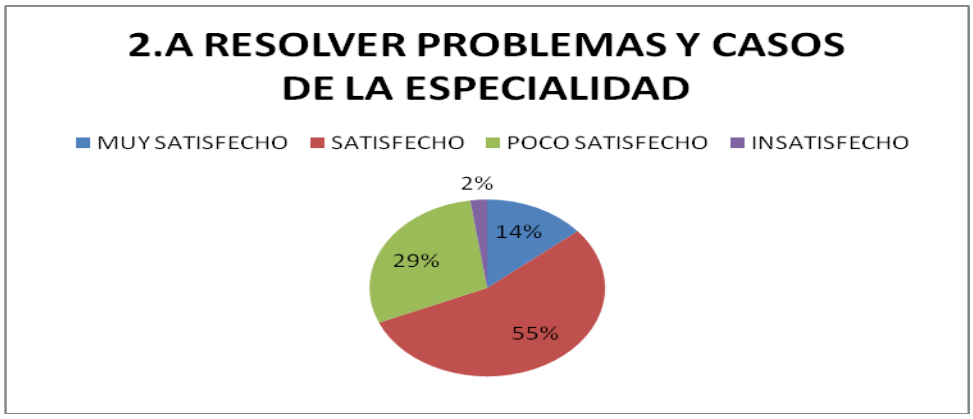
Resultados y Conclusiones

A) Competencias profesionales: ¿Cuánto te satisface la preparación que te ofrece la UACyA en estas habilidades?

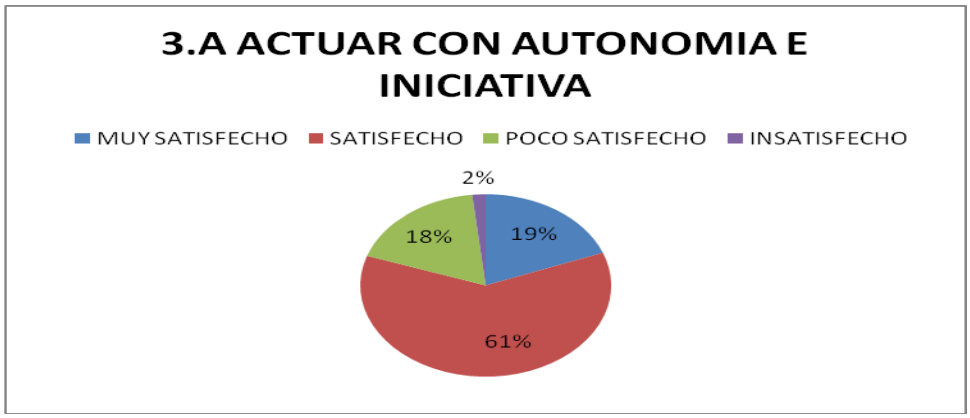
Los resultados obtenidos muestran que los alumnos encuestados presentan un alto grado de satisfacción y por tanto seguridad sobre saber cómo trabajar en quipo.



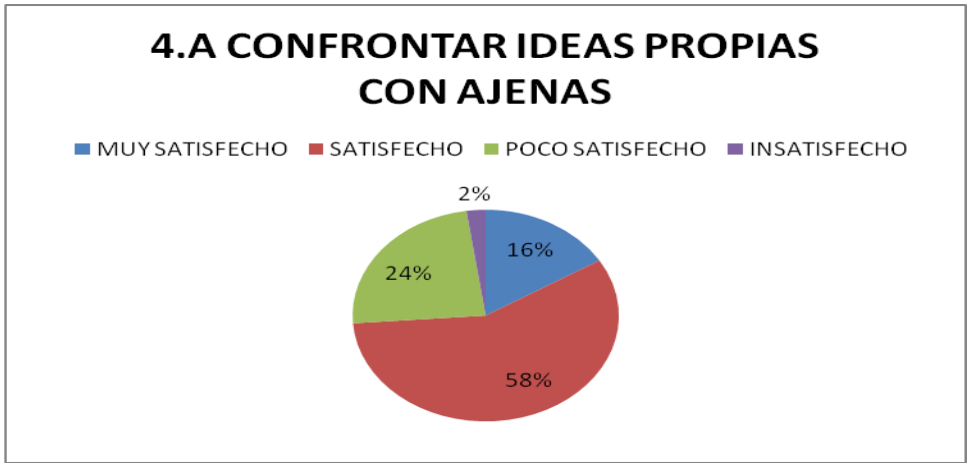
Los alumnos que contestaron la encuesta en su mayoría están satisfechos sobre la habilidad que han adquirido para resolver problemas y casos de la especialidad de la que forman parte.



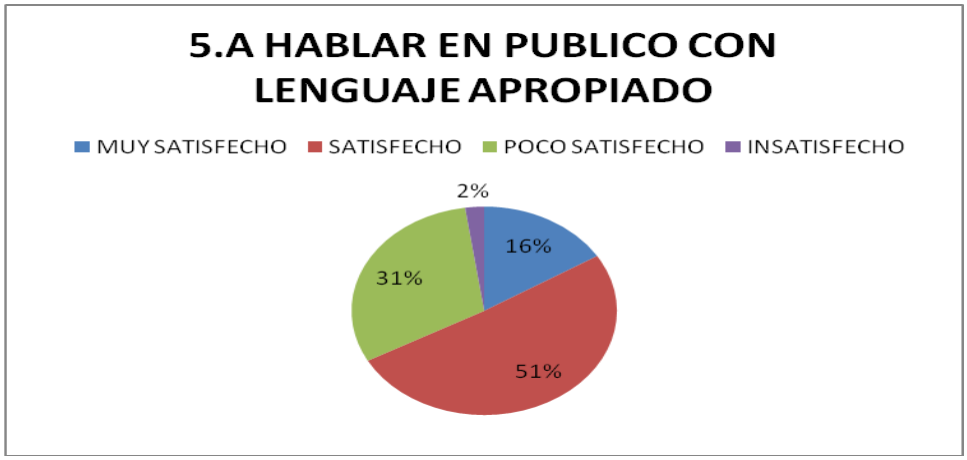
Favorablemente la mayoría de los alumnos de octavo semestre que fueron participes en la realización de este estudio se muestran seguros de poder actuar con autonomía e iniciativa.



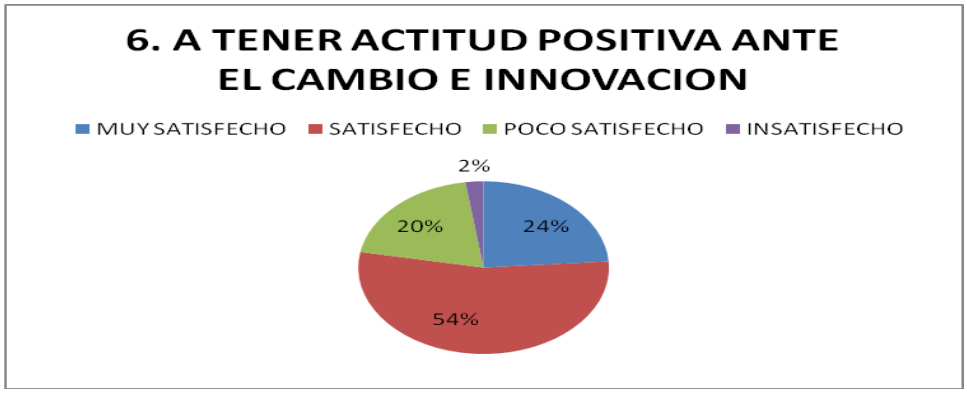
Un poco más de la mayoría de alumnos que contestaron la encuesta consideran satisfactoria su habilidad para confrontar sus propias ideas con otras.



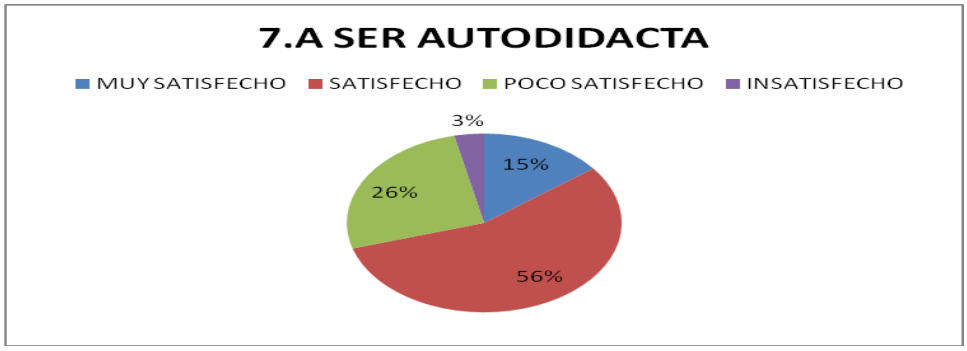
La habilidad de hablar en público por parte del alumnado encuestado está dividida en forma parecida en cuanto a satisfacción y poca satisfacción, presentando una desventaja debido a que esta es una de las habilidades más importantes en las tres disciplinas académicas.



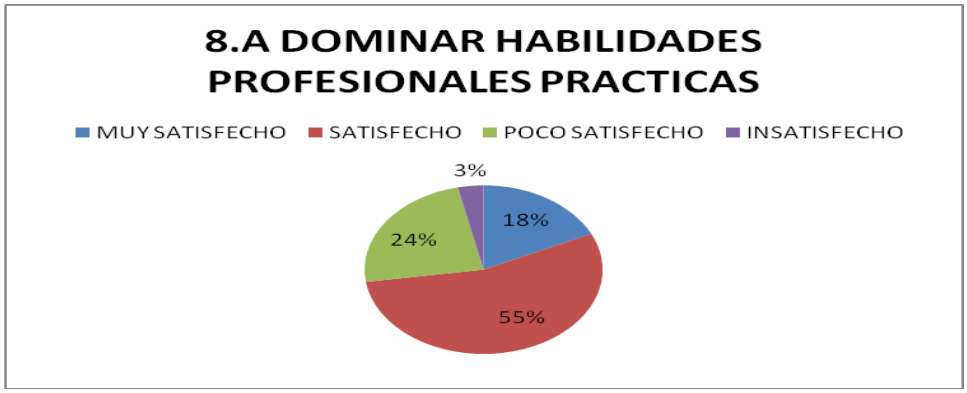
Considerablemente es satisfactoria la aceptación positiva por el cambio y la innovación dentro de los alumnos encuestados.



Gratamente más del 50% de los alumnos tienen muy presente ser autodidactas y están satisfechos en dicha habilidad por parte de la unidad académica.

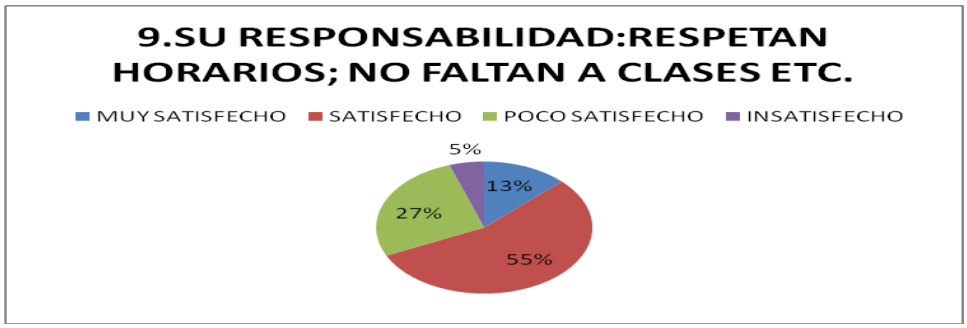


Al ser alumnos del último semestre de la licenciatura resulta conveniente los resultados arrojados de las encuestas, puesto que la mayoría considera dominar las habilidades prácticas de su profesión.

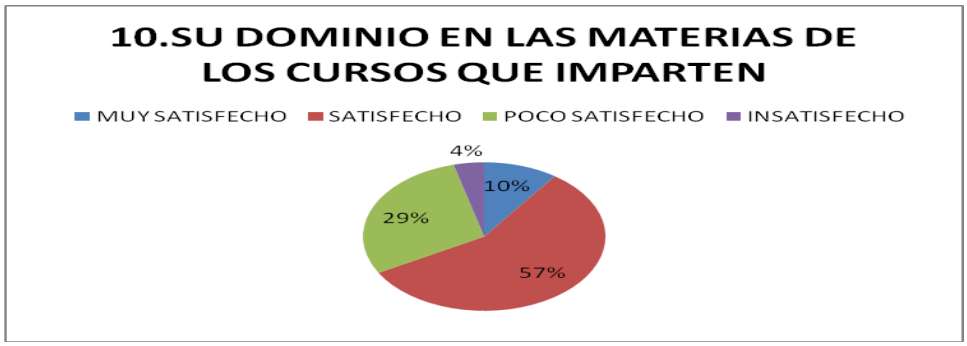


B) Planta Docente.- Menciona en qué medida te encuentras satisfecho (a) con:

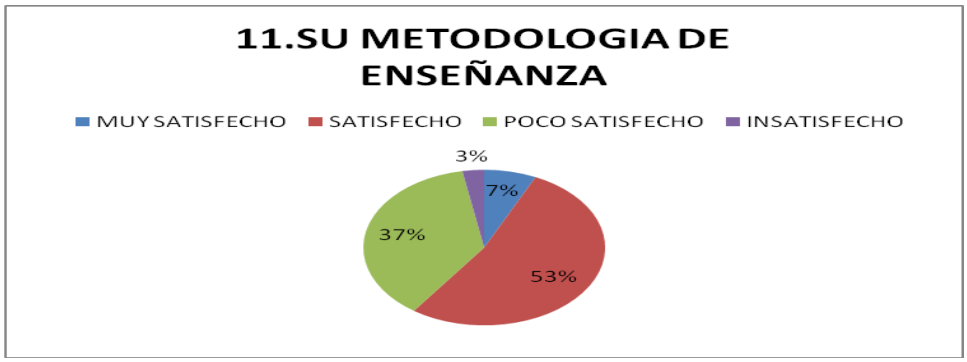
Los alumnos están satisfechos en su mayoría con la responsabilidad por parte del cuerpo docente en cuanto a los horarios, y aviso en caso de ausencia, etc. Pero cabe resaltar que una parte significativa de los encuestados están poco satisfechos con respecto a esto.



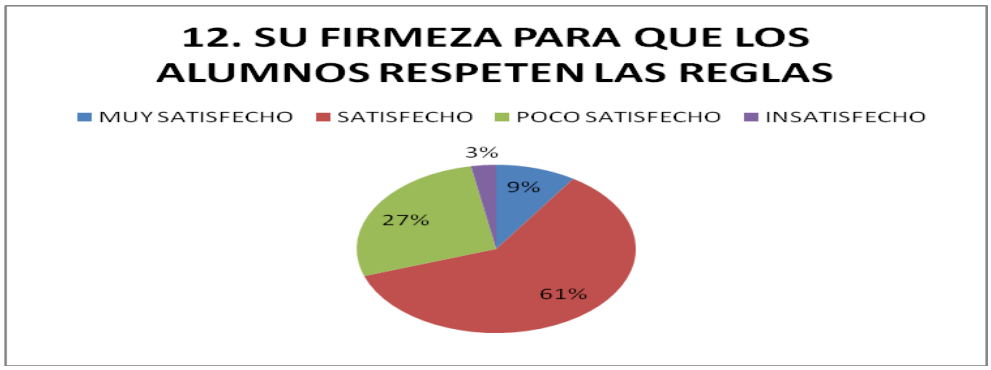
El dominio que afirman tienen los docentes de las materias que imparten es satisfactorio, sin embargo es importante mencionar que del porcentaje de los alumnos que esta poco satisfecho en esto pertenecen a la licenciatura de Mercadotecnia.



La metodología de enseñanza por parte de los docentes aunque gráficamente es en su mayoría es satisfactoria un porcentaje significativo se encuentra poco satisfecho.

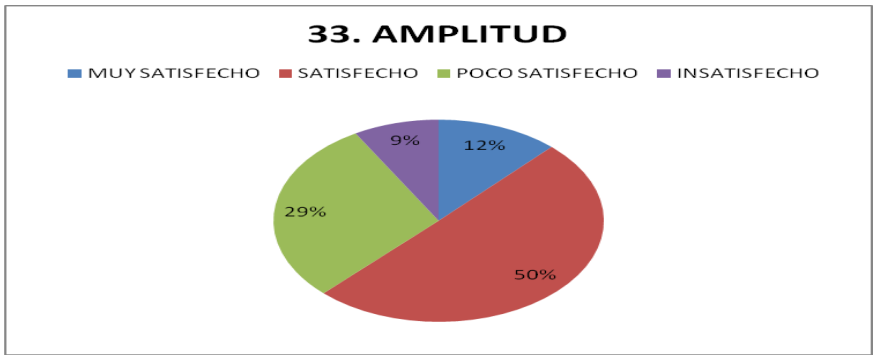


Aceptablemente la mayoría coincide en la alta satisfacción que tienen sobre como los docentes muestran firmeza por que los alumnos respeten las reglas.

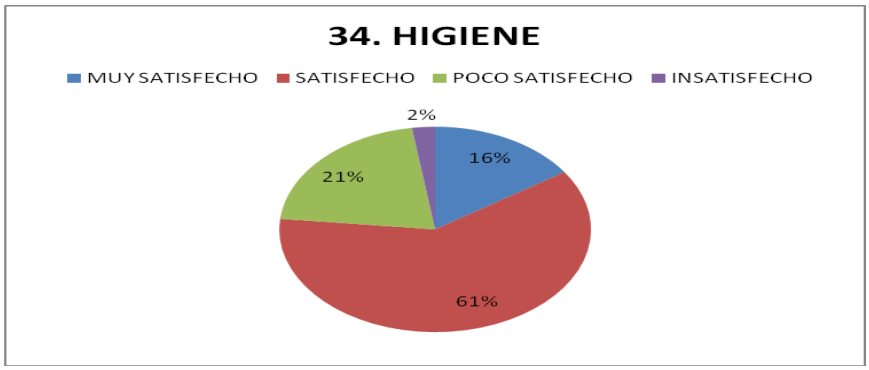


C) La Cafetería

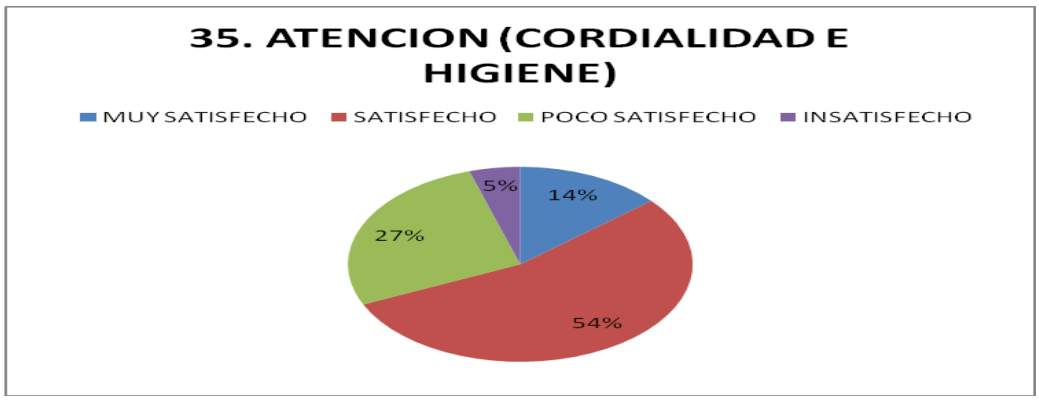
En esta categoría la mitad de los encuestados dice estar satisfecho aunque el 29% manifiesta que la amplitud de la cafetería no es suficiente.



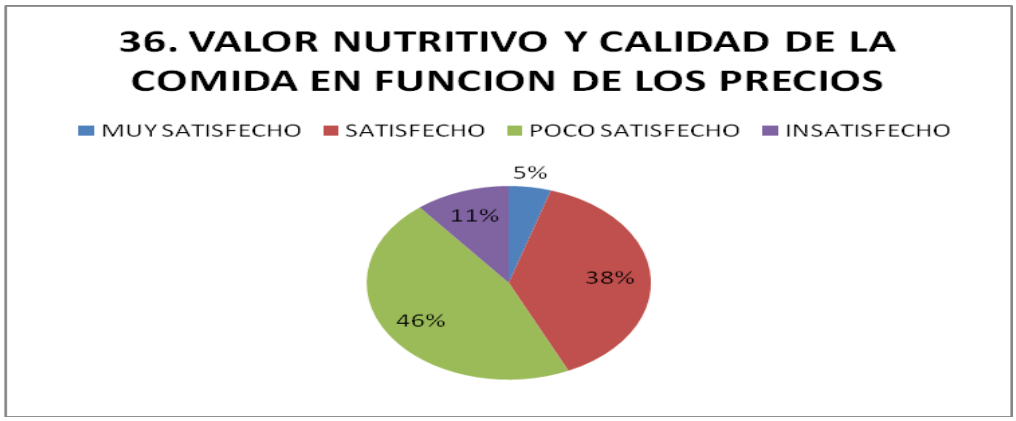
El 61% de los alumnos han opinado que se encuentran satisfechos con la higiene que tiene la cafetería y solo el 2% están insatisfechos lo cual significa que debe mejorar en este aspecto.



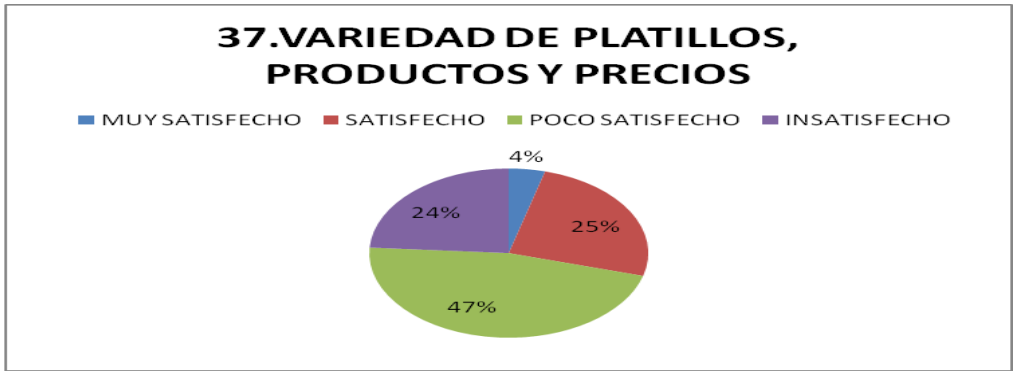
La atención y cordialidad que proporciona los trabajadores de la cafetería según los encuestados es regular ya que es poco más de la mitad que se encuentran satisfechos.



De acuerdo con los resultados obtenidos los alumnos están pocos satisfechos en el valor nutritivo y calidad de la comida en función de los precios ya que el 46% ha manifestado lo mismo.

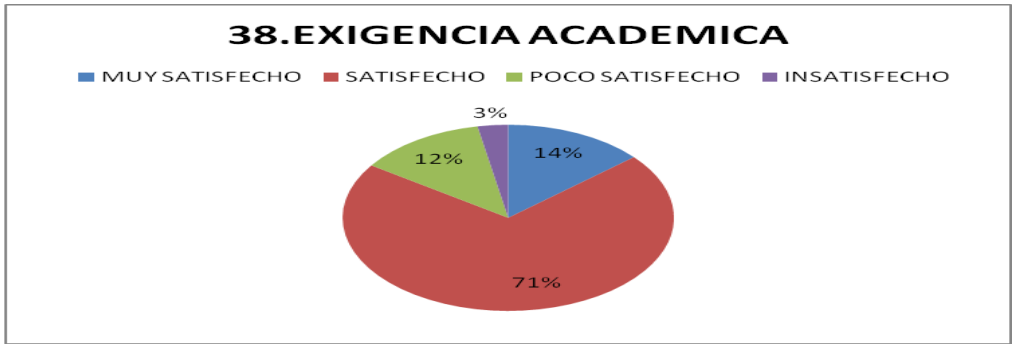


Lo que ha arrojado la encuesta en este rubro es que el 47% de los alumnos mencionan que están pocos satisfechos con la variedad de platillos, productos y precios con los que cuenta la actual cafetería.

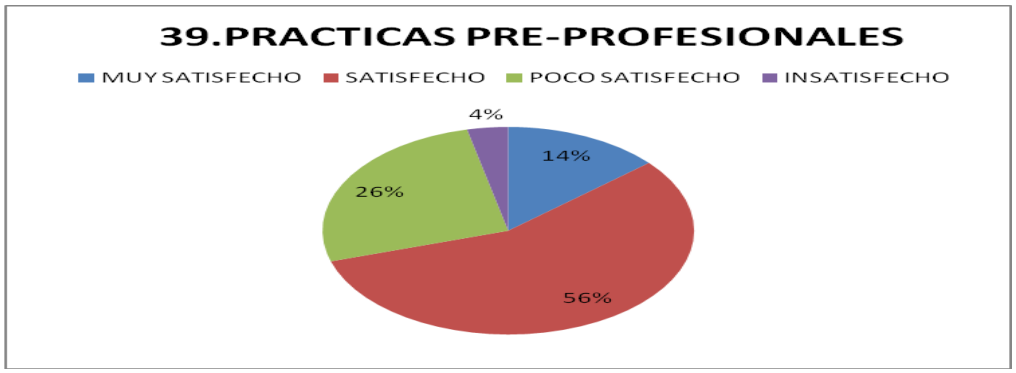


D) El Servicio Académico

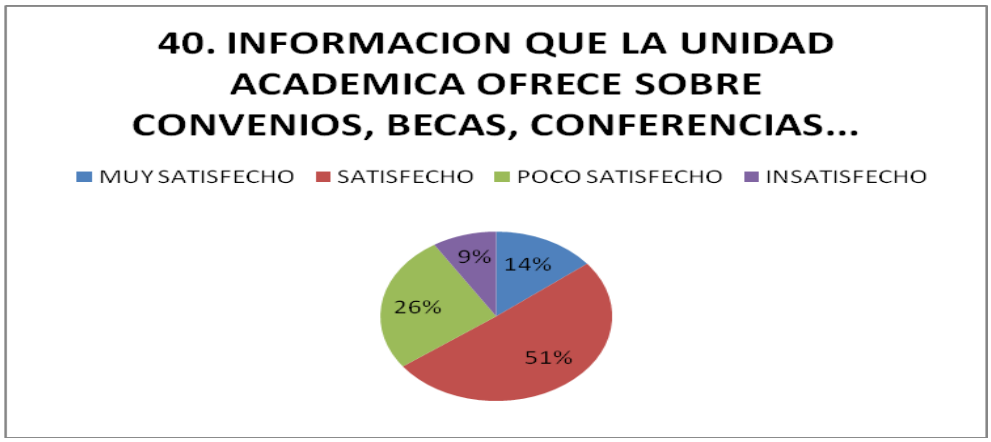
La mayoría de los alumnos están satisfechos con las exigencias académicas que maneja la uacya, aunque existe un 3% insatisfacción, lo que representa que tal vez no contemplan todos los aspectos que los alumnos desearían.



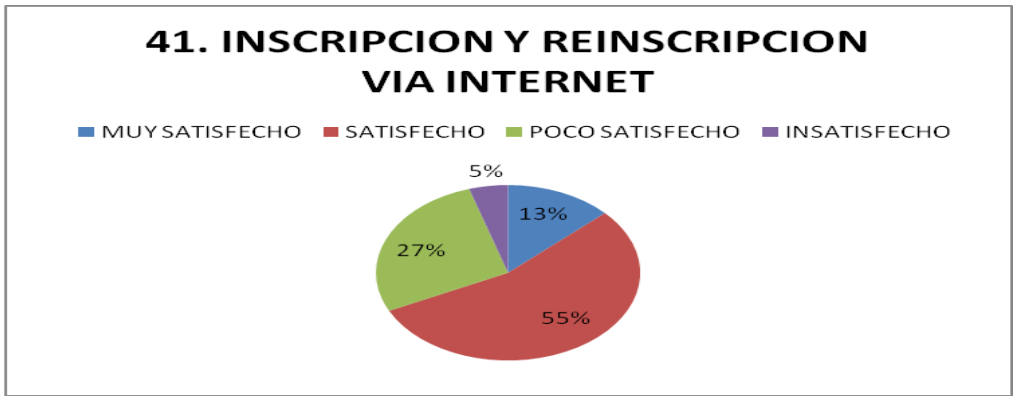
Solo el 14% del total de encuestados se encuentra muy satisfechos, y poco más de la mitad de los alumnos están satisfechos con la realización de las practicas pre-profesionales.



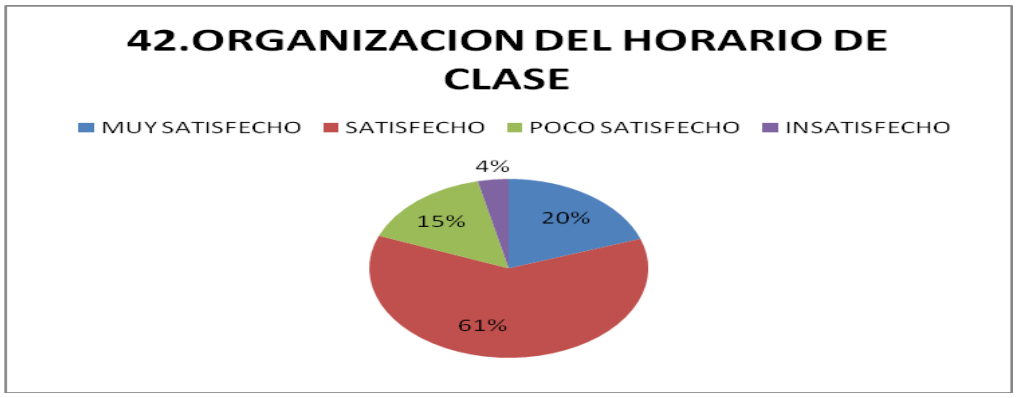
Poco más de la mitad solo está satisfecho con la información que la unidad académica ofrece sobre convenios, becas y conferencias, aunque el 26% esta insatisfechos por que no cuentan con las estrategias adecuadas para informar.



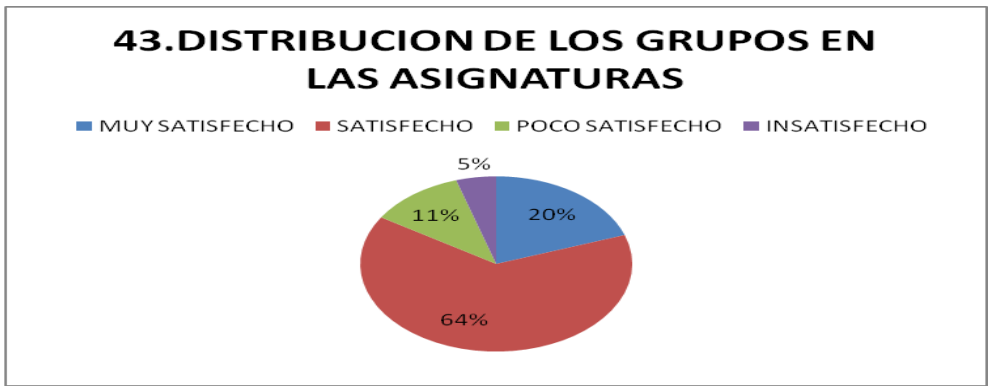
Con motivo de inscripción y reinscripción mediante vía internet la poco más de la mitad de los alumnos está satisfecho hacerlo mediante esta nueva manera ya que es más rápida, pero existe un 5% que está insatisfecho y es buena porción del total.



En la organización del horario de clases el 20% está muy satisfecho, la mayor parte de los encuestados manifiestan que están satisfechos con el rol que llevan para controlar dicha actividad.

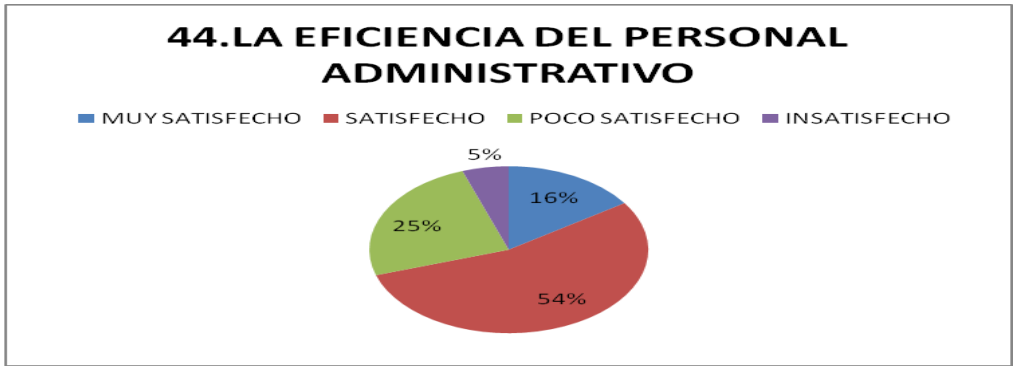


En la distribución de los grupos la mayoría de los alumnos se encuentran satisfechos ya que este modelo se adecua a las necesidades de todos los encuestados.

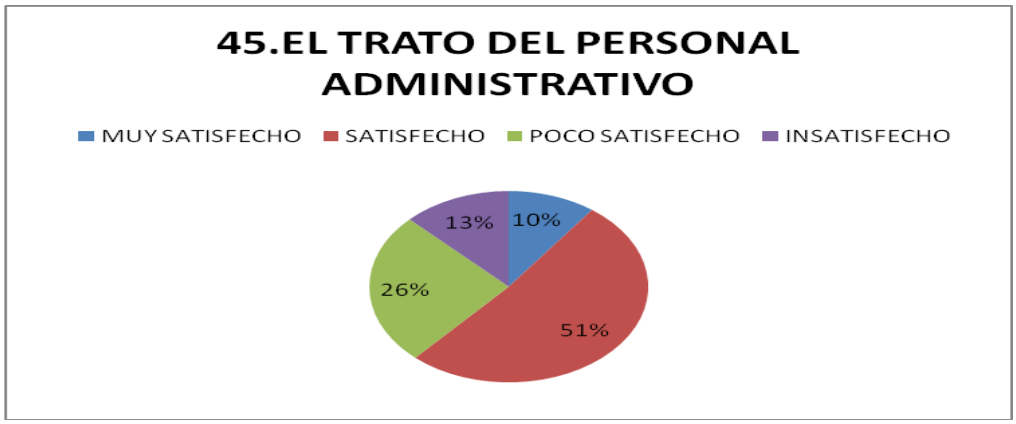


E) El Servicio Administrativo de la Unidad Académica

De acuerdo con los resultados obtenidos poco más de la mitad de los encuestados se sienten satisfechos con la eficiencia del personal administrativo de la uacya.



El 51% de los alumnos que respondieron la encuesta manifiestan estar satisfechos con el trato que el personal administrativo les brinda, aunque no debemos descartar que existe el 13% de insatisfacción total.



ANALISIS Y CONCLUSIONES GENERAL

Una vez realizada la investigación necesaria sobre la satisfacción estudiantil en los alumnos de octavo semestre de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit, nos hemos dado cuenta que en cuanto a las competencias profesionales, es decir, en la preparación de que ofrece la UACYA tales como trabajo en equipo, resolver problemas y casos de especialidad, actuar con autonomía e iniciativa etc., la mayoría de los estudiantes están satisfechos con los resultados obtenidos por parte de la facultad.

En cuanto a la planta docente los resultados obtenidos son positivos, ya que se cuenta con la satisfacción de los alumnos en cuanto a la responsabilidad, los materiales y metodología de enseñanza que utilizan los docentes.

Con respecto al ambiente de la uacya la mayoría de los estudiantes dicen estar satisfechos en cuestión de la seguridad en contra de robos y asaltos, equipamiento de las aulas, el estado y comodidad del mobiliario, estado de los jardines etc. en cuestión de la biblioteca central poco más de la mitad de los estudiantes dicen visitarla frecuentemente, por lo tanto se dicen estar satisfechos en cuanto a los servicios que ofrecen, los horarios y la rapidez de atención, las condiciones de préstamo , así como también con la actualización con los que cuanta la biblioteca de la universidad.

En cuanto al centro de computo, los estudiantes mostraron satisfacción en cuanto al número de computadoras para poder tener acceso al servicio y la amplitud de la sala de computo, pero en lo que corresponde a la velocidad y confiabilidad de las computadoras, disponibilidad de software especializados, velocidad del internet los alumnos se mostraron poco satisfechos con los resultados de estos servicios que han obtenido, por lo que es recomendable que las personas encargadas de este servicio en la uacya den una solución a este problema, para poder satisfacer las necesidades de los estudiantes respecto a este servicio.

En cuestión de la cafetería los estudiantes están satisfechos con los servicios que esta ofrece, en lo único en lo que ellos se encuentran poco satisfechos es en los precios y la variedad de platillos que maneja la cafetería, ya que los precios son un poco elevados y no

tienen varias opciones de platillos por los cuales ellos tengan que elegir, por lo que es conveniente que la uacya preste atención a este problema, y encuentre una estabilidad de precios y tenga más variedad de platillos que estén al alcance de los alumnos para que estén satisfechos con esta instalación tan importante para la uacya. En cuanto al servicio académico y administrativo los estudiantes se dicen estar satisfechos con los servicios que se brindan dentro de la uacya.

En conclusión podemos decir que los alumnos que están estudiando el octavo semestre en la Unidad Académica de Contaduría y Administración en la Universidad Autónoma de Nayarit, se encuentran satisfechos con la mayoría de los servicios que esta brinda, lo cual es muy importante para la escuela ya que de esto depende el posicionamiento que tiene la Uacya respecto a los servicios que esta ofrece. Por lo que es importante que esta busque soluciones a los servicios en los cuales los alumnos no están satisfechos, ya que dándole solución a estos servicios tendrá beneficios tanto los alumnos como la escuela.

Bibliografía

AAKER, D. A Y DAY, G. S. (1989): Investigación de mercados. México: McGraw-Hill. ANDERSSON, B. y NILSSON, S. (1964): "Studies in the Reliability and Validity of the Critica! Incident Technique". Journal of Applied Psychology, Vol. 48, n". 6, pp 398-403. BARDIN, L. (1986): El análisis de contenido. Madrid: Ediciones Akal S.A.

BITNER, M. J. (1990): "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Respon- ses". Journal of Marketing, Vol. 54, April, pp. 69-82.

BrTNER, M. J.; BOOMS, B. H. Y TETREAULT, M. S. (1990): "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents". Journal of Marketing, Vol. 54, January, pp. 71-84.

BITNER, M. J.; BOOMS, B. H. Y MOHR, L. A. (1994): "Critica! Service Encounters: The Employee's Wiewpoint". Journal of Marketing, Vol. 58, October, pp. 95-106.

BOULDING, W.; KALRA, A; STAELIN, R. y ZEITHAML, V. A (1993): "A Dynarnic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behaviorallntentions". Journal of Marketing Research, Vol. XXX, February, pp. 7-27.

CARMONA, A. (1997): "Relación entre las dimensiones de un servicio y la satisfacción e insatisfacción del cliente. Una aplicación del método del incidente crítico en el sector de las copisterías". Trabajo de investigación correspon- diente al programa de doctorado "Organización de Empresas y Marketing" del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla.

CHURCHILL, G. A., JR. Y SURPRENANT, C. (1982): "An Investigation Into the Determinants of Customer Satis- faction". Journal of Marketing Research, Vol. XIX, November, pp. 491-504.

CRONIN, J. J., JR. Y TA YLOR (1992): "Meauring Service Qua!ity: A Reexamination and Extension". Journal o/ Marketing, Vol. 58, January, pp. 125-131. DAVrS, K. y NEWSTROM, J. W. (1991): El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento organizacio- nal. México: McGraw-Hill.

DÍEZ, E. y LANDA, J. (1994): Investigación en Marketing. Madrid: Editorial Civitas. DOMENECH, J. M. (1987): Tablas de estadística. Barcelona: Editorial Herder.

EVERlTT, B. S. (1980): The Analysis of Contingency Tables. New York: John Wiley & Sons, Inc.

EVRARD, Y. (1993): "La satisfaction des consommateurs: état des recherches". Revue Francaise du Marketing, n°. 144-145, pp. 53-65. FLANAGAN, J. C. (1954): 'The Critica! Incident Technique". Psychological Bulletin, Vol. 51, N. 4, July, pp 327-358.

HARVATOPOULOS, Y.; LIVAN, Y.-F. Y SARNIN, PH. (D.L.1992): El arte de la encuesta. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A. HAUSKNECHT, D. (1988): "Emotional Measures of Satisfaction/Dissatisfaction". Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior, Vol. 1, pp. 25-

ROBBINS, S. P. (1994): Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México: Prenti- ce-Hall Hispanoamericana, S.A.

SERRANO, F. (1990): Marketing para economistas de empresa. Madrid: Esic Editorial.

SIERRA, R. (1995): Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios. Madrid: Editorial Paraninfo, S.A

SILVESTRO, R. y JOHNSTON, R (1990): "The Determinants of Service Quality: Hygiene and Enhancing Factors". Papel' presented at Quality in Services II Conference, StoJohn's University, New York, July 1990.

SPIEGEL, M. R. (1993): Estadística. Madrid: McGraw-Hill. SWAN, 1.

E. Y COMBS, L. 1. (1976): "Product Performance and Consumer Satisfaction: A New Concept". Journal of Marketing, Vol. 40, April, pp. 25-33. ZETTHMAL, V. A.;

PARASURAMAN, A. Y BERRY, L. L.. (1993): Calidad IOtal en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.

WEBER, R. P. (1985): Basic Content Analysis. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.

WHITE, F. M. Y LOCKE, E. A. (1981): "Perceived Determinants of High and Low Productivity in Three Occupatio- nal Groups: A Critica! Incident Study". Joumal of

Management S**tudies, 18,4, pp. 375-387.**

Diseño metodológico para la evaluación de la eficiencia de la Gestión de Recursos Humanos, como fuente de una ventaja competitiva sostenible para las empresas exportadoras en el estado de Michoacán.

Gerardo M.Castañeda López geradocasta@yahoo.com.mx Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Ignasi Brunet Icart ignasi.brunet@urv.net Universita Rovira i Virgili
Evaristo Galeana Figueroa egaleana@umich.mx Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Resumen:

Las empresas desarrollan diferentes métodos para identificar cual es la o las fuentes que les proporcionan ventaja competitiva. Cuando se toma la decisión de exportar, es fundamental dotar a las empresas de las condiciones mínimas en su funcionamiento, para que se puedan enfrentar exitosamente en el terreno de los negocios internacionales.

Es evidente que tanto la innovación, la tecnología y el capital humano, son fuentes importantes de ventaja competitiva para las empresas, más se da por sentado que los recursos humanos se gestionan eficientemente y que las condiciones para desarrollar una ventaja competitiva sostenible basado en recurso intangibles (dentro de la empresa), solamente hay que aprovecharlas.

La realidad de las empresas mexicanas nos dice lo contrario, las prácticas empresariales en este sentido son muchas y se basan en la experiencia y la formación, esta propuesta busca dotar a las organizaciones de más elementos de decisión buscando a través del análisis envolvente de datos, obtener indicadores de eficiencia más específicos y relacionados con nuestros iguales.

Palabras clave: empresas exportadoras, bienes intangibles, recursos humanos, ventaja competitiva sostenible, análisis envolvente de datos.

Abstract

Companies develop different methods to identify which is the sources that provide competitive advantage. When the decision is made to export, it is essential to provide companies the minimum operating conditions, so that they can deal successfully in the field of international business. It is clear that innovation, technology and human capital are important sources of competitive advantage for companies, more assumes that human resources are managed effectively and that the conditions to develop a sustainable competitive advantage based on resource intangible (within the company), only need to take advantage of them.

The reality of Mexican companies tells us otherwise, business practices in this regard are many and are based on the experience and training, this proposal seeks to empower

organizations of more elements of decision and allow through the envelope analysis of data, get more specific and related to our equal efficiency indicators.

Key words: human resources, sustainable competitive advantage, data envelopment analysis.

1. Introducción

En México, tomando en consideración la clasificación de las empresas que hace la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, (DOF, 2006), en base al personal ocupado, y modificado (DOF, 2009) se tiene que: el total de empresas en el país (INEGI , 2010), en las cifras de los Censos Económicos 2009, es de 5'194,811 unidades económicas, que es el nombre con el que las identifica este organismo, de las cuáles las pequeñas y medianas empresas suman 177,577 unidades económicas que representan el 4.75% del total de empresas en México, y para el estado de Michoacán solamente son el 3.10%.

Tabla 1. Estratificación de las empresas por número de trabajadores y rango de ventas.

Estratificación				
Tamaño	**Sector**	**Rango de número de trabajadores**	**Rango de monto de ventas anuales (mdp)**	**Tope máximo combinado***
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta $4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde $4.01 hasta $100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $4.01 hasta $100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde $100.01 hasta $250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2009.

Además, según un análisis de la UPS (Cruz, 2009), en México sólo 1.3 de cada 10 empresas tienen la intención de importar o exportar.

Son 35,445 las empresas exportadoras registradas por el Gobierno Federal durante el 2008, de éstas sólo el 49.9% habían exportado dos o más años, por lo que la mitad de las empresas exportadoras de México desaparece en un promedio de dos años, una mortandad que muestra un error en las políticas públicas y que los distintos organismos promotores del comercio exterior deben tratar de disminuir. Del total de empresas exportadoras activas en el 2008, sólo 18.6% realizó ventas externas por más de ocho años, lo que implicaría que casi

cuatro de cada cinco de ellas murieron durante ese periodo. Nos hemos enfocado mucho en que las empresas exporten y no en hacer empresas exportadoras. (El Economista, 2009).

En su estudio (Sánchez Barajas, 2010, pág. 82), cita información obtenida por parte de la Secretaría de Economía en su publicación de "Las PYMES en la economía de México", nos dice que la participación de este sector de acuerdo al número de empresas, de un total de 48,488, son 34,700 que representan el 90.3%; mas su contribución en el monto solo representa el 6.7%. En este mismo estudio, se menciona que la participación de este segmento, es en Canadá el 9.3%, Argentina en un 10%, Estados Unidos del 31.4% y España e Italia en un 40%.

La competitividad de las PYMES mexicanas en los mercados internacionales resultará en un mejor nivel de vida para los individuos que integran la sociedad. En Michoacán, está más acentuada esta situación puesto que son pocas las empresas que exportan, por lo tanto, si se pueden identificar cuáles son los retos a que se enfrentan las PYMES en México y en especial en Michoacán, esto permitirá definir los recursos con que cuentan estas empresas y alinearlos con los objetivos que las empresas pretenden, identificando las características que deben tener las personas que se desempeñan dentro de las PYMES michoacanas y que tienen un papel fundamental en una exportación exitosa.

Las personas que forman parte de este tipo de empresas y especialmente las exportadoras, están enfrentándose a las condiciones difíciles que exige el mercado interno, con más razón lo es para aquellas que deciden incorporarse a los mercados internacionales.

2. Características de una ventaja competitiva sostenible

En el mundo de los negocios, (Hill & Jones, 2005), lo común es que se considere al desempeño superior en términos de la rentabilidad de una empresa en relación con las otras del mismo tipo de negocios o industria, o en uno semejante.

Como resultado natural de elegir una estrategia, es fundamental conocer que es la ventaja competitiva, en que se basa, cuáles son sus principios, sus alcances y sus implicaciones. Para esto, se tomará como base al clásico en este sentido, Porter.

Entenderemos que la ventaja competitiva no se puede entender si se observa a la empresa en su conjunto, mas bien, nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar entregar y apoyar su producto (Porter M. E., 2003).

Esta ventaja en primera instancia estará dada por 'la cadena de valor'**,** que estará integrada a un flujo más grande de actividades denominado sistema de valores.

La empresa debe esforzarse para lograr una ventaja competitiva sostenida, como indica (Davis, 2008), mediante:

1. La adaptación sistemática a los cambios y tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos.

2. La formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.

2.1 Cadena de valor.

Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto, la cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen.

El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas.

Toda actividad de valor utiliza insumos adquiridos, recursos humanos y alguna clase de tecnología, para cumplir su función.

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: las primarias y las de apoyo.

Las actividades primarias, son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta.

Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales.

Las actividades primarias se identifican en:

1. Logística de entrada.
2. Operaciones.
3. Logística de salida.
4. Mercadotecnia y ventas.
5. Servicio.

Las actividades de apoyo serán:

1. Adquisición.
2. Desarrollo tecnológico.
3. Administración de recursos humanos.
4. Infraestructura organizacional.

La ventaja competitiva también estará dada por los costos, y se puede conseguir de dos maneras:

1. Controlado los factores de costos y,
2. Reconfigurando la cadena de valor.

La tecnología afecta a la ventaja competitiva si contribuye decisivamente a determinar la posición relativa en costos o la diferenciación.

Una empresa se diferencia de sus rivales cuando ofrece algo especial que aprecian los compradores, además de dar un precio bajo. La diferenciación también proporciona ventaja competitiva, porque le permite a la empresa imponer un precio elevado, vender más de su producto a cierto precio u obtener los beneficios equivalentes como mayor lealtad de los clientes durante las depresiones cíclicas o estacionales.

(Martínez Arroyo, Espitia Moreno, et al, 2011), citan que la cadena de valor es una unidad importante de análisis para comprender las ventajas competitivas de la empresa.

En consecuencia, las empresas deben identificar cuál o cuáles son los factores que le proporcionan ventaja competitiva, para fomentarla, pero con la dinámica de los negocios, ésta ventaja rápidamente se pierde ya que las condiciones por sí mismas son cambiantes,

Identificar las fuentes de la ventaja competitiva para las empresas en un área de investigación fundamental (Barney, 1991) la define como el beneficio continuado de la aplicación de las estrategias que crean valor y que no puede ser copiada por los competidores (Martínez Arroyo, Espitia Moreno, et al, 2011), toma en consideración todos los recursos de la empresa, sus activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, etc., el logro de la ventaja competitiva siempre será temporal.

2.2. Los recursos de la empresa.

Las empresas deben identificar las fuentes de su ventaja competitiva, para tal efecto (Rodríguez García, 2009), en una extensa revisión de la literatura sobre el tema, clasifica los recursos en tangibles e intangibles, los tangibles son;

Recursos tangibles: son más fáciles de identificar y valorar pues aparecen recogidos en los estados contables de las empresas, tratándose de aquellos activos con una materialización física, y de los recursos financieros.

Recursos intangibles: pueden ser: tecnológicos (las tecnologías y conocimientos disponibles aplicables a procesos, productos, etc.), organizativos (el prestigio, la marca comercial), capital humano (la experiencia, el know-how, la propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa, el capital social o red de relaciones que posee un individuo

Factores.: El análisis de los factores internos que afectan a la ventaja competitiva, es básico para la importancia de los recursos y capacidades de la empresa, el efecto real o potencial estará definido por las siguientes preguntas (Duncan, Ginter, et al, 1998, págs. 6 - 16):

- El valor, que se refiere a que represente algo para los clientes;
- Exclusivo, tiene que ver con la rareza, acerca de que los competidores no lo tienen.
- Inimitable, define la característica de que nadie lo puede copiar, ya que no se tiene las capacidades y recursos, y

- Sostenible, tiene que ver con el mantener, el valor, la rareza y la distancia de los competidores.

3. Los recursos humanos.

3.1. Modelo De Cenzo - Robbins.

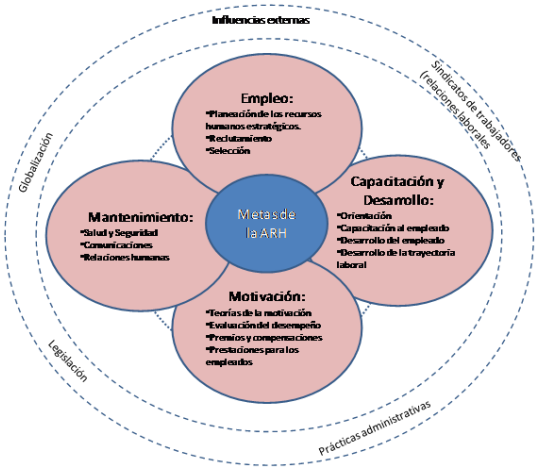
La propuesta de David A. De Cenzo y Stephen P. Robins, identifica en su modelo, lo que denominan actividades fundamentales de la ARH, mismas que estarán afectadas de un entorno, considerando estas influencias externas, tales como:

- Globalización.
- Legislación.
- Prácticas administrativas.
- Sindicatos de trabajadores.

Establecen como punto central de su modelo, las metas de la ARH, mismos que deberán tomar en consideración las siguientes funciones:

- **Empleo:** (Contratación). La definición de la misión y estrategias organizacionales determina los requerimientos de personal.
- **Capacitación y desarrollo:** Contar con empleados competentes y adaptados que estén actualizados en los conocimientos y aptitudes para desempeñar con éxito sus funciones.
- **Motivación:** Es un proceso multifacético con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. Establecer estándares de desempeño para cada empleado, respeto entre jefes y empleados, estableciendo un vinculo entre el desempeño y las compensaciones.
- **Mantenimiento:** Realizar las actividades que permitan mantener a los empleados productivos.

Figura N° 1. Actividades fundamentales del área de recursos humanos.



- Fuente:(De Cenzo & Robbins, 2008

5. Análisis envolvente de datos.

5.1. Conceptos.

Diseños experimentales: Creswell denomina a los experimentos como estudios de intervención, la manipulación de tratamientos, estímulos, influencias para observar sus efectos en otras variables. (Hernandez Sampieri, Fernández - Collado, & Baptista Lucio, 2007)

Diseños no experimentales: Es la búsqueda empírica y sistemática en la que el investigador no posee el control directo de las variables independientes, se hacen inferencias sobre las relaciones entre las variables sin intervención directa. (Kerlinger & Lee, 2008)

Por lo tanto esta investigación corresponde a diseño no experimental en base a las características del problema que plantea la investigación.

Métodos no Paramétricos: Dentro de este rubro se encuentran: Data Envelopment Analysis Envolvente de Datos *(*DEA) y el Free Disposal Hull (FDH). Se utilizan para la medición de la eficiencia.

Métodos Paramétricos. Se incluyen dentro de estos métodos: Stochastic Frontier Approach (SFA), Thick Frontier Approach (TFA) and Distribution Free Approach (DFA).

5.2. El estudio de la eficiencia: Modelo para el Análisis Envolvente de Datos.

Eficiencia: Una organización económica se dice que actúa de manera eficiente cuando con una determinada combinación de factores productivos o inputs es capaz de obtener la mayor cantidad de bienes o servicios (outputs), o de forma alternativa cuando para la fabricación de un determinado nivel de output se emplea la menor cantidad posible de recursos. (Robles Obando, 2008).

Eficiencia técnica: Se refiere al ámbito o sector productivo de la empresa, se dice que un proceso o procedimiento productivo es técnicamente eficiente con respecto a otro u otros cuando para obtener la misma cantidad de ‘output’ consume menos de alguno de los ‘inputs’ (al menos de uno) y no más de los restantes; o, equivalentemente, cuando permite obtener una mayor cantidad de ‘output’ sin consumir ‘mayor’ cantidad de ninguno de los ‘inputs’ ’factores productivos, expresados ambos, en unidades físicas.

El hecho de que tanto el ‘output’ como los ‘inputs’ vengan expresados en unidades físicas determina que el concepto de eficiencia técnica sea atemporal; esto es, un proceso productivo que deje de ser eficiente con respecto a otro u otros ya nunca más volverá a serlo.

Con respecto a aquellos procesos productivos que o bien permiten obtener la misma cantidad de producto consumiendo menos de un input y más de otro, o utilizan inputs o producen outputs hasta entonces desconocidos, nada se puede decir al respecto. El concepto

de eficiencia técnica (o tecnológica) no sirve como criterio de selección en estos casos. (Economia48, 2012).

Eficiencia asignativa: Existe cuando el administrador de una Unidad Tomadora de Decisiones (DMU), ha sabido no solo alcanzar el conjunto frontera de producción, sino que también lo hizo eligiendo aquella combinación de factores que le permite minimizar los costos incurridos para un nivel de producción dado.

Además, existe eficiencia asignativa cuando además de ser técnicamente eficiente, lleva a cabo su proceso productivo con una adecuada combinación de inputs para un nivel de precios dado.

Eficiencia económica: Es un término más amplio que la eficiencia técnica. Abarca una elección óptima del nivel y la estructura de entradas y salidas basadas en reacciones a precios de mercado. Ser económicamente eficiente implica elegir un determinado volumen y estructura de entradas y salidas con el fin de minimizar costos o maximizar ganancias.

La Eficiencia económica requiere eficiencia técnica y asignación eficiente. Mientras que la eficiencia técnica sólo requiere los datos de entrada y salidos, eficiencia económica requiere datos de precio también.

Eficiencia de escala: Por último, la eficiencia de escala hace referencia al aprovechamiento de las economías de escala existentes en la producción, de modo que puede establecerse una relación mediante la siguiente igualdad:

Eficiencia Técnica Global = Eficiencia Técnica Pura x Eficiencia Escala

El análisis envolvente de datos es capaz de transformar una situación productiva en la que diversos recursos generan múltiples productos en un único índice de eficiencia.

Dicho índice se identifica con el valor que maximiza el cociente entre la suma ponderada de los outputs y la suma ponderada de los inputs de la entidad analizada, de forma que permite estimar el nivel de eficiencia relativa de una empresa o unidad de producción respecto al resto de unidades que se evalúan simultáneamente mostrando a aquellas unidades que realizan la mejor utilización de recursos en comparación al resto de las entidades de la muestra.

Así se determina la eficiencia de cada unidad a partir de la estimación de una frontera de referencia constituida por las mejores unidades productivas de la muestra objeto de estudio (las más eficientes) que se sitúan en lo que se denomina frontera de producción: esto es, la combinación idónea de inputs para un determinado nivel de producción o la combinación idónea de outputs para unos inputs dados. Las unidades ineficientes quedarán por debajo de la frontera de producción, o por encima de la de costes, situándose ‘fuera de la frontera’, por lo que su nivel de ineficiencia se podrá medir por la distancia entre su situación real y su frontera de producción correspondiente.

Esta técnica produce una medida natural y muy intuitiva de la eficiencia con la que una unidad económica alcanza sus objetivos.

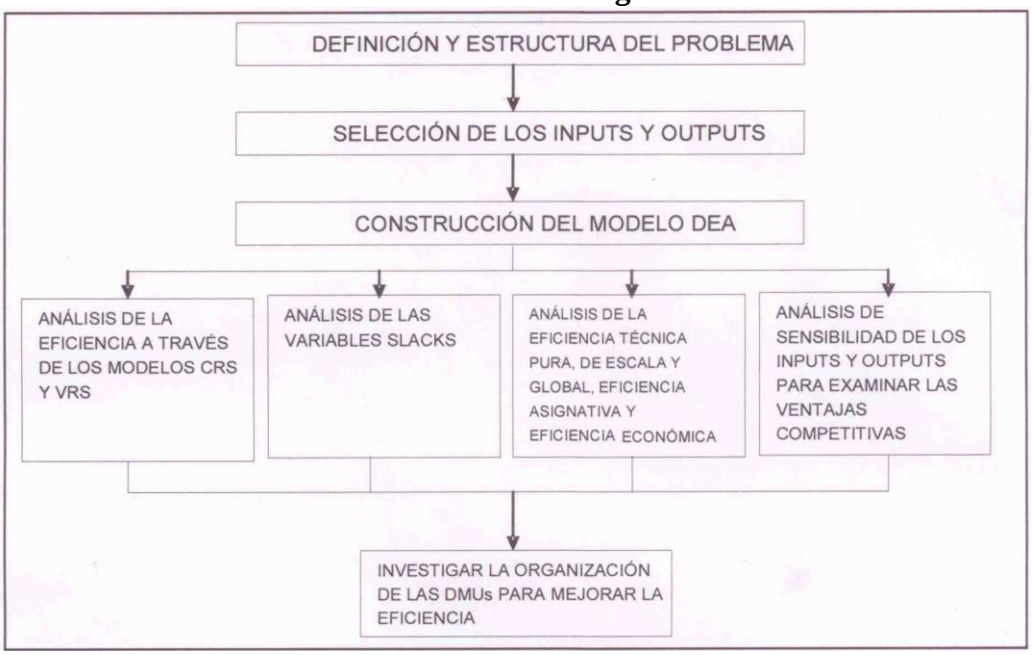
.A las ventajas que presenta la técnica, para el análisis de la eficiencia, como las menores exigencias en cuanto a la relación funcional de las variables utilizadas, ser especialmente adecuada para organizaciones con varios 'inputs' o 'outputs', con diversidad de objetivos, o la obtención de información sobre posibles determinantes de la ineficiencia en las unidades, se podrían añadir dos especialmente interesantes desde el punto de vista de la atención primaria como la posibilidad de incluir diferentes dimensiones del 'output' en ausencia una definición objetiva del mismo o de sistemas de información que permitan ajustarlo por gravedad o la de tener en cuenta las peculiaridades productivas de cada centro en un contexto complejo difícilmente de utilizar en un modelo estadístico clásico y caracterizado por la incertidumbre y el desconocimiento respecto a los 'inputs' o 'outputs' utilizados. (Robles Obando, 2008)

Finalmente, otras ventajas tienen más que ver con cuestiones o aspectos organizativos ya que idealmente el DEA proporcionaría información de gran utilidad para mejorar la eficiencia de la organización, dotando a los directivos de una herramienta que les permitiría establecer cuando la influencia de los inputs no es el adecuado, en qué casos no utilizan los recursos de una forma eficiente y cuáles son las recomendaciones sobre utilización de los recursos para mejorar la eficiencia de la organización.

De acuerdo a lo anterior es importante mencionar que la preocupación central es la evaluación del desempeño y específicamente la evaluación de las actividades de organizaciones como firmas de negocios, agencias gubernamentales, hospitales, instituciones educativas, etc. Tales evaluaciones toman una variedad de formas en el análisis habitual. (Navarro, 2005).

Como se muestra en la gráfica N° 1, (Navarro, 2005), la utilización de la metodología DEA, es una herramienta que nos permitirá evaluar la eficiencia en la variabilidad de los inputs y outputs de las variables que determinen una ventaja competitiva y es en ese sentido que lo plantearemos en este artículo.

Gráfica No. 1. Metodología DEA.



Fuente: Navarro, 2005

Farrell supuso que la frontera de producción era conocida. Sin embargo, en la práctica no es así y, por tanto, resulta necesario estimarla.

Con carácter general, los métodos de estimación para construir la frontera de producción pueden clasificarse, en función de que se requiera o no especificar una forma funcional que relacione los Inputs con los Outputs, en métodos paramétricos o no-paramétricos. A su vez, pueden emplearse métodos estadísticos o no para estimar la frontera que, en última instancia, puede ser especificada como estocástica (aleatoria) o determinista.

La metodología DEA (Coll & Blasco, 2006), surge a raíz de la tesis doctoral de Rhodes (1978), y puede considerarse como una extensión del trabajo de Farrell (1957). Básicamente, DEA es una técnica de programación matemática que permite la construcción de una superficie envolvente, frontera eficiente o función de producción empírica, a partir de los datos disponibles del conjunto de Unidades objeto de estudio, de forma que las Unidades que determinan la envolvente son denominadas Unidades eficientes y aquellas que no permanecen sobre la misma son consideradas Unidades ineficientes. DEA permite la evaluación de la eficiencia relativa de cada una de las Unidades.

Si bien en un principio los modelos DEA fueron empleados para evaluar la eficiencia relativa de organizaciones sin ánimo de lucro, con el tiempo, y dada la naturaleza interdisciplinaria de la metodología DEA, su uso se extendió rápidamente al análisis del rendimiento en organizaciones lucrativas. Así, pueden encontrarse multitud de trabajos en los más diversos ámbitos: sector bancario, seguros, educación, hospitales, software, manufactura, agricultura, turismo, etc.

Los modelos DEA pueden ser clasificados, básicamente, en función de:

a) El tipo de medida de eficiencia que proporcionan: modelos radiales y no radiales.
b) La orientación del modelo: Input orientado, Output orientado o Input-Output orientado.
c) La tipología de los rendimientos a escala que caracterizan la tecnología de producción, entendida ésta como la forma (procedimientos técnicos) en que los factores productivos (Inputs) son combinados para obtener un conjunto de productos (Outputs), de tal forma que esa combinación de factores puede caracterizarse por la existencia de rendimientos a escala: constantes o variables a escala.

La metodología DEA presenta una serie de ventajas (fortalezas) que la han convertido, en relativamente poco tiempo, en una técnica muy utilizada. destacan como características importantes de DEA:

1. Caracteriza cada una de las DMU mediante una única puntuación de eficiencia (relativa).
2. Al proyectar cada DMU ineficiente sobre la frontera envolvente eficiente destaca áreas de mejora para cada una de ellas.
3. La no consideración por DEA de la aproximación alternativa e indirecta de especificar modelos estadísticos y hacer inferencias basadas en el análisis de residuos y coeficientes de los parámetros.

5.3. Modelos de Análisis envolvente de datos.

Modelo DEA - CCR

Es probablemente el modelo DEA más conocido y utilizado. Es un modelo que se usa cuando existe una relación entre inputs y outputs con rendimientos a escala constantes. Fue el primer modelo DEA desarrollado y se llamó así después de que Charnes, Cooper y Rhodes lo introdujeran en 1978, (Gutiérrez Ortiz, 2010).

Modelo DEA – BCC.

Se denomina de esta manera, ya que este ha sido desarrollado por Banker, Charnes y Cooper en 1989, El modelo anterior considera los rendimientos constantes a escala, (RCE), Esta extensión al modelo original establece Rendimientos variables a escala (RVE) y rendimientos no crecientes a escala (RNCE)

Modelo DEA – FDH.

El modelo FDH está orientado a los inputs, no funciona con un supuesto de la convexidad. En cambio, este modelo tiene una naturaleza discreta, es decir, el punto de referencia eficiente para un DMU ineficiente no es elegida como un punto en una frontera de eficiencia continua, sino entre las DMUs existentes, (Pachkova, 2005).

Se ha optado por utilizar el modelo DEA en su versión BCC (Banker, Charnes y Cooper, 1984) de orientación output. Este modelo está basado en los postulados de convexidad, libre disponibilidad de inputs y outputs y rendimientos variables a escala. Según el postulado de convexidad si dos inputs (outputs) alcanzan una cantidad de 'output (input) también puede hacerlo cualquier combinación lineal de ellos. Según la libre disponibilidad de inputs y outputs cada entidad puede producir menos (igual) outputs con el mismo (mayor) nivel de recursos. El modelo BCC establece comparaciones entre empresas midiendo exclusivamente ineficiencias debidas a la gestión productiva. Se establecen comparaciones respecto a unidades que operan en una escala similar siendo capaz de adaptarse a los comportamientos individuales de cada empresa. Se utiliza el modelo BCC y no el modelo CCR (Charnes, Cooper y Rhodes, 1978) ya que mediante el segundo una empresa puede ser comparada con otras sustancialmente más grandes o más pequeñas mientras que con el modelo BCC una empresa es comparada con otras lo más similares posibles a su tamaño.

5.4. Datos.

Para este caso de identifican dos variables fundamentales, las cuáles nos definirán los 'inputs' y los 'outputs'. El elemento de entrada será: la gestión de los recursos humanos (GRH); para la salida se define como la ventaja competitiva sostenible de las PYMES exportadoras (VCSPE).

La dimensión que se identifica para el 'output' es la 'Permanencia' que se medirá con los indicadores:

1. Ingresos totales.
2. Ingresos por exportaciones.
3. Años de exportador
4. Crecimiento en ventas para cada año

En lo correspondiente al 'input': se considerará las dimensión de: erogaciones para cada DMU destinado a:

1. El empleo.
2. La capacitación y desarrollo.
3. La motivación y,
4. El mantenimiento.

Para cada una de estas dimensiones se hará con los indicadores de:

En el caso de empleo considerando:

- Planeación de personal
- Reclutamiento
- Selección

Para la capacitación y desarrollo:

- Orientación
- Capacitación al empleado
- Desarrollo del empleado
- Desarrollo de la trayectoria laboral

En la motivación se tomará en cuenta:

- Evaluación del desempeño
- Premios y compensaciones
- Prestaciones para los empleados
- Separación

Y finalmente, en el mantenimiento se realizará con:

- Salud y seguridad
- Comunicaciones
- Relaciones humanas

Las DMUS a las que se les realizará la medición serán aquellas empresas exportadoras que tengan características similares, como se menciono arriba en función de:

El sector a que pertenecen;

- Agrícola,
- Manufacturero y
- Comercio y servicios.

Además se dividirán las DMU's en relación al número de empleados con que cuentan en:

- Pequeñas y
- Medianas

En este punto en importante considerar el apoyo recibido por parte de la Secretaría de Economía, Delegación Michoacán, proporcionando la base de datos correspondiente, para poder identificar estas empresas de acuerdo a lo mencionado con anterioridad.

Conclusiones

El obtener una ventaja competitiva, es el resultado de:

1. Identificar claramente cuál es el mercado en el que se desenvuelve la empresa, el sector, la competencia, los clientes, etc.

2. Definir que está haciendo la competencia y con qué recursos cuento que me permitan obtener ventajas competitivas, si se cuenta con ellos o se pueden desarrollar.

3. Desarrollar los recursos que se tienen disponibles, tanto tangibles como intangibles, y de éstos últimos, reflexionar acerca del si el recurso humano se está aprovechando cabalmente.

Por lo que, esta propuesta persigue:

- Contar con una metodología para la obtención de estos indicadores, que les permitirán conocer a las empresas, en materia de recursos humanos, que están realizando correctamente y cuál su nivel de eficiencia, teniendo información puntual y relacionada con sus competidores.

- Replicar este proceso a todas las empresas de todo el país, para contar con medidas de eficiencia, que sirvan de orientadores de las acciones que deben realizar las organizaciones en el terreno de los negocios.

Referencias Bibliográficas:

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sostained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol 17, No. 1, pag. 90 - 120.

Coll, V., & Blasco, O. M. (2006). *Evaluación de la eficiencia mediante el análisis envolvente de datos.* Valencia, España: Edición electrónica. www.eumed.net/libros/2006c/197/.

Cruz, L. (04 de Mayo de 2009). *Olvidan las Pymes logística.* Recuperado el 12 de Enero de 2010, de http://www.axeleratum.com

Davis, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

DOF. (06 de Junio de 2006). Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. DF, México, México: Talleres Gráficos de México - México.

DOF. (30 de Junio de 2009). Secretaria de Economía. *Acuerdo por el que se establece estratificación de la micro, pequeña y mediana empresa*. DF, México, México: Diario Oficial de la Federación. Talleres Gráficos de la Nación.

Duncan, W. J., Ginter, P. M., & Swayne, L. E. (1998). Competitive advantage and internal organizational assesment. *Academy al Managemsnl Executive,*, Vol. 12, No. 3, p. 6 - 16.

Economia48. (13 de 07 de 2012). *La gran enciclopedia de economía*. Obtenido de Diccionario de economía: http://www.economia48.com/

El Economista. (08 de Diciembre de 2009). *Muere la mitad de las empresas exportadoras.* Recuperado el 15 de Agosto de 2010, de http://eleconomista.com.mx/organismos-empresariales

Gutiérrez Ortiz, A. (2010). *TESIS: "EL PUERTO DE LÁZARO CÁRDENAS Y SU EFICIENCIA EN LA CUENCA DEL PACÍFICO (2003-2008): UN ANÁLISIS ENVOLVENTE DE DATOS".* Morelia, Mich.: ININEE- UMICH.

Hernandez Sampieri, R., Fernández - Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Metodología de la Investigación.* México: Mc GRAW-HILL.

Hill, C. W., & Jones, G. R. (2005). *Administración estratégica. Un enfoque integrado.* México: Mc GRAW HILL INTERAMERICANA DE EDITORES, S.A. DE C.V.

INEGI . (2010). *Censos Económicos 2009*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2010, de http://inegi.com.mx

Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2008). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales.* México: Mc GRAW-HILL.

Martínez Arroyo, J. A., Espitia Moreno, I. C., & Galeana Figueroa, E. (2011). Estrategias competitivas de la cadena de valor de la agroindustria en Michoacán. *Memorias del 2° Congreso Internacional en Contaduría, Administración e Informática Administrativa.* Morelia, Michoacán México: Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. UMSNH.

Navarro, J. C. (2005). *La Eficiencia del sector eléctrico en México.* Morelia: ININEE - UMSNH.

Oliveira Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración.* México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Pachkova, E. V. (2005). *FDH Model*. Obtenido de UNIVERSITY OF COPENHAGEN.Departament of Mathematical Sciences: http://www.math.ku.dk/~elena/index_files/FDH%20model.pdf

Parkin, M., Esquivel, G., & Avalos, M. (2006). *MICROECONOMÍA. Versión para Latinoamérica.* México: Séptima Edición. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones.* México: Plaza y Janés.

Porter, M. (1999). *Estrategia Competitiva.* México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Porter, M. E. (2003). *Ventaja Competitiva.* México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Restrepo González, G. (2000). *El concepto y alcance de la Gestión Técnologica.* Recuperado el 15 de julio de 2010, de http://ingenieria.udea.edu.co

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración.* México: Octava Edición. Pearson Educación.

Robles Obando, N. (2008). Metodología para la evaluación de la eficacia y la eficiencia en la capacitación del recurso humano. *Tecnología en Marcha,* Vol. 21, N.° 4, Octubre-Diciembre págs. 51-59.

Rodales, M. H., & Chávez, M. (2004). La Función de Recursos Humanos en las PYME. En M. Valverde Aparicio, F. Gonzalez Santoyo, B. Flores Romero, & M. A. Chagolla Farías, *La Gestión de los Recursos Humanos: Enfoques para México* (págs. 33 - 48). Morelia. Michoacán. México: UMSNH. México - Universitat l Rovira Vigil. España.

Rodríguez García, G. (12 de 02 de 2009). *GestioPollis.* Obtenido de La ventaja competitiva a través de la gestión de recursos humanos: http://www.gestiopolis.com

Sánchez Barajas, G. (2010). *Las micro y pequeñas empresas mexicanas ante la crisis del paradigma económico de 2009.* Málaga, España: EUMED.

Saranga, H., & Beine, J. (2011). *Innovative Resources and Capabilities in Emerging Economies – their Impact on Firm Performance.* Bangaloria, India: Indian Institute of Management Bangalore Working Paper N° 354.

Schultz, T. W. (1961). Investement in Human Capital. *The American Economic Review*, Vol. 51, N° 1 p.1-17.

Spencer, L. M., & Spencer, S. (1993). *Competence at work. Models for Superior Performance.* New York: John Wiley & Sons, Inc.

Tamayo y Tamayo, M. (2007). *El proceso de la investigación científica.* México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.

Tarziján, J. (2003). REVISANDO LA TEORIA DE LA FIRMA. *ABANTE, Vol 6, N°. 2*, 149 - 177.

Vázquez Ordás, C. J., Fernández Sánchez, E., & Montes Peón, J. M. (1998). LOS RECURSOS INTANGIBLES COMO FACTORES DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA. *Dirección y Organización*, Nº 20 p. 83 - 98.

Vincová, K. (2005). USING DEA MODELS TO MEASURE EFFICIENCY. *BIATEC*, Volume XIII, agosto, pag. 24 - 28.

Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5. 171 - 180.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas.* México: Sexta Edición. McGraw-Hill.

Williamson, O. (1975). *Market and Hierachies: Analysis and Antitrust Implications.* New York: Free Press.

El proceso de atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes pertenecientes al programa de tutoría de la UAPCI en la Universidad Autónoma del Estado de México

Gabriela Gaviño Ortiz uapci.logistica@gmail.com Universidad *Autónoma del Estado de México.*

Eva Martha Chaparro Salinas bebachaparro@yahoo.com.mx Universidad Autónoma del Estado de México

Julio Álvarez Botello julioalvarezbotello@yahoo.com Universidad Autónoma del Estado de México

RESUMEN

La investigación que se presenta tiene gran importancia en la transformación que se requiere en la educación superior mexicana, al hacer referencia al proceso de tutoría. A partir de la experiencia de la investigadora como coordinadora del programa de tutoria de la Unidad Académica Profesional de Cuautitlán Izcalli en la Universidad Autónoma del Estado de México y por el intercambio con los diferentes involucrados se determinaron algunas limitaciones, que dieron lugar a plantear como **problema** ¿Cómo favorecer la atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM, a través del programa de tutoría académica, que permita generar mayor sentido de pertenencia y por tanto genere un mejor desempeño en su aprendizaje? Para resolver este problema se trazó como **objetivo general** establecer un manual de procedimientos, que sustentado en una concepción pedagógica, favorezca el desarrollo del proceso de atención psicopedagógica personalizada que se ha hecho referencia.

Para el desarrollo de la investigación considerada como mixta, donde desde lo cuantitativo se utilizará la investigación descriptiva, donde están presentes los métodos empíricos que permitirán reflejar las características observables y generales sobre el proceso investigado. Desde lo cualitativo predomina el método de Investigación-Acción (I-A), porque se pretende producir cambios en la realidad estudiada, es decir, lo que se desea es fundamentalmente perfeccionar la práctica pedagógica que se investiga.

A través del método **histórico-lógico** se determinan los antecedentes históricos sobre la tutoría académica. Por medio del **análisis y síntesis** se establecen los referentes teóricos sobre la atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes y la tutoría académica. Para diagnosticar la situación actual del problema se utiliza una **encuesta** a estudiantes de satisfacción de tutoría, así como la **entrevista a profundidad** a tutorados y tutores, donde a partir de los resultados a través del método **inductivo-deductivo** se llega a generalizaciones. El **enfoque de sistema** se utiliza en la argumentación de la concepción teórica propuesta y el establecimiento del manual de procedimientos que se propone.

Finalmente para valorar los resultados alcanzados en la aplicación del manual de procedimientos se utiliza el **criterio de expertos** a través de una encuesta.
Palabras clave: *tutoría, atención psicopedagógica, personalizada, diferenciada, investigación cualitativa.*

Abstract

The research that is presented has great importance in the transformation that is required in Mexican higher education, when referring to the process of tutoring. From the experience of the researcher as coordinator of the tutoring program of the professional academic unit of Cuautitlan Izcalli in the Autonomous University of the State of Mexico and the Exchange with the different involved identified some limitations, which gave rise to pose as a problem how favor personalized psycho-pedagogical attention of students of the UAPCI on the UAEM?through the programme of academic tutoring, that allows to generate greater sense of belonging and therefore generate a better performance in their learning? To solve this problem was drawn as a general objective establish a manual of procedures, as based on a pedagogical concept, conducive to the development of the process of individual psycho-pedagogical attention which reference has been made.
Regarded as joint research development, where from the quantitative use descriptive research, where the empirical methods that allow to reflect the General and observable features on the investigation process are present. From the qualitative dominated the method of action research (I-a), because it is intended to bring about changes in the studied reality, i.e. that you want is fundamentally improve teaching practice which is investigated.
Key words: tutoring, psycho-pedagogical attention, customized, differentiated, qualitative research.

Introducción.

Entre los retos que la educación superior mexicana se precisa "…ofrecer servicios educativos de gran calidad que proporcionen a los estudiantes una formación que integre elementos humanistas y culturales con una sólida capacitación técnica y científica. De esta manera, los egresados universitarios podrán estar en condiciones de insertarse en el proceso de desarrollo de nuestro país promoviendo activamente una cultura científica y tecnológica, así como los valores del crecimiento sustentable, la democracia, los derechos humanos y el combate a la pobreza, con miras a una sociedad global, armónica y solidaria en la que prevalezcan dichos principios." (ANUIES, 1998)
En la UAEM el Programa Institucional de Tutoría Académica (ProInsTA), inicia en el año 2001 orientado a reforzar académicamente al estudiante de Nivel Superior. Este programa en una nueva visión se conforma en la integración del modelo educativo institucional, encaminado a promover el aprendizaje del estudiante, a través del aprendizaje autodirigido con una orientación humanista sensible y responsable ante las necesidades y oportunidades de desarrollo del país, todo ello a través del acompañamiento académico de los docentes-tutores.
Por todo lo antes expuesto queda clara la importancia del programa y su utilidad para lograr los objetivos que se propone la educación superior en la UAEM, sobre todo cuando se ha corroborado que guiar, acompañar, ayudar a los estudiantes por parte de un tutor mejora la calidad del proceso educativo. Este tutor como coordinador de las diferentes actividades en

relación con asesores y otros especialistas, guiados por directivos, coordinadores de claustros de tutores se convierten en los actores del programa. Por supuesto que la figura central son los tutorados porque todo el trabajo se encamina hacia sus necesidades.

Dichas necesidades de atención son diferentes para cada estudiante, fundamentalmente los que inician sus estudios en la universidad en donde habrá que ayudarlo a su adaptación e integración. El programa establece hacer una tutoría diferenciada, es decir de acuerdo al momento de la vida del estudiante, el nivel de estudios en que se encuentre, el ambiente familiar y socioeconómico, considerando las características de los alumnos cuya complejidad y pluralidad es evidente.

En el PROINSTA se precisa la necesidad de introducir el uso de la tecnología, para lo cual se diseñó en el año 2007 el "Sistema Inteligente de Tutoría Académica" (SITA) como una herramienta informática de apoyo para el desarrollo de las actividades de tutoría empezando a operar en el 2008. Este sistema le sirva al docente-tutor como un medio electrónico de alerta temprana sobre los índices de reprobación, rezago y deserción así como un campo hacia el trabajo colegiado entre tutores del mismo claustro.

Es indispensable consolidar una oferta educativa de calidad, mejorando cualitativa y trascendentalmente el servicio que se ofrece a los estudiantes. Este es un asunto complejo en el que convergen múltiples aspectos de la organización universitaria en su conjunto, tales como el nivel de formación y profesionalización de los profesores, la manera en que se organiza el trabajo académico, la pertinencia y la actualización del currículum, los apoyos materiales y administrativos, además de las características de los estudiantes. Sin embargo, estos programas no han tenido la suficiente relevancia porque los programas académicos en su mayoría, son generalizados a la heterogeneidad de los alumnos, pero de acuerdo a las particularidades y habilidades básicas de cada uno de los alumnos se debe establecer un tratamiento especial.

Es por eso que se justifica "el proceso de la atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes pertenecientes al programa de tutoría de la UAPCI en la UAEM." de tal manera que todos los alumnos encuentren el apoyo y sean supervisados en temas de mayor dificultad en las diversas asignaturas. Para esto es necesario crear un clima de confianza entre tutor y alumno que permita, primero, conocer aspectos de la vida personal del estudiante, que influyen directa o indirectamente en su desempeño, identificar y canalizar estudiantes que requieran el apoyo psicológico, señalar y sugerir actividades extracurriculares que favorezcan un desarrollo profesional integral.

La conveniencia de realizar una investigación en el programa de tutoría académica de la UAPCI, mediante un proceso de atención personalizada, requiere ***eficientar e integrar el proceso de tutoría para reducir el tiempo de respuesta y atender de manera oportuna las necesidades psicopedagógicas de los alumnos***, que mediante el trabajo colaborativo de las partes que lo integran (academia, dirección, claustro de tutores, coordinador de tutoría y equipo de apoyo psicológico) permita desarrollar un proceso funcional, práctico, sistemático y de fácil acceso.

Brindando el apoyo necesario al estudiante de la UAEM durante su trayectoria escolar y su proceso formativo en el ámbito de la construcción de valores, actitudes, hábitos positivos y la promoción del desarrollo de habilidades intelectuales, llevando a cabo un proceso de atención personalizada que complementen las actividades docentes regulares a fin de que cuenten con mayores oportunidades para su éxito académico y profesional. Contribuyendo

al abatimiento de los índices de reprobación, rezago y deserción estudiantil e incrementando la eficiencia terminal.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se plantea como **problema** ¿Cómo favorecer la atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM, a través del programa de tutoría académica, que permita generar mayor sentido de pertenencia y por tanto genere un mejor desempeño en su aprendizaje?

El **objetivo general** va dirigido a establecer un manual de procedimientos que sustentado en una concepción pedagógico favorezca el desarrollo de un proceso de atención psicopedagógica personalizada, de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM, a través del programa de tutoría académica.

Algunos referentes teóricos sobre la atención psicopedagógica personalizada en de los estudiantes y la tutoría académica.

En el proceso pedagógico universitario en los tiempos actuales se necesita de una atención psicopedagógica, donde la tutoría juega un papel imprescindible. Según Arbieto Torres, considera que la atención desempeña un importante papel en diferentes aspectos de la vida del hombre. Según Reategui (1999) la atención es un proceso discriminativo y complejo que acompaña todo el procesamiento cognitivo. Por su parte Rubenstein (1982) precisó que la atención modifica la disposición de los procesos psicológicos, haciendo que estos emerjan como actividades orientadas a ciertos objetos, proceso, hechos o fenómenos, lo que se produce de acuerdo al contenido de las acciones planteadas que guían el desarrollo de los procesos psíquicos, siendo la atención un aspecto de los procesos psicológicos.

Aguirre Baztán (1996).”Los objetivos básicos de todo proceso de orientación están dirigidos”, en primer lugar al conocimiento del alumno, es decir, a describir sus propias capacidades, su rendimiento, sus motivaciones e intereses, su inteligencia, aptitudes y su personalidad, y a partir de aquí, se le mostrarán las posibilidades reales que le ofrece el mundo académico y profesional, para que descubra su propia vocación, y tome una decisión libre y acorde con sus características y las del entorno.

Pero además Arbieto Torres, considera otras características, tales como: la concentración, la distribución de la atención, la estabilidad de la atención y el oscilamiento de la atención.

Por otro lado según Coronas “La motivación es uno de los prerrequisitos más importantes del aprendizaje. Las escuelas actualmente tienen un buen equipamiento, un buen profesorado pero todo eso no sirve de nada si los alumnos no desean aprender. La motivación puede variar en intensidad y dirección.

Por otro lado, según Sebastián Ramos A. (1990) lograr los objetivos que se propone la educación superior, requieren de la máxima personalización posible dentro de la formación integral de los estudiantes. Para esto debe tenerse en cuenta sus características y particularidades y como combinación de sus rasgos y potencialidades relacionados con lo cognitivo, lo afectivo y lo evolutivo.

Varios autores de la teoría psicológica cognitiva como Jean Piaget, Vygotsky y Ausbel, han utilizado dos atributos principales: la organización y la adaptación, donde el primer atributo quiere decir que la inteligencia está formada por estructuras o esquemas del conocimiento, cada una de las cuales conduce a conductas diferentes en situaciones específicas, esto está muy relacionado con la atención psicopedagógica personalizada porque primero hay que tener una cercanía y un conocimiento del alumno para poder entender ciertas conductas y atender de acuerdo a sus necesidades , capacidades y limitaciones individuales.

Metodología.

El estudio que se realiza se identifica bajo el paradigma mixto, concebido como el proceso donde se estudia la calidad de las actividades, en este caso de la atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM a través del programa de tutoría académica, así como la pertinencia de los instrumentos que se utilizan para llevar a efecto esta acción y las posibles mejoras en la aplicación de ellos. Desde lo cuantitativo se utilizará la investigación descriptiva, donde están presentes los métodos empíricos que permitirán reflejar las características observables y generales, para clasificarlas, sobre el proceso atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes a través del programa de tutoría académica que se investiga. Esto posibilitará dar a conocer los hechos tal como ocurren, obteniéndose información exacta y completa, a modo de diagnóstico.

Desde lo cualitativo predomina el método de Investigación-Acción (I-A), porque se pretende producir cambios en la realidad estudiada, es decir, lo que se desea es fundamentalmente perfeccionar la práctica pedagógica que se investiga. La investigación acción aplicada a la educación ofrece contribuciones prácticas al desarrollo de mejoramiento integral y permanente de sus programas y servicios, retoma en su visión del sistema de educación superior, en las instituciones, en las aulas, los métodos, la formación de nuevos profesionistas y en general, a las preocupaciones de la comunidad y la sociedad.

Además se decidió utilizar la I-A debido a que esta tiene entre sus principales objetivos el estudio curricular, el autodesarrollo profesional, la mejora de los programas educativos, los sistemas de planificación y la política de desarrollo. Tendiendo a la identificación de estrategias de acción, las cuales posteriormente se someten a observación, reflexión y cambio.

Al desarrollar este tipo de investigación se persigue una transformación en la organización escolar y en general en el sistema educativo. La caracterización antes mencionada de la I-A hizo posible elegirla por articularse con el propósito de la investigación, que representa, el mejorar la intervención de tutores, asesores y especialistas de la unidad de apoyo en el proceso de tutoría académica.

En las siguientes líneas se presenta un bosquejo de las fases que comprende la I-A, que de forma genérica se desarrolla siguiendo un modelo en espiral de ciclos sucesivos. El diseño utilizado es el presentado por Hernández Sampieri,R. (2006), a partir de las concepciones de Creswell (2005), Álvarez-Gayou (2003), Sandín (2003) y McKernan (2001), donde se precisa que los ciclos de la investigación acción son, para este caso se considerará como etapas en el proceso de investigación acción:

a) Detectar el problema de investigación, clarificarlo y diagnosticarlo.
b) Formulación de un plan o programa para resolver el problema.
c) Implementar el plan o programa y evaluar resultados.
d) Retroalimentación.

La metodología de investigación– acción participativa aplicada en el presente trabajo, interpreta “lo que ocurre” desde el punto de vista de quienes actúan e interactúan en la situación del problema. La técnica de trabajo grupal que se propone es la siguiente:

- Analizar y detectar necesidades académicas y/o socioafectivas de los alumnos de la UAPCI en la UAEM, las cuales se va ir dando a partir del diagnóstico realizado por los tutores, así como también de los resultados observados en las pláticas establecidas por

las instancias de apoyo y de la indagación de la información del alumno contenida en el SITA de su estudio socioeconómico.

- Los tutores deberán adquirir competencias de formación, comunicación y renovación pedagógica, implementaran estrategias de enseñanza-aprendizaje (asesorías académicas) y/o canalizaran a instancias especializadas según las necesidades requeridas por los tutorados, así como también estarán interviniendo los actores de las instancias de apoyo por medio de pláticas tratando de abarcar los problemas sociales en los que los alumnos se pueden identificar.
- Derivado de los avances académicos logrados, proponer alternativas de mejora continua para elevar la eficiencia académica de los estudiantes pertenecientes al programa de tutoría académica de la UAPCI en la UAEM.
- Es necesario entender que el alumno es un ser distinto de los otros; singular, único e irrepetible y por tanto requiere de una atención individual. Atender a la diversidad, es partir de las diferencias y aprovecharlas, para el crecimiento personal y colectivo de los alumnos.

El esquema metodológico o modo de organizar la investigación persigue ser crítico, reflexivo, colectivo y participativa, ya que la I-A es una forma de estudiar, explorar una situación social, en el caso educativo, con la finalidad de mejorar la calidad de los estudiantes, pero no solo en la calidad académica. Para que esto se dé se requiere de alumnos motivados, responsables y con valores para que puedan responder actualmente a las necesidades de la sociedad.

Se tendrá en cuenta el planteamiento de cuatro preguntas claves: qué se investiga, quién, cómo y para qué.

El qué. El objeto de la investigación se explora el conocer a nuestros tutorados y las necesidades que tienen, sus problemas, deficiencias. Conocer su diversidad es partir de las diferencias y aprovecharlas para el crecimiento personal y colectivo de los estudiantes.

El quién. La Unidad Académica de Cuautitlán Izcalli (UAPCI) de la UAEM, específicamente la Unidad de Atención y Seguimiento a Tutorías, quien está realizando esta investigación. Los tutores que son profesores de esta reconocida institución que son gente dinámica, emprendedora y propositiva, aportando al mejoramiento de la calidad académica de los alumnos de la UAPCI. Los asesores que son profesores especialistas en algunas unidades de aprendizaje dispuestos a brindar y apoyar a los alumnos de la UAPCI con programas de asesorías, talleres, guías de estudio, prácticas etcétera. Con los actores externos que son los especialistas de instancias de apoyo APP, PREADIC, AIMA, SMM, etc, con el apoyo del Jefe de la Unidad de Docencia y la columna vertebral de la institución que es la Coordinadora de la UAPCI.

El cómo**.** Por medio de un manual de procedimientos que sustentado en una concepción pedagógica favorezca el desarrollo de un proceso de atención psicopedagógica personalizada, de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM, a través del programa de tutoría académicaa.

El para qué: Pretende desarrollar la atención psicopedagógica personalizada, de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM, a través del programa de tutoría académica. Para lo anterior es necesario orientar, dar seguimiento y apoyar el desarrollo de las profesiones de los estudiantes, en los aspectos cognitivos y afectivos del aprendizaje. Busca fomentar su

capacidad crítica y creadora y su rendimiento académico, así como perfeccionar su evolución social y personal. Debe estar siempre atenta a la mejora de las circunstancias del aprendizaje y, en su caso, canalizar al alumno a las instancias en las que pueda recibir una atención especializada con el propósito de resolver problemas que puedan interferir en su crecimiento intelectual y emocional.

Población. A partir de esta unidad social se ha precisado como población los tutores, tutorados y asesores de la UAPCI en la UAEM. Esta población son los que poseen las características de experiencia en el tiempo que se ha aplicado el programa de tutoría en nuestra institución.

Muestra. Teniendo en cuenta el tipo de investigación, el objetivo y la población determinada anteriormente, parte de dicha población es seleccionada por criterios del investigador (muestra no probabilística). En este sentido la investigadora tuvo en cuenta que la investigación es mixta, donde predomina la Investigació- acción por lo que no se requiere de una representatividad de toda la población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características que posibiliten enfrentar la investigación y demostrar el logro de los objetivos propuestos.

Todo lo anterior permitió identificar como muestra 3 tutores con sus respectivos tutorados (total 53). Los asesores que trabajan con estos tutorados (total 3). El tipo de muestreo aplicado es de manera intencional debido a que se ha elegido explícitamente por parte de la investigadora porque son los tutores, tutorados, asesores y especialistas de la instancia de apoyo que más motivados están por el proceso de tutoría y con los cuales es posible la recogida de información necesaria para la investigación ya que son los participantes que realizan las acciones de la orientación personalizada, así como también los alumnos que reciben dicha orientación personalizada.

Participantes en el estudio.

En esta investigación por sus características se ha determinado como participantes a los especialistas de las instancias de apoyo**.** Estos aportan información primaria sobre la atención personalizada que pueden realizar sobre los problemas personales que poseen los tutorados, con vista a atender aquellas situaciones que pueden incidir en su aprendizaje y en su vida personal y profesional.

Métodos, técnicas e instrumentos de investigación a utilizar.

El **histórico-lógico** permitió determinar los antecedentes históricos sobre la tutoría académica. El **análisis y síntesis** se utilizó para establecer los referentes teóricos sobre la atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes y la tutoría académica. El **inductivo-deductivo** para diagnosticar la situación actual que presenta la atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM a través del programa de tutoría académica. Con este método, a partir de los resultados obtenidos por la aplicación de los instrumentos, se pudo llegar a generalizaciones del estado actual del proceso que se diagnostica.

Métodos empíricos o técnicas. Encuesta a estudiantes de satisfacción de tutoría, para diagnosticar el estado actual que presenta la atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM a través del programa de tutoría académica.

Métodos matemáticos. Se utilizó la estadística descriptiva, empleando el procedimiento del cálculo porcentual para procesar los datos e información recogidos a través de los instrumentos aplicados durante el diagnóstico del estado actual que presenta la atención

psicopedagógica personalizada de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM a través del programa de tutoría académica; así como para la valoración de la propuesta.

Métodos y técnicas cualitativas. Como técnica se utiliza la entrevista a profundidad a tutorados y a tutores para diagnosticar el estado actual que presenta la atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM a través del programa de tutoría académica.

Se utiliza, además, la investigación-acción como método predominante, ya que en el estudio que se desarrolla se puso de manifiesto la acción y la reflexión sobre el establecimiento de un manual de procedimientos para el desarrollo del proceso de atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM a través del programa de tutoría académica. El propósito está dirigido a perfeccionar el proceso de tutoría, proceso que se llevó a cabo con la participación activa, consciente y abierta de los participantes.

Resultados y Análisis.

Luego de un análisis de los referentes teóricos relacionados con el tema de investigación y por la experiencia de la investigadora se precisa que los indicadores que posibilitan, a partir de su medición, determinar cuál es el estado actual de la atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM a través del programa de tutoría académica los siguientes:

Aplicación de la tutoría, grado de empatía, ética y discreción del tutor, disposición del tutor en cuanto al horario establecido para la tutoría, posibilidades durante la tutoría para que los tutorados incorporaren técnicas y estrategias de trabajo para solucionar problemas, motivación que propicia la tutoría para el trabajo y tareas universitarias, grado de planificación de las actividades de tutoría, condiciones del espacio designados para la tutoría, recursos utilizados por el tutor para la tutoría.

Instrumentos para el diagnóstico. Para el diagnóstico del estado actual que presenta la atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM se utiliza una encuesta a estudiantes de satisfacción de tutoría; así como entrevistas a profundidad a tutorados y a tutores.

Prueba piloto para la validación de los instrumentos.

Una vez elaborado los instrumentos se someten a una prueba piloto para la validación de los mismos, con la cual se garantiza la confiabilidad y validez de los mismos. Para su desarrollo los instrumentos elaborados se le aplicaron a 15 tutorados; así como de los 3 tutores. De los resultados obtenidos y por el análisis realizado por la investigadora y los participantes en la investigación, mediante un taller, se consideró reformular los indicadores, los instrumentos se presentan nuevamente. Además, se hizo necesario elaborar un nuevo instrumento (escala valorativa) para la observación de las actividades que desarrollan los asesores. Este nuevo instrumento permitirá la triangulación de la información desde tres puntos de vista de los involucrados en el proceso de tutoría; por lo que lo resultados serán más objetivos.

Resultados del diagnóstico.

Una vez que se validaron los instrumentos se aplicaron a la muestra seleccionada, se recogió la información y se procesaron y analizaron los resultados, llegando a las conclusiones siguientes:

- Los tutores en un 100 % aplican el diagnóstico a tutorados; pero no siempre lo hacen de manera integral, aludiendo que es por falta de tiempo; también se detecta que es por falta de conocimiento de algunas técnicas que le permita indagar sobre motivaciones, intereses, proyecciones futuras, entre otros aspectos. Por otro lado no siempre el seguimiento a dicho diagnóstico es sistemático.
- Las relaciones personales entre tutor- tutorado y asesor tutorado es aceptable. En el caso de los tutores no siempre se realiza un intercambio en lo personal con los tutorados, sino que se abusa del SITA para la comunicación. En el caso de los asesores si se establece una relación más personal por la atención que estos le brindan directamente a los tutorados en los problemas académicos que presentan.
- En un 60% se considera que existe la motivación por parte de los tutorados en el desarrollo de las actividades, a partir del mismo proceso de tutoría, porque se alega que son orientados a las actividades principales a desarrollar; pero se cuestiona la implicación que tienen los tutorados en la concepción, planificación, ejecución y control de sus actividades. Cabe señalar que muchas de las actividades son precisadas en el plan de trabajo por la vía del SITA, lo que en ciertas ocasiones no hay voluntad y motivación para su ejecución por parte de los tutorados.
- En un 40% se canaliza al tutorado para solucionar los problemas presentados. Esto se realiza con los asesores desde el punto de vista de lo académico y con los especialistas desde el punto de vista de problemas personales. A consideración de los tutorados esta canalización pudiera ser más efectiva si los tutores analizaran con ellos primeramente el resultado del diagnóstico que se les hace antes de tomar decisiones en el tipo de ayuda que necesitan.
- Los planes de trabajo se cumplen en un 60% ya que se ha constatado que solo por establecer un plan de trabajo en el inicio de la tutoría, no es suficiente para que los tutorados concienticen la necesidad de su cumplimiento. El no seguimiento sistemático de los planes trazados con el tutorado me manera personal contribuye a esta dificultad. Finalmente se evidencia que los horarios de atención personalizada se remplazan por la consulta que puede hacer el tutorado por el SITA.
- El SITA se utiliza en un 98% para la comunicación efectiva, en tiempo real y registro de todas las actividades realizadas como: canalización de asesorías académicas, canalización a instancias de apoyo, tutorías individuales y grupales; pero se corrobora que se potencia en algunos casos como la vía única para atender los estudiantes, por lo que el contacto cara a cara entre el tutor y el tutorado se relega a un segundo plano.
- En un 40% se considera que todavía no es efectiva la tutoría para un mejor desempeño del tutorado. Esto se explica por las diferentes dificultades que se han detectado en el proceso de tutoría y que se han expuesto en los párrafos anteriores. No obstante a lo anterior se considera por los participantes que una adecuada organización debe posibilitar cumplir con los objetivos planteados a la tutoría.

La categorización realizada en torno a las exploraciones investigativas sobre la tutoría, permite enfatizar el carácter personalizado de la misma, ya que parte de la concientización de los implicados de sus propios recursos, y las necesidades de reforzar su propio desarrollo de forma permanente.

A partir de lo antes expuesto en esta investigación se argumentan las dimensiones como dirección que debe tomar este proceso, relacionadas con:

1. Dimensión de interrelación entre los sujetos implicados.
2. Dimensión de participación consciente de los tutorados.
3. Dimensión de cualificación de la actividad pedagógica del tutor.

El proceso de atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes universitarios, a través del programa de tutoría académica, desde lo gnoseológico, es un proceso para la formación integral, en tanto se dirige a movilizar todo el potencial regulador y autorregulador de los sujetos implicados (Tutor, asesor, psicólogo, tutorado), al desarrollo de sus motivaciones, habilidades, capacidades y competencias profesionales. Es un proceso de construcción y reconstrucción de su equilibrio, orientado al alcance de niveles superiores de desarrollo, a un crecimiento personal y profesional en relación con las demandas que la sociedad le traza.

Se elaboró un reporte con el diagnóstico del problema, el cual fue presentado a los participantes (Tutores, asesores, especialistas de instancias de apoyo y tutorados) de manera que a través de un taller, aplicando inicialmente una lluvia de ideas, estos pudieran agregar datos y validar información sobre la problemática, en particular de lo que debía tratarse. En este sentido se acordó que la problemática estaba en la atención psicopedagógica personalizada que necesitaba el estudiante, pero aprovechando la tutoría, para lograr los objetivos propuestos en su formación.

Etapa I. Formulación de un plan o programa para resolver el problema.

Durante la elaboración del plan se continuó recogiendo información relacionada con el planteamiento del problema.

Objetivos específicos:

1. Capacitar a sujetos que desarrollan la tutoría.
2. Determinar estructura y contenido del manual de procedimiento**.**
3. Desarrollar la atención personalizada a partir de las precisiones que se deriven del manual de procedimientos.
4. Evaluar el manual de procedimientos establecido.

Etapa II. Implementar el plan o programa y evaluar resultados.

Durante esta etapa se le fue informando a todos los sujetos implicados sobre las actividades que realizaban los demás, de manera que se motivaran todos para que lo planificado se ejecutara de acuerdo a lo esperado y que cada cual realizara su mejor esfuerzo, asistiendo a todo el que lo necesitara.

Etapa III. Retroalimentación.

En esta etapa es el momento donde se va ajustando el plan propuesto adecuándose a las contingencias que surjan, de manera tal que se enriquezca y se aplique hasta resolver el problema.

Teniendo en cuenta las sugerencias que se hicieron durante la evaluación de la aplicación del Manual de procedimientos, que al mismo tiempo permitió realizar un pilotaje de todos los instrumentos y por la experiencia en el desarrollo de la investigación- acción, fueron evaluadas cada una de las situaciones presentadas, lo cual permitió retroalimentar el proceso atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM, a través del programa de tutoría académica.

Valoración y/o validación de los resultados de la investigación.

Para la valoración de la efectividad las etapas para la implementación del proceso de atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes universitarios, a través del programa de tutoría académica se tuvo en cuenta el criterio de expertos.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación permitió llegar a las siguientes conclusiones:

1. La determinación de los antecedentes históricos sobre la tutoría académica permitió poder constatar de que a pesar de las diferentes épocas, en diferentes lugares y con diferente culturas es necesario el apoyo a estudiantes y contar con profesionales integrales y de calidad, por lo cual se llevaron a cabo diferentes estrategias, pudiendo observar y participar en cierta medida con él, apoyando y supervisando en temas de mayor dificultad en las diversas asignaturas en un clima de confianza que permitía conocer otros aspectos de la vida personal del alumno, sugiriendo actividades extracurriculares, resumiendo el fortalecimiento en la relación tutor-alumno, la supervisión por parte del tutor en cuanto a la formación profesional abarcando aspectos científicos, humanísticos y éticos, impulsando el nivel de educación superior, lo anterior implicó la necesidad de fomentar la operación de programas de apoyo y atención diferenciada a los estudiantes.
    1. Los referentes teóricos sobre la atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes y la tutoría académica se constituyeron en fundamentos que permitieron comprender el objeto de estudio de la investigación y establecer vacíos epistemológico que posibilitaron luego la argumentación teórica de la concepción que se presenta.
    2. El diagnóstico del estado actual del problema posibilitó constatar que existían dificultades en el proceso de tutoría y la atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM.
    3. La concepción teórica que se presenta ha permitido argumentar las relaciones esenciales que se dan en la atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes a través del programa de tutoría académica, resaltándose la interrelación entre los sujetos implicados, la participación consciente de los tutorados y la cualificación de la actividad pedagógica del tutor.
    4. Desde el punto de vista práctico se presenta un Manual de Procedimientos que a partir del desarrollo de una investigación mixta, con predominio de lo cualitativo, en especial del método de investigación- acción; posibilitó demostrar que con su aplicación se puede propiciar el desarrollo del proceso de atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM a través del programa de tutoría académica.
    5. A partir del criterio de expertos se pudo corroborar que hay evidencias de la efectividad que tienen las etapas para la implementación del proceso de atención psicopedagógica personalizada de los estudiantes de la UAPCI en la UAEM a través del programa de tutoría académica, por medio del manual de procedimientos establecidos.

RECOMENDACIONES

El desarrollo de la investigación permitió establecer algunas recomendaciones que pueden seguirse trabajando:

- ✓ Aplicar el manual de procedimientos en otros contextos universitarios con vista a perfeccionarlo y generalizarlo, según las condiciones de la práctica pedagógica de donde se aplique.
- ✓ Continuar profundizando en aspectos relacionados con:
  - Las relaciones que se establecen entre todos los participantes en el proceso de tutoría y el papel que desempeña cada uno.
  - El protagonismo estudiantil que deben desempañar los estudiantes universitarios, desde la concepción de proyectos integrales emprendedores, en su formación.
  - El papel que desempaña el tutor como figura central de coordinación de toda la actividad de atención personalizada de los estudiantes universitarios

Referencias Bibliográficas.

ANUIES.(2000). *La educación Superior en el siglo XXI.* (Revista de la Educación Superior. N. 107, pp.55-73, 1998).

Propuesta de ANUIES (1998). *La Educación superior en el siglo XXI*. Líneas estratégicas de desarrollo.

Andorno, R. (1998). *Biética y dignidad de la persona*, (Tecno, Madrid).

Arnaiz, Pérez e Isús. (1998). *La Tutoría, ¿Tarea de quién?* y *La programación de la acción tutorial*, en: La tutoria , organización y tareas, (Editorial Graó, Barcelona, pp.9-67).

Ausubel, D. (1963). *Psicología Educativa*: un punto de vista cognoscitivo. (México, ed. Trillas).

Aznar S. y Serrat E. (Coors)(2000): *Piaget y Vigosky ante el siglo XXI, referentes de la actualidad*, ICE, Universitat de Giovona.(Editorial Girona Barcelona).

Bartolomé, M. (1992): *La investigación cooperativa (praxis) (copigrafiado), Taller de iniciación a la investigación- acción.*(EUTS-Universidad de Granada), 2-IV-1992.

Bolles, R. (1969): *Teoría de la motivación investigación experimental y evaluación*. Trillas, México(2aed).

Bruner J. (1997). *La Educación puerta de la cultura*. Visor . Madrid.

Bruner J. (1998). *Desarrollo cognitivo y educación*. Morata.Madrid. (2aed).

Bloom, B. S. y otros (1956). *Taxonomy of Educational objetives*. (Marfil, Alcay).

Bloom B. S. (1972). *Taxonomia de la Educación*. (Marfil, Alcay).

Díaz Barriga & Hernández Rojas. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo, una interpretación constructivista*. Universidad Nacional Autónoma de México. McGrawhill.

Díaz, García y León Garduño, (2006). *El Programa Institucional de Tutoría Académica* (PROINSTA).UAEM.

Díaz Barriga F. y Hernández Rojas G. *Estrategias Docentes para un Aprendizaje Significativo*.una interpretación constructivistas. McGrawHill. (2ª edición).

Elliot, J.(1997). *La investigación acción en laeducación*. (3ª ed).

Gagné. (1977). Las condiciones del aprendizaje. Aguilar, Madrid.

García, E. (2007*). Curso del Tutor y taller del SIT*A. *(PROINSTA).UAEM.*

De Novara. (2003). *Pedagogía del saber escuchar*. Narcea, Madrid, España.

Díaz M. y García, E.(2003). *Lectura de apoyo para tutores*. TOMO I,II,III

García, Sevilla J. (1997*). Psicología de la Educación .Síntesis, Madrid.*

Gardener, D.E.(1989*). Educación y Entorno. Enciclopedia internacional de la educación*. Editorial Vicen, Vives. Barcelona. (Volúmen IV pp)

Gimeno Sacristan, J. (1982). *La pedagogía por objetivos,* Obsesión por la eficiencia, Moratta. Madrid.

Grasar. (1990). *Aprender la interdependencia* . Educar para el desarrollo. SANAHUJA,J. Juventud, desarrollo y cooperación popular. Cruz roja española. Adena, Madrid. (COORD).

Heras, L. (1997). *Comprender el espacio educativo.* Aljibe, Málaga.

Hernández Sampieri, R. (1995). *Metodología de la investigación.* México, Mc. Graw Hill. (3ª Ed).

Jorba, J. Caselles. (1998). *La regulación y autorregulación de los aprendizajes.* La Universidad Autónoma de Barcelona, Madrid.(ICE)

Jorba, J. y San Marin, N. (2000). *La función pedagógica de la evaluación. Evaluación como ayuda al aprendizaje.* Editorial laboratorio educativo, Gracia, Venezuela.Barcelona, (pp. 21-44).

Kozulin, A. (2000). *Instrumentos psicológicos*. La educación sobre una perspectiva sociocultural. (Paidos, Barcelona).

Krichesky, M. (1999). *Orientación y tutoría en los sistemas educativos. Tradiciones y cambios en la gestión educativa*, en: AA.VV., Proyectos de orientación y tutoría. Enfoques y propuestas para el cambio en la escuela, (Paidós, Buenos Aires, pp.49-63).

Lowe, P. (1997), *Apoyo educativo y tutoría en secundaria*, (Cap 5: El papel del tutor en la atención a las necesidades educativas especiales).

Marchesi, A y Martínez. (1998). *La evaluación del proceso de la enseñanza aprendizaje*. En calidad de la enseñanza en tiempos de cambio.

Marroquín, M. Montero, D. y Pallares, E. (1997). *El Servicio de Orientación Universitaria de Deusto*. En Actas del *Congreso Orientación Universitaria y Evaluación de la Calidad* (Octubre, 1996), Universidad del País Vasco, Bilbao (53-58).

Maslow, A.H.(1991). *Motivación y Personalidad*. Díaz Santos, Madrid.

Morin, E.(1999). *Los siete saberes necesarios para la educación*, UNESCO, Paris.

Novak, J.D.(1998). *Evaluación y recompensa*, en conocimiento y aprendizaje, Alianza, Madrid.

Orientación Universitaria y Evaluación de la Calidad (Octubre, 1996), Universidad del País Vasco, Bilbao (87-96).

Pol E. y Morales M. (1982). *El espacio educativo escolar, un problema multidisciplinar.* Cuaderno de Pedagogía, (no. 86. Febrero).

Pozo M. I. (1999). *Apéndices y maestros. La nueva cultura del aprendizaje.* Alianza. Editorial Madrid.

Piaget, J. (1999).*De la Pedagogía de Paidos*, Barcelona.

Pérez, J. R.; Sebastián, R. y De LARA, E. (1990). *Servicios de Orientación en la UNED: demanda expresa y necesidades detectadas*, en *Revista Iberoamericana de Educación Superior a Distancia*, vol. III, n.° 1 (23-56).

Propuesta de ANUIES, (1998). La Educación Superior en el siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo.

Romo, A.(2011). *La tutoría, una estrategia innovadora en el marco de los programas de atención estudiantes*. ANUIES.

Ramos, A. y Sánchez, M. (1997) . *La función tutorial en la universidad y la demanda de atención personalizada en la orientación* .UNED. Educación en el siglo XXI.

Sampascal, Díaz, J. y Castejón, J.L. (1999). *Funciones del orientador en Primaria y Secundaria. Madrid*. (Alianza Editorial).

Sarramona J.(1990). *Tecnología Educativa, una valoración crítica* . CEAC, Bacelona.

Sánchez, M. R (1998). *Análisis y valoración de necesidades y servicios de orientación en las universidades de la Comunidad de Madrid.* Tesis doctoral, UNED (inédita). EDUCACIÓN XX I.

Ramos, S. A. (1990). *Las funciones docentes del profesor de la UNED: Programación y evaluación.* UNED, Madrid.

Ramos, S. A.; Ballesteros, B. y Sánchez, M. E (1996). *El Centro de Orientación, Información y Empleo de la UNED*: una respuesta ineludible al servicio de los alumnos de educación superior a distancia, en *Revista Iberoamericana de Educación Superior a Distancia,* vol. Vü, n.° 1 (7-23).

Tamayo y Tamayo, M. (1999). *Diccionario de la Investigación Científica. México*. Limusa.

Tamayo y Tamayo, M. (2002). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ª ed. México. Limusa).

Touron, J. (1985). *La predicción del rendimiento académico: procedimientos, resultados e implicaciones*. En *Revista Española de Pedagogía,* n.° 169-170, julio-

Vygotsky, L.S. (1979). *Aprendizaje y desarrollo intelectual en la edad escolar*. En LUKIA, LEONTIEV, VIGOSKY. Psicología y Pedagogía, A kal, Madrid, pp. 23-40.

Walter, Rob. (1989). Métodos de investigación para el profesorado. Madrid, Esp. Morata.

Zamorano R. y Oliveros, L. (1998). *Análisis de necesidades orientadoras en los alumnos de primer curso de la Facultad de Educación - Centro de Formación del Profesorado*. En Repetto y Vélaz: *Orientación de la carrera, recursos humanos y mercado laboral. Actas del XV Congreso de la AIOEP (1994) (vol. II),* UNED, Madrid (487-498).

Referencias Electrónicas.

"Portal del Tutor". La Tutoría en la Facultad de Ingeniería de la UNAM. (2001) Facultad de Ingeniería Universidad Nacional Autónoma de México

http://www.psicopedagogia.com/certificado/532.

http://tutorias.xoc.uam.mx/media/bhem/docs/pdf/82.PDF.

Paula Caldeiro, Graciela. (2006). Orientación escolar y tutoría. Extraido de: http://educacion.idoneos.com/index.php/355333.

http://www.dgb.sep.gob.mx/informacion_academica/actividadesparaescolares/orientacioneducativa/lineamientos_orientacion_educativa.pdf

Antecedentes y consecuencias en una fabrica de muebles de cerámica para baño.

Laura Edith Alviter Rojas **lealviterr@uaemex.mx** **UAEM Ecatepec**
Herman Frank Littlewood Zimmerman **hlittlew@itesm.mx** **ITESM Campus Estado de México**

Resumen

El objetivo de la presente investigación es determinar si existe una relación estadísticamente significativa entre Mobbing, Justicia Organizacional, Satisfacción en el trabajo, Bienestar Emocional y Evitación en el trabajo, por lo que se llevó a cabo un estudio de tipo correlacional a principios del año 2012, con 100 empleados (92 varones y 8 mujeres) de una empresa dedicada a la fabricación de muebles de cerámica para baño, ubicada en Ecatepec de Morelos, mediante un estudio cuantitativo (cuestionario). Los resultados muestran que Mobbing es antecedido por la percepción de injusticia organizacional e insatisfacción en el trabajo y que tiene como consecuencias la Evitación del trabajo y pérdida del Bienestar Emocional. Por lo tanto se puede concluir que la persona que es victima de Mobbing lo atribuye a un trato injusto de sus jefes y a un ambiente laboral insatisfactorio, y esto conlleva a la Evitación del trabajo y la perdida de salud.

Palabras clave: Mobbing**,** Justicia, Satisfacción, Evitación y Bienestar.

Abstract

The purpose of the study is to find out whether Mobbing significantly correlates with organizational justice, job satisfaction, well-being and job avoidance. Therefore, a correlational study was carried out in 2012 with 100 employees (92 men and 8 women) at a ceramic furniture factory located in Ecatepec de Morelos, by means of a survey. Results show that Mobbing is preceded by organizational injustice and job dissatisfaction, and followed by job avoidance and a drop in well-being. Therefore, it is concluded that Mobbing victims attribute their situation to unfair bosses and to an adverse organizational climate, and this leads to job avoidance and a health loss.

Key Words: Mobbing, Justice, Satisfaction, Avoidance y Well-Being

En la actualidad la mayoría de las Instituciones se preocupan principalmente por alcanzar elevados índices de productividad, dejando del lado el Bienestar Emocional y Satisfacción personal de sus empleados; aun cuando para alcanzar dichos objetivos se ejerza algún tipo de violencia, tal es el caso del acoso laboral o "*Mobbing*".

Cuando se trata de ejercer el poder, la violencia resulta ser un método potencial para solucionar conflictos, obteniendo así el control de la relación, a través de la fuerza, ya sea física, psicológica, económica o política.

La presencia del Mobbing es más común en organizaciones relativamente cerradas, cuya cultura interna considera el poder y el control como valores prioritarios sobre la productividad y la eficacia. Por eso, dentro del ámbito laboral, parece darse con más frecuencia en universidades, hospitales y organizaciones no gubernamentales, aunque ninguna entidad, pública o privada, esta a salvo del problema.

En México, la burocracia de las Instituciones genera ambientes de trabajo hostiles, que limitan el desarrollo personal y laboral de los trabajadores, uno de los factores que más influye es la jerarquización y concentración del poder, condición que genera un encubrimiento del abuso que se ejerce en los empleados.

Así mismo, las consecuencias se ven reflejadas en un clima laboral tenso, que conlleva a la disminución en la calidad y rendimiento y con ello las metas de trabajo se tornan difíciles de lograr. También, se genera un aumento en el ausentismo y Evitación del trabajo.

Por lo tanto el problema de investigación se plantea con las siguientes preguntas:

¿La percepción de Justicia Organizacional y la Insatisfacción en el trabajo son antecedentes del Mobbing? y ¿La Evitación del trabajo y la pérdida de Bienestar Emocional son consecuencias del Mobbing?

Objetivos generales.

Determinar si los antecedentes del Mobbing son Justicia Organizacional y Satisfacción en el trabajo.

Determinar si la Evitación del trabajo y la disminución del Bienestar Emocional son consecuencias del Mobbing.

Mobbing

El término Mobbing surge en el campo de estudio de la biología y la etología, haciendo referencia a los ataques colectivos sobre un solo animal, dirigido típicamente en contra de la víctima, ocurriendo dentro de la misma especie o fuera de ella. Por otra parte, la palabra "*Mobbing*" es el gerundio del verbo inglés "to mob", que se traduce como atacar, apiñarse, agobiar, abrumar, molestar, fastidiar, incomodar, amontonarse, aplastar, apretar. (Leymann 1996; Boada, Diego y Vigil, 2003).

De igual manera el Mobbing es un termino inglés que puede traducirse al castellano como acoso u hostigamiento, aplicándolo en este caso al ámbito laboral, para describir situaciones en el que un sujeto se convierte en el punto blanco del grupo al que pertenece,

siendo sometido por éste o por alguno de sus miembros con la autoridad del resto, dando lugar a una persecución que le va a producir importantes trastornos en su salud, tanto física como psíquica, siendo necesario en muchos de los casos la asistencia medica y psicológica (Luna, 2003).

En la década de los 80 el profesor Heinz Leymann define el Mobbing como el fenómeno en el que una persona o grupo de personas ejerce una violencia psicológica extrema, de forma sistemática y recurrente a menos una vez por semana y durante un tiempo prolongado, más de seis meses sobre otra persona en el lugar de trabajo, con la finalidad de destruir las redes de comunicación de la victima o victimas, destruir su reputación, perturbar el ejercicio de sus labores y lograr finalmente que esa persona o personas acaben abandonando el lugar de trabajo. (González, Cabo, Martín y Franco, 2004)

Riquelme (2006); González, et. al,(2004); relacionan al Mobbing con conductas de Evitación, debido a que el trabajador que es víctima del acoso laboral entra en un estado depresivo o de estigmatización donde pierde la confianza en sí mismo, en su efectividad y eficacia, comienza a reaccionar en conductas a través del ausentismo laboral, resistencia a enfrentarse con personal o atender público o en su actitud emocional se vuelve fría y distante. Además si el empleado pasa a un estado traumático o de estrés-ansiedad se caracteriza por intuiciones obsesivas y sueños repetitivos relacionados con la o las situaciones de acoso, hiperactividad simpática, sintomatología psicosomática y conductas de Evitación. Esta paralización de la victima por conductas de Evitación aparentemente reprobable, son comprensibles, ya que la mayoría de las conductas hostigadoras se amparan en que el acosador parte de posiciones jerárquicamente superiores, llevándolos a utilizar el secretismo, los testigos mudos, etc. De esta manera es fácil que la balanza se incline siempre hacia el mismo lado (Figura 1).

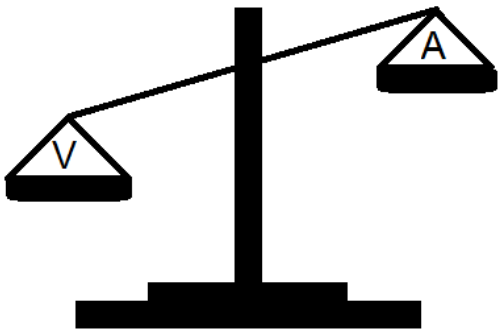


Figura 1. Mobbing y Evitación
Nota: V= victima y A= acosador

Justicia Organizacional

Uno de los antecedentes del Mobbing que los autores de este estudio proponen es el trato que dan los jefes a sus subalternos y se examina desde el punto de vista de Justicia Organizacional.

Hosmer y Kiewitz (2005) y Kreitner y Kinicki (2010) definen la Justicia Organizacional como la percepción que tienen los empleados sobre el trato equitativo que reciben en el trabajo; este constructo de Justicia Organizacional se deriva de la Teoría de Equidad de Adams (1965) quien propone que los individuos están motivados por ser tratados equitativamente en relación con compañeros de trabajo.

Esta teoría de equidad, plantea que las personas establecen una ecuación entre los resultados percibidos de su trabajo (por ejemplo, el salario, los beneficios) y su percepción de sus aportes a este trabajo (por ejemplo, educación, experiencia) y el resultado de dicha ecuación lo compara con la ecuaciones de los demás (por ejemplo, compañeros de trabajo). Si los resultados de las ecuaciones son iguales, Adams postula que los sujetos se sentirán satisfechos. Por el contrario, si el resultado del individuo es diferente al de los otros, esa situación representaría inequidad. Si esta inequidad es a favor del individuo, se generaría un sentimiento de culpa mientras que si es menor se sentiría enojado. La teoría plantea por tanto que estas inequidades generan tensión y que el individuo se esforzaría por eliminar este estado por medio de incrementar el esfuerzo (si se siente sobrecompensado) o en un menor esfuerzo (si se siente sub-recompensado)

También Tekleab, Takeuchi y Taylor (2005) investigaron este constructo para evaluar las consecuencias de la violación del contrato psicológico y descubrieron que tanto la justicia de procedimientos y la justicia interpersonal conducen a la separación. Su investigación se llevó a cabo con 191 empleados encuestados de una universidad del este de Estados Unidos, de los cuales el 75% es mujer, la media de edad es 47 años, tiene 9.3 años de promedio de antigüedad en el puesto y 13.4 años de antigüedad en la universidad.

En cuanto a la vinculación de Justicia Organizacional y Satisfacción en el trabajo, Littlewood (2009) encontró en dos muestras de médicos y Alviter (2009) en una muestra de empleados de una institución pública de nivel superior, que Justicia Organizacional interpersonal y de procedimientos correlacionan en el sentido esperado con Satisfacción en el trabajo (.56** y .49** en la muestra del 2007, .38** y .34** en la muestra del 2008 y .44** y .34** en 2009).

Hyung-Ryong, Murrman, Murrman y Kyungmi (2010) mediante un análisis LISREL encontraron que la Justicia Organizacional se relaciona negativamente con la intención de renuncia, siendo que la calidad de las relaciones interpersonales entre jefes y subordinados promueve la percepción de equidad.

Satisfacción en el trabajo

En este estudio se propone que satisfacción es una consecuencia de la percepción de equidad, y esta relación ha sido establecida por el estudio meta-analítico de Cohen-Charash y Spector (2001) y el estudio longitudinal de Littlewood (2009): Los empleados que perciben trato equitativo, reportan un nivel mayor de Satisfacción.

En el terreno de las actitudes hacia el trabajo, la que mayor atención ha recibido es la Satisfacción en el trabajo. Locke (1976) propone una definición clásica que considera a la Satisfacción en el trabajo como una reacción cognitiva y afectiva que resulta de la evaluación de la experiencia laboral y que conduce a un estado emocional positivo o placentero. Entonces, la Satisfacción en el trabajo es el resultado de la percepción del individuo acerca de qué tan bien el puesto provee aquellos satisfactores esperados. Esta actitud ha sido medida de dos maneras: (a) como un constructo global (qué tan satisfecho está el trabajador en términos generales) y (b) como aspectos específicos del trabajo (paga, horario, relaciones con compañeros, condiciones de trabajo, tipo de trabajo).

Es importante destacar que investigadores manifiestan que la Satisfacción en el trabajo es un antecedente importante de la rotación, constructo relacionado con la Evitación del Trabajo (Lambert, Hogan, & Barton 2001; Mobley Griffeth, Hand & Meglino, 1979; Price & Mueller, 1981; Roznowski & Hulin, 1992; Williams & Hazer, 1986) y que están de acuerdo en su definición como una respuesta afectiva por parte del empleado hacia su trabajo, que se genera a partir de la comparación entre las expectativas esperadas y cumplidas. Desde los años 70 se sabe que la relación entre la Satisfacción y la rotación es más bien baja, por lo que se han realizado esfuerzos por encontrar variables que moderen o medien la relación. Mobley et al. en 1979 proponen que dicha relación está mediada por la intención de permanencia y desde entonces varios modelos incluyen variables como ésta en el proceso de rotación (Steel & Ovalle, 1984).

En años posteriores se han confirmado los hallazgos de los años 70 y 80, y se ha descubierto que la medición global de la Satisfacción es un mejor predictor de la rotación que las mediciones de los elementos individuales de Satisfacción, como lo son la paga, la supervisión, el trabajo en sí mismo y los compañeros de trabajo (Lambert et. al., 2001; Roznowski & Hulin, 1992).

Ybema, Smulders y Bongers (2010) investigaron las relaciones entre ausentismo, Satisfacción en el trabajo y Burnout (concepto relacionado con Bienestar Emocional) mediante un diseño longitudinal de cuatro años y 844 trabajadores de 34 empresas holandesas. La Satisfacción correlaciona negativamente con la frecuencia de ausentismo y Burnout, y dichas relaciones se mantienen en años subsiguientes.

Tal vez los únicos estudios identificados que relacionan la Satisfacción en el trabajo con la siguiente variable abordada por esta investigación, Evitación del Trabajo autoreportada, muestran que la relación no es modesta en dos muestras de médicos (Littlewood, 2009); en la muestra del 2007 ambas variables correlacionan negativamente ($-.41$, $p < .01$) y en la muestra del 2008 también correlacionan de manera negativa ($-.44$, $p < .01$).

Evitación del Trabajo

Esta investigación asume que una de las consecuencias del Mobbing es la Evitación del trabajo que consiste en una postura que adopta el individuo ante la percepción de trato inequitativo e insatisfacción laboral que se caracteriza por conductas evasivas tales como la impuntualidad; la conclusión prematura de la jornada laboral; la lentitud; el uso y abuso del tiempo en actividades no relacionas con el trabajo, como visitas frecuentes y prolongadas al baño y compañeros de trabajo, llamadas telefónicas o charlas personales, uso del internet y la computadora con fines de entretenimiento o fines irrelevantes; el ausentismo o ausencias frecuentes o prolongadas; el fingimiento de enfermedad o incapacidad; la contención de la creatividad o propuestas de soluciones; desatención de clientes o proveedores; o la dedicación de las horas de trabajo a actividades ajenas a las responsabilidades del puesto (Littlewood, 2009).

Así mismo, se asume la postura de que la Evitación del Trabajo es consistente con la Teoría de Equidad de Adams (1965) que propone que los individuos que experimentan inequidad están motivados en restablecer la equidad, ya sea mediante la obtención de un mayor beneficio (outcome) o la reducción del trabajo y esfuerzo; esta segunda alternativa corresponde a la Evitación del Trabajo y ésta opera como un mecanismo compensatorio por inequidad. Esto es apoyado por Littlewood (2009) quien encontró que la Evitación del Trabajo autoreportada correlaciona significativamente en el sentido esperado (negativamente) con su antecedente inmediato (Satisfacción en el trabajo) y con su antecedente distal (Justicia Organizacional) en dos muestras de médicos.

Hay dos enfoques opuestos que explican cómo la Evitación influye en el desempeño del trabajador y en el proceso de renuncia.

El primer enfoque propone que la Evitación del Trabajo es una reacción inmediata del individuo y que puede sustituir a la renuncia (Hulin, Roznowski y Hachiya, 1985; Mobley, 1977). Los empleados que incurren en conductas de Evitación no renuncian, ya que éstas los ayudan a compensar la inequidad, insatisfacción o frustración laboral (Rosse & Hulin, 1985).

El segundo enfoque propone que la Evitación del Trabajo refuerza la propensión a renunciar y no actúa como substituto de la separación (Hom & Kinicki, 2001; Krauz, Koslowsky & Eiser, 1998; Sheridan, 1985). De acuerdo a este punto de vista, los empleados descontentos que faltan y llegan tarde al trabajo, tienen una mayor probabilidad de separarse. En otras palabras, la Evitación del Trabajo debe considerase como un aviso y antecedente de la renuncia. En consecuencia, como una forma temprana de separación, la Evitación del Trabajo intensifica las cogniciones de separación. Por ejemplo, los supervisores pueden castigar a sus empleados por llegar tarde o faltar (evitan el trabajo), y éstos en consecuencia aumentan el nivel de insatisfacción y sentimientos hostiles experimentados, la frecuencia de pensamientos de renuncia y la Evitación del Trabajo (Krausz et al., 1998).

La Evitación del Trabajo es clasificada por Kreitner y Kinicki (2010), Sigüenza (2008) como una Conducta Contraproducente del Trabajo o CCT (Counterproductive Work Behavior o CWB), puesto que se trata de un comportamiento indeseable que se asocia con la insatisfacción y otros tipos de conductas adversas que buscan causar daño a otros empleados y/o la organización.

Las víctimas de las CCT son compañeros, subordinados, jefes o clientes, y ésta puede manifestarse como acoso sexual o psicológico, prepotencia, injusticia, abuso, intimidación, amenazas, violencia y la Evitación del Trabajo. La investigación de Leonard (2007) revela que el 45% de los encuestados tienen un jefe abusivo, y que por ello se vengan mediante conductas contraproducentes en contra de su jefe y compañeros de trabajo.

Resumiendo, Evitación del Trabajo en una modalidad de tipo pasiva de la CCT que afecta tanto a la organización, compañeros de trabajo y clientes; tanto la Satisfacción en el trabajo como la Justicia Organizacional son antecedentes teóricos y empíricos significativos puesto que la inequidad contextual es un poderoso motivador de las CCT.

Ahora toca la descripción de una de las consecuencias de la Evitación del Trabajo: el Bienestar Emocional, constructo que se relaciona con la salud global del individuo y que se propone sufre disminución por la erosión gradual de competencias, bajo desempeño y autoestima.

Bienestar Emocional .

El bienestar se conceptualiza por Amutio, Ayestaran y Smith (2008) como la efectividad en el funcionamiento psicosocial del individuo global e incluye estados emocionales positivos en una dimensión alta y baja (felicidad *vs.* tristeza o depresión).

El Bienestar Emocional es un constructo que tiene varias acepciones, por ejemplo Lu (1999), Fortes-Ferreira, Peiró, González-Morales y Martín (2006) y Mattila, Elo, Kuosma y Kylä-Setälä (2006) lo asocian con estrés laboral que se experimenta ante compañeros de trabajo desagradables o jefes desconsiderados, o el desgaste emocional que resulta por altas demandas del trabajo; otros investigadores lo relacionan con cambios organizacionales recurrentes (Verhaeghe, Vlerick, Gemmel, Van Maele & De Backer, 2006). Por otro lado Bégat y Severinsson (2006) lo asocian con el tipo de supervisión y el clima organizacional; Jackson, Rothmann y Van de Vijver (2006) con el compromiso e involucramiento organizacional; y Siegrist, Wahrendorf, Von dem Knesebeck, Jürges, y Borsch-Supan (2006) con la salud autoreportada, síntomas de depresión, la calidad de vida en general y en el trabajo.

Esta investigación adopta el punto de vista de Siegrist y colaboradores que consideran al bienestar como reacciones de tipo cognitivas, afectivas y fisiológicas relacionadas con manifestaciones de tristeza, preocupación, sueño (dormir), energía y

salud, y se propone que es la consecuencia de la trayectoria Justicia Organizacional y Satisfacción en el Trabajo, y un correlato de la Evitación del Trabajo.

Littlewood (2009) descubrió que Bienestar Emocional y Evitación del Trabajo autoreportada correlacionan negativamente, de acuerdo con lo esperado, en la muestra de médicos del 2007 (-.42**) y en la de médicos del 2008 (-.40**), y propone como explicación que los médicos que evitan el trabajo, manifiestan una disminución de su Bienestar Emocional por la pérdida de competencias, baja en su autoestima y bajo desempeño.

La relación del Bienestar Emocional con el contrato psicológico (término relacionado con Evitación del Trabajo), la Satisfacción y las características del puesto, ha sido demostrada en dos investigaciones: Gracia, Silla, Peiró y Fortes (2006) en una investigación hecha con 385 empleados de distintas empresas españolas, encontraron que el contrato psicológico (confianza y justicia) predice la Satisfacción con la vida, el conflicto trabajo-familia y el bienestar psicológico; y Chung-Yan (2010) en una investigación sobre los efectos de la complejidad del puesto y la autonomía, en la Satisfacción en el trabajo, la intención de renuncia y el Bienestar Emocional de trabajadores norteamericanos, se reveló que la complejidad puede ser un motivador y un agente de estrés cuando es baja la autonomía. De manera contraria, los efectos benéficos de la complejidad se presentan cuando los empleados tienen suficiente autonomía.

Hipótesis

Las hipótesis que se desprenden de este estudio son:

H_1: Mobbing y Justicia Organizacional correlacionan negativamente.
H_2: Mobbing y Satisfacción en el trabajo correlacionan negativamente.
H_3: Mobbing y Evitación del trabajo correlacionan positivamente.
H_4: Mobbing y Bienestar Emocional correlacionan negativamente.

Método

Diseño de estudio

El diseño que se empleó en este estudio es de tipo correlacional, ya que los datos se obtuvieron a través de un cuestionario y se analizó la relación entre las variables.

Participantes

La presente investigación se llevó a cabo a principios del año 2012, en una empresa dedicada a la fabricación de muebles de cerámica para baño, ubicada en Ecatepec de Morelos, Estado de México. De acuerdo a la tabla 1, el 92 % de los participantes son hombres, la moda de edades se encuentra entre los 31 y 40 años, y la moda de la antigüedad promedio se encuentra en el rango de 6 años o más.

Tabla 1.
Características demográficas de los participantes (n=100).

	N
Sexo	
Femenino	8
Masculino	92
Estado Civil	
Soltero	18
Casado	62
Otro/no reporta	20

Instrumento.

El instrumento esta integrado por cuatro escalas independientes: la escala de Mobbing de Uribe (2011) esta integrada por cuatro subdimensiones (violencia verbal con 5 reactivos, comunicación deteriorada 4 reactivos, maltrato y humillación 5 reactivos y exceso de supervisión y control con 3 reactivos); las escalas de Justicia Organizacional(4 reactivos), Satisfacción en el trabajo (11 reactivos), Evitación del Trabajo(9 reactivos), y Bienestar Emocional (5 reactivos) son tomados de Littlewood (2009). En todos los casos las escalas son de tipo Likert de cinco puntos, donde cinco es una apreciación alta del factor.

Procedimiento.

Los cuestionarios se aplicaron de manera anónima y voluntaria con la finalidad de indagar sobre el clima organizacional prevaleciente en la organización, a pequeños grupos de empleados que no se seleccionaron de manera aleatoria; los resultados se analizaron con el paquete SPSS.

Resultados

Descriptivos de los factores

En la tabla 2 la confiabilidad de los cinco instrumentos en todos los casos es aceptable, ya que los coeficientes son mayores a .60, y las medias sugieren que el Mobbing esta presente en los trabajadores ($\bar{x}$ =2.48), los niveles de Justicia Organizacional, satisfacción y bienestar se ubican entre regular y alto (entre $\bar{x}$ =3.3 y $\bar{x}$ =3.7) , y Evitación del trabajo aparentemente es bajo ($\bar{x}$ =1.7) pero comparado con otros tipos de organizaciones es relativamente alto ($\bar{x}$ =1.4).

Tabla 2.
Descriptivos de los factores (n=100).

Factor	Reactivos	Media escala 1 a 5	D.E.	Alfa de Cronbach
Mobbing	21	2.48	0.64	.89
Justicia Organizacional	4	3.32	0.86	0.75
Satisfacción en el trabajo	11	3.76	0.51	0.70
Evitación del Trabajo	9	1.75	0.51	0.66
Bienestar Emocional	5	3.65	0.67	0.63

Pruebas de hipótesis

La tabla 3 contiene las correlaciones que apoyan las cuatro hipótesis planteadas: Mobbing correlaciona negativamente con Justicia Organizacional (-.58**); Mobbing correlaciona negativamente con Satisfacción en el trabajo (-.52**); Mobbing correlaciona positivamente con Evitación del Trabajo (.51**); y Mobbing correlaciona negativamente con Bienestar Emocional (-.42**). Entonces se interpreta que los empleados que reportan acoso laboral experimentan bajos niveles de justicia, satisfacción y bienestar, y recurren a la Evitación del trabajo.

Tabla 3.
Correlaciones Pearson entre constructos en la muestra total.

Variable	Mobbing	JI	ST	ETA	BE
Mobbing	___	-.58**	-.52**	.51**	-.42**
Justicia Organizacional JI		___	.36**	-.20*	.28**
Satisfacción en el trabajo ST			___	-.37*	.53**
Evitación en el trabajo ETA				___	-.34**
Bienestar Emocional BE					___

Notas: ** es p <.01, * es p<.05,

De manera exploratoria se compararon los niveles de Mobbing en cuanto a las variables demográficas: no hay diferencias de medias por sexo (excepto en la subdimensión sobrecarga de trabajo donde los hombres reportan un mayor nivel, a un nivel de significancia de .01); tampoco se encuentran diferencias por edad, nivel de estudios, estado civil y tipo de puesto. En donde se obtuvieron diferencias significativas de medias es en antigüedad en la organización, ya que el nivel de Mobbing o acoso laboral aumenta progresivamente con la antigüedad de X=1.7 (menos de seis meses) hasta X=2.6 (entre tres y seis años**).**

Discusión

El modelo de Mobbing propone que los antecedentes del acoso laboral son Justicia Organizacional e insatisfacción en el trabajo y que las consecuencias son Evitación del trabajo y bajo Bienestar Emocional. En otras palabras, quien sufre de Mobbing evita el trabajo y pierde salud porque es maltratado por los jefes y su trabajo es insatisfactorio.

Entonces, la interpretación de los resultados sugieren que:

a. La injusticia es una de las causas del Mobbing al igual que la insatisfacción en el trabajo, debido a que el personal que percibe ser tratado inequitativamente y que labora bajo condiciones adversas es victima del acoso laboral. Caso contrario ocurre con el personal que tiene jefes considerados y ambientes laborales estimulantes es poco probable que experimente el Mobbing.
b. Los individuos que sufren de Mobbing recurren a la Evitación del trabajo como una medida de protección y porque son forzados al aislamiento por el acosador.
c. Una consecuencia asociada con el Mobbing y la Evitación del trabajo es la disminución del Bienestar Emocional que resulta del maltrato, humillación y baja autoestima.
d. El Mobbing y la Evitación del Trabajo implican una costosa consecuencia para el personal, además de la consecuencia adversa que tiene en los resultados de las organizaciones: quien evita el trabajo, ve erosionada su salud y bienestar, probablemente por su disminuida aportación al trabajo colectivo, la erosión de sus habilidades y conocimientos, y la baja en la autoestima que se deriva de una indignante situación laboral. Por otro lado, quien no evita el trabajo, manifiesta que goza de buena salud y Bienestar Emocional, ya que aporta con su trabajo, desarrolla sus competencias y fortalece su autoestima.
e. El Bienestar Emocional es por lo tanto el eslabón final de la trayectoria propuesta por este estudio; su origen se ubica en la calidad y habilidad gerencial que ejercen aquellos que tienen mando: ser jefe tiene serias implicaciones tanto en el desempeño de la organización como en el desempeño y calidad de vida del personal que se la ha asignado.

Las recomendaciones que se desprenden de esta investigación son:

a. Replicar la investigación en otros contextos organizacionales y otras metodologías cuantitativas y no cuantitativas. Tener en cuenta que se trata de un estudio correlacional, y las correlaciones no son prueba de relaciones causa efecto.
b. Considerar indicadores psicosomáticos relacionados con la salud, y otros indicadores duros de eficiencia y competencia organizacional, a fin de poder cuantificar el costo y daño del Mobbing.

Referencias

Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (2, 267-299). New York: Academic Press.

Alviter, L. E. (2009) Evitación del trabajo y su relación con la Justicia Organizacional y Satisfacción en el trabajo, en empleados de una institución pública de educación superior. Tesis Maestría. UAEM, Ecatepec.

Amutio K.A., Ayestaran E. S., y Smith J.C. (2008). Evaluación del burnout y bienestar psicológico en los profesionales sanitarios del País Vasco. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24, 2, 235-252.

Bégat, I. & Severinsson, E. (2006). "Reflection on how clinical nursing supervision enhances nurses´ experiences of well-being related to their psychosocial work environment". *Journal of Nursing Management*, 14, 8, 610 -616.

Boada, J., De Diego, R. y Vigil, A. (2003). *Mobbing*: análisis de las propiedades psicométricas y estructura factorial de cuatro escalas (MOBB-90; MOBBCF-21; MOBBCG-15 Y MOBBCS-28). Revista Encuentros en Psicología Social, 1, 5.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P.E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 278-321.

Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 237-251.

Fortes-Ferreira, L.; Peiró, J. M.; González-Morales, M. G.; Martín, I. (2006). "Work related stress and well-being: The roles of direct action coping and palliative coping". Scandinavian Journal of Psychology, 47, 4, 293-302.

Gracia, F.J., Silla, I., Peiró, J.M. y Fortes-Ferreira, L. (2006). El estado del contrato psicológico y su relación con la salud psicológica de los empleados. *Psicothema,* 18, 256-262.

González, V. M., Cabo, M. A., Martín C.M. y Franco, M.A. (2004). *El Mobbing: aspectos conceptuales y cuestiones prácticas para el médico de familia sobre las conductas de acoso psicológico en el trabajo.* Novartis. Madrid

Hom, P.W. & Kinicki, A. J. (2001). Toward a grater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 5, 975-987.

Hosmer, L. & Kiewitz, C. (2005). Organizational Justice: A behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quartely*, 15, 1, 67-91.

Hulin, C., Roznowski, M.; & Hachiya, D. (1985). Alternative opportunities and withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an intregration. *Psychological Bulletin*, 97: 233-250.

Hyung-Ryong, L., Murrman, S.K., Murrman K.F. & Kyungmi, K. (2010). Organizational justice as a mediator of the relationships between leader-member exchange and employees´ turnover intentions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 2, 97-114.

Jackson, L. T. B.; Rothmann, S.; & Van de Vijver, F. J. R. (2006). "A model of work-related well-being for educators in South Africa". Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress, 22, 4, 263 – 274.

Krauz, M.; Koslowsky, M.; & Eiser, A. (1998). Distal and proximal influences on turnover intentions and satisfaction: Support for a withdrawal progression theory. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 59-71.

Kreitner & Kinicki (2010). Organizational Behavior, 10th ed., New York: McGraw-Hill.

Lambert, E.G, Hogan, N.L. & Barton, S.M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.

Leonard, B. (2007). Study: Bully Bosses Prevalent in the U.S. *HR Magazine, 22-28.*

Leymann H. (1996). The content and development of Mobbing at work. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5 (2), 165-184

Littlewood, H.F. (2009) *"Evitación del Trabajo en un hospital público: Un estudio longitudinal"*. Tesis doctoral. ESCA, I.P.N.

Locke, E. (1976) "The nature and cause of Job Satisfaction", in M.M. Dunnette (Ed.),*Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, p. 1300.

Lu, L. (1999). "Work Motivation, Job Stress and Employees´ Well-being". *Journal of Applied Management Studies*, 8 ,1, 61-72.

Mattila, P., Elo, A., Kuosma, E., & Kylä-Setälä, E. (2006). "Effect of a participative work conference on psychosocial work environment and well-being". European Journal of Work & Organizational Psychology; 15, 4, 459 – 476.

Mobley, W.H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 237-240.

Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.

Riquelme A. (2006). Mobbing, Un tipo de Violencia en el lugar de trabajo. Chile: Ciencias Sociales Online. Universidad de Viña del Mar. Vol. III, No. 2 (39 - 57).

Rosse, J. G. & Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 324-347.

Roznowski, M. & Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. In C. J. Cranny, P. C. Smith & E. F. Stone (Eds), Job Satisfaction, pp. 123-163. New York: Lexington Books.

Luna, M. (2003). *Acoso Psicológico en el trabajo (Mobbing)*. Secretaria de Salud Laboral, Ed. GPS Madrid.

Sheridan, J. (1985). A catastrophe model of employee withdrawal leading to low job performance, high absenteeism, and job turnover during the first year of employment. *Academy of Management Journal*, 28, 88-109.

Siegrist, J.; Wahrendorf, M.; Von dem Knesebeck, O.; Jürges, H.; & Borsch-Supan, A. (2006). "Quality of work, well-being, and intended early retirement of older employees--baseline results from the SHARE Study". European Journal of Public Health. 17, 1, 62 – 68.

Sigüenza, J. (2008) Gestión de Recursos Humanos en el Ilustre Municipio del Cantón Azoguez. Universidad de Guayaquil.

Steel, R.P. & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-686.

Tekleab, A.; Takeuchi, R.; & Taylor, M.S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: The role of contract violations. *Academy of Management Journ*al, 48, 1, 146–157.

Uribe, J. F. (2011) *Violencia y acoso en el trabajo: Mobbing*. México D.F: Manual Moderno

Verhaeghe, R.; Vlerick, P.; Gemmel, P.; Van Maele, G.; & De Backer, G. (2006). "Impact of recurrent changes in the work environment on nurses' psychological well-being and sickness absence". Journal of Advanced Nursing, 56, 6, 646 - 656.

Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.

Ybema, J.F., Smulders, P.G.W., & Bongers, P.M. (2010). Antecedents and consequences of employee absenteeism. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 19, 102-124.

La importancia de la Administración Estratégica en el Departamento de Recursos Humanos

Heidy Paulina Romero Durán paulina.romero@hotmail.com Universidad Autónoma del Carmen
Limberth Agael Peraza Pérez peraza_perez@hotmail.com Universidad Autónoma del Carmen
Perla Gabriela Baqueiro López laimi7@gmail.com Universidad Autónoma del Carmen

Resumen

El papel que juega la Administración Estratégica (AE) en el departamento de Recursos Humanos es de gran relevancia, dada la necesidad de aplicar las herramientas administrativas modernas en el departamento de manera eficiente. La dinámica actual en las organizaciones plantea retos y oportunidades, en la cual nos demandan nuevas competencias habilidades, aptitudes y actitudes. El objetivo del presente documento es identificar la importancia de la AE en dicho departamento, así como explorar los conceptos que se alinean en la AE. La AE direcciona a las organizaciones a cambiar su cultura en los recursos humanos que se refleje en la empresa. En la actualidad las organizaciones deben desarrollar habilidades para asimilar y adaptarse al cambio, para que todas aquellas que implementen las herramientas necesarias de AE logren un cambio de la situación actual a la situación deseada, mejorando los resultados y reaccionando ante los cambios al proponer estrategias que conlleven al éxito organizacional.

Palabras clave: Planeación estratégica, administración estratégica, planeación de recursos humanos

Abstract

The role that Strategic Management (SM) plays in the Human Resource department is greatly relevant, given the need of efficiently applying modern administrative tools in the Department. Organizations' current dynamic sets out challenges and opportunities, in which new competencies, skills, abilities, aptitudes and attitudes are required. The aim of this document is to identify the importance of SM in such Department, as well as to explore concepts that are aligned in SM. SM guides organizations to changing their culture in human resources that could be reflected in the Company. Currently, organizations should develop abilities to assimilate and get adapted to change, in order for all of which implement the necessary SM tools, to make a difference from the current to the desired situation, improving results and reacting before changes in proposing strategies that lead to organizational success.

Key words: Strategic planning, strategic management, human resource planning.

La importancia de la Administración Estratégica en el Departamento de Recursos Humanos

Introducción

En la actualidad en nuestro mundo estamos evolucionando, exigiendo una mejor calidad de vida, abarcando cultura, valores, economía día con día. Las organizaciones son la base fundamental de la economía de la sociedad, debido a que proporcionan empleo, generan bienes y servicios con el fin de satisfacer las necesidades de las personas. La dinámica de nuestro entorno nos exige nuevos retos y oportunidades, en la cual nos demandan nuevas competencias habilidades, aptitudes y actitudes. Las organizaciones de hoy dependen de herramientas estratégicas para crecer significativamente en el entorno en el cual están inmersas, como lo es la planeación estratégica de recursos humanos (AERH) ya que se encarga de dirigir y vincular las actividades planificadas a la consecución de las metas de la organización, funcionando como una ventaja competitiva. Para ello, definiremos algunos conceptos que se relacionan y dan como resultado a la AERH.

Revisión de la Literatura

Según Mercado (2011) el planeamiento estratégico o a largo plazo, el segmento más amplio es el campo del gerente general y de los funcionarios más importantes de la administración, quienes normalmente cuentan con la ayuda, en las grandes empresas, de una plana mayor (p. 136).

Para Bohlander y Snell (2011) la planeación estratégica es el procedimientos para la toma de decisiones respecto a los objetivos a largo plazo y las estrategias de una organización (p. 50).

Coulter (2010) dice que, la administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar la estrategia de la organización. Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control (p. 163).

De acuerdo a Bohlander y Snell (2011) la planeación de recursos humanos (PRH) es el proceso de anticipar y hacer previsiones ante el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la mismas (p. 50).

Según Oliver (s.f) la planeación de recursos humanos (PRH) hace referencia al proceso de formulación de estrategias de personal, establecimiento de programas o tácticas para su aplicación. Con ello se pretende desarrollar una visión de donde debe situarse la compañía y cómo puede utilizar los recursos humanos para alcanzar esa visión (p. 5).

En 2009 Hellriegel, Jackson y Slocum, la planeación de recursos humanos (PRH) implica pronosticar los recursos humanos que necesitará la organización y preparar las medidas que se tomaran para satisfacer esas necesidades. (p. 431)

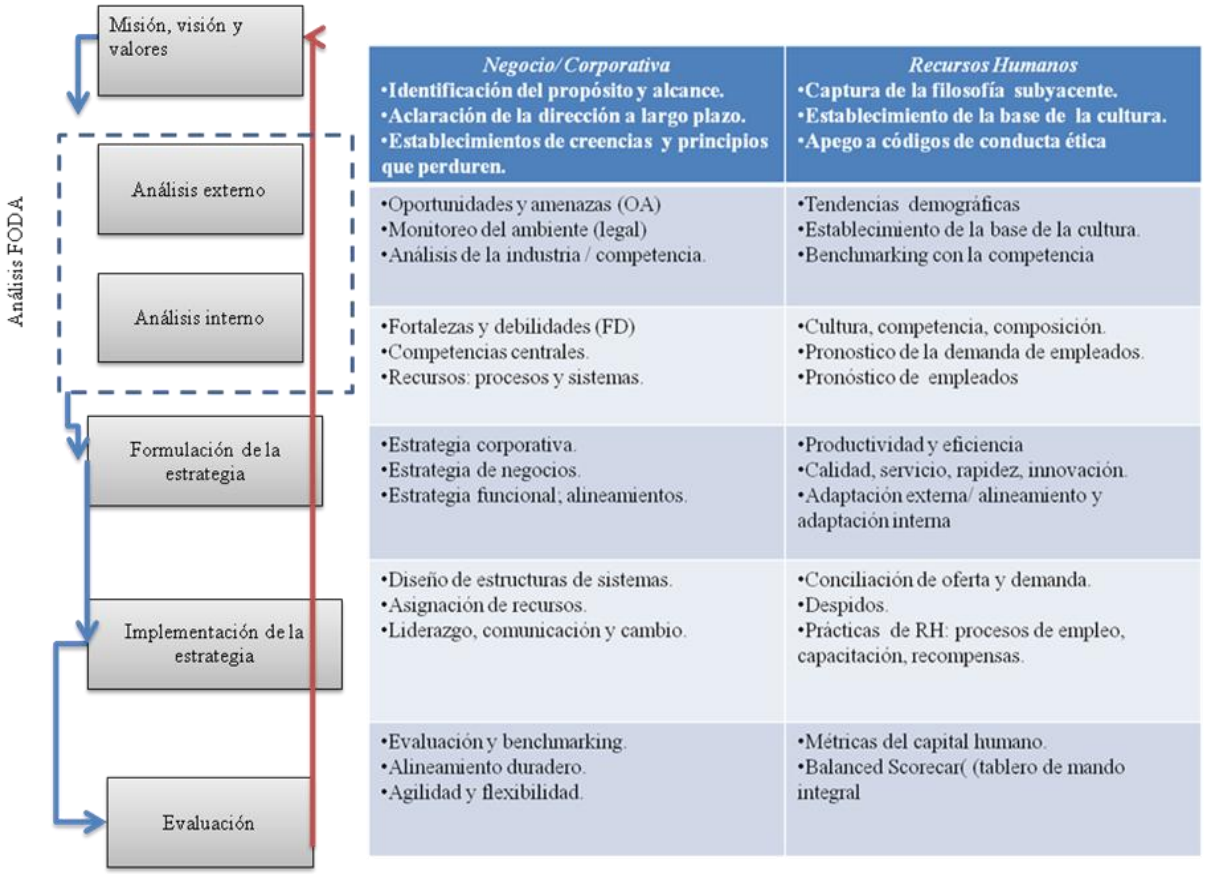
Para Bohlander y Snell (2011) el patrón de despliegues y actividades de recursos humanos que permiten a una organización lograr sus objetivos estratégicos. (p. 50)

Administración Estratégica de Recursos Humanos

Las organizaciones al establecer la planeación estratégica, los gerentes del departamento de recursos humanos deben de vincular la planeación del departamento de recursos humanos, siendo en otras palabras la forma de traducir los objetivos en estrategias de la organización a los objetivos y estrategias del departamento de recursos humanos integrando un todo en administración estratégica de recursos humanos (AERH), si los gerentes logran este alineación en un nivel básico se podrán identificar dos aspectos importantes: la formulación y la implementación de las estrategias, cuando las organizaciones logran la integración de la PE y la PRH logran su efectividad al momento de existir una reciprocidad entre ambas planeaciones, siendo que las organizaciones de la actualidad están viviendo altos niveles de competitividad y buscan una mejor rentabilidad económica, para esto deberán de apoyarse en la identificación de sus fortalezas y debilidades interna, así como también las oportunidades y amenazas que esto les puede representar en el factor externo, la cual les permita analizar todos aquellos factores claves y críticos para la toma de decisiones.

En la figura 1 se muestra la forma en que las organizaciones están empezando alinear la planeación estratégica (PE) y la planeación de recursos humanos (PRH).

Figura 1. Vínculos entre la planeación estratégica y los recursos humanos



Negocio/ Corporativa	*Recursos Humanos*
•Identificación del propósito y alcance. •Aclaración de la dirección a largo plazo. •Establecimientos de creencias y principios que perduren.	**•Captura de la filosofía subyacente. •Establecimiento de la base de la cultura. •Apego a códigos de conducta ética**
•Oportunidades y amenazas (OA) •Monitoreo del ambiente (legal) •Análisis de la industria / competencia.	•Tendencias demográficas •Establecimiento de la base de la cultura. •Benchmarking con la competencia
•Fortalezas y debilidades (FD) •Competencias centrales. •Recursos: procesos y sistemas.	•Cultura, competencia, composición. •Pronostico de la demanda de empleados. •Pronóstico de empleados
•Estrategia corporativa. •Estrategia de negocios. •Estrategia funcional; alineamientos.	•Productividad y eficiencia •Calidad, servicio, rapidez, innovación. •Adaptación externa/ alineamiento y adaptación interna
•Diseño de estructuras de sistemas. •Asignación de recursos. •Liderazgo, comunicación y cambio.	•Conciliación de oferta y demanda. •Despidos. •Prácticas de RH: procesos de empleo, capacitación, recompensas.
•Evaluación y benchmarking. •Alineamiento duradero. •Agilidad y flexibilidad.	•Métricas del capital humano. •Balanced Scorecar((tablero de mando integral

Fuente: Bohlander, G, y Snell, S. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning, 14 ed.

El interés de alinear de forma horizontal y vertical las prácticas de recursos humanos con la planeación estratégica, ha sido un aspecto fundamental para la AERH, ya que busca una relación entre las prácticas del departamento y el desempeño de la organización. Desde esta perspectiva podemos identificar aquellos factores que se ven involucrados dentro del desenvolvimiento de las variables que integran la planeación estratégica, tal como se aprecia en la figura 1, la cual identifica los elementos que vinculan la planeación estratégica y recursos humanos. Para los fines del presente trabajo, se desarrollaran cada una de dichos elementos.

Análisis del Ambiente

Bohlander y Snell (2011) proponen que una vez definidos la misión, visión y valores se continúe con el análisis de las oportunidades y amenazas externas. Sugieren hacerlo por medio de un monitoreo del ambiente al que definen como el *sondeo sistemático de las principales fuerzas externas que influyen en la organización* identificando a las siguientes como las monitoreadas con más frecuencia:

1. Factores económicos
2. Tendencias industriales y de la competencia
3. Cambios tecnológicos
4. Asuntos gubernamentales y legislativos
5. Preocupaciones sociales
6. Tendencias demográficas y del mercado de traba

Ambiente competitivo

Armstrong (2011) destaca que el rol principal de la Administración Estratégica de Recursos Humanos debería ser promover un ajuste de las demandas del ambiente competitivo.

Según Bohlander y Snell (2011), el ambiente competitivo de la empresa incluye clientes, empresas rivales, nuevos competidores, sustitutos y proveedores y mientras más poder tenga cada una de estas fuerzas, menos rentable y menos atractiva será la industria.
De acuerdo al análisis que estos autores hacen de cada una de las fuerzas, consideran lo siguiente:

- **Clientes –** Comentan que la estrategia se enfoca en crearles valor y las organizaciones necesitan saber cómo van a hacerlo de acuerdo a las muy diversas necesidades que podrían tener. Esta será la base de la estrategia e influirá en el tipo de habilidades y actitudes que se necesitará tener en los empleados.
- **Empresas rivales –**Sugieren identificar a la competencia y examinar su naturaleza para determinar si se cuenta con la cantidad y el tipo de empleados para poder competir de acuerdo a la estrategia y existe alineación entre ésta y el proceso de empleo, capacitación, administración del desempeño y prácticas de compensación.
- **Nuevos competidores –** Recomiendan conocer las barreras de entrada de la industria en la que se está compitiendo para poder sortearlas por medio de una manera distinta y mejor de proporcionar valor a los clientes, determinando la repercusión en el costo laboral que estas formas diferentes tendrán.
- **Sustitutos –** Aconsejan encontrar las amenazas y las oportunidades no sólo en la competencia directa sino en la sustitución para pensar en competir con formas distintas y adaptar en enfoque basándose en valores diversos de acuerdo al tipo de competencia que se enfrenta.
- **Proveedores –** Indican que se debe enfocar principalmente al proveedor de mano de obra para la planeación estratégica y de recursos humanos.
    - **Suministro externo de mano de obra –** Sugieren considerar factores tan diversos como los cambios demográficos en la población de un país así como su economía, no sólo nacional sino regional, de igual manera considerar el nivel de preparación de la fuerza de trabajo, la demanda de habilidades específicas en los empleados, la movilidad de la población y las políticas gubernamentales.

Análisis Interno

Bohlander y Snell (2011) analizan, además de las amenazas y oportunidades del ambiente, las fortalezas y debilidades internas con la intención de determinar el *inventario* de habilidades y recursos de la organización así como sus niveles de desempeño.

Los autores han identificado tres aspectos fundamentales para el análisis interno de la empresa al momento de planear los recursos humanos, denominándoles "las tres C" y clasificándolos en cultura, competencias y composición.
A continuación se describen estos tres aspectos, de acuerdo a como lo explican Bohlander y Snell (2011):

- **Cultura –**Sugieren la realización de *auditorías culturales* para examinar las actitudes y creencias de la fuerza de trabajo, así como las actividades que ocupan con la intención de determinar si los empleados adoptan y demuestran los valores fundamentales, con el propósito de establecer vínculos entre los resultados obtenidos y los niveles de satisfacción al cliente y/o el aumento en los ingresos. De igual manera, los directivos pueden conocer mejor la cultura de la organización y las actitudes de sus empleados, identificando a los diferentes grupos que existen y las subculturas que pueden llegar a formarse, percibindo las diferentes apreciaciones con respecto a la naturaleza del trabajo y otros aspectos relacionados.

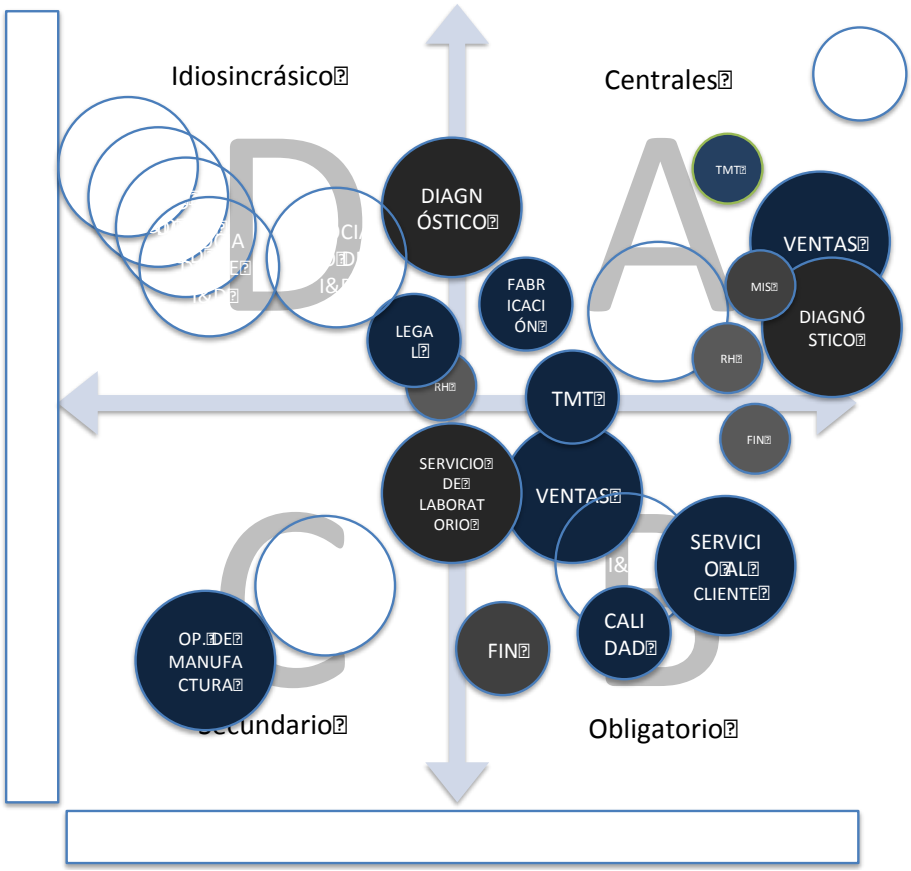
- **Competencias –** Los autores definen a las *competencias centrales* como la *serie de habilidades y conocimientos que posee una organización y que la distinguen de sus competidores y le dan valor a los clientes.* Suponen que estas competencias deben ser pocas relativamente pero que dan una base a largo plazo para la innovación tecnológica, el desarrollo del producto y la entrega del servicio. Los recursos humanos son en ocasiones un recurso clave y podrían representar la base de las competencias centrales de una empresa, especialmente en aquellas donde el conocimiento es fundamental para el éxito de una empresa, que incluye también las habilidades y la capacidad de los empleados.

  Los autores indican que para que las organizaciones consigan una ventaja competitiva sostenida por medio de sus empleados deben cumplirse los siguientes criterios: deben ser valiosos, poco comunes, difíciles de imitar y estar bien organizados.

- **Composición –** Recomiendan a los gerentes determinar si cuentan con el personal dentro de la organización o lo obtendrán fuera de ella *(outsourcing)* para llevar a cabo la estrategia de la organización, lo que generalmente va de la mano con la planeación de recursos humanos.

  Bohlander y Snell (2011) clasifican los diferentes grupos de habilidades en una organización según el grado en que generen valor estratégico y sean exclusivos de la organización de acuerdo a la Figura 2:

Figura 2. Mapa del capital humano



Fuente: Bohlander, G, y Snell, S. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: Cengage Learning, 14 ed.

Pronósticos

Bohlander y Snell (2011) hacen énfasis en los cambios que enfrentan las organizaciones y en que aunque el análisis de la cultura, competencia y composición de la fuerza de trabajo proporcionan información sobre el estado actual de la organización, recomiendan a los gerentes anticiparse a los cambios por medio de pronósticos continuos que identifiquen las necesidades y capacidades con las que la empresa contará en el futuro para hacer una mejor labor de planeación estratégica.

Los autores identifican tres elementos principales a los que atender de manera especial para cumplir con los requerimientos de recursos humanos y evitar las repercusiones que conlleva no hacerlo correctamente:

a) Pronosticar la demanda de trabajo
b) Pronosticar la oferta de trabajo
c) Equilibrar los factores de la oferta y la demanda

Pronóstico de la demanda de empleados

De acuerdo a Molineux y Härtel (2004) una parte significativa de la estrategia de negocio debería incluir una evaluación del potencial del futuro capital humano para lograr los resultados obtenidos. Esto también podría incluir un examen de los procesos de negocio y sistemas para determinar si pueden apoyar la estrategia de negocios potencial.

Armstrong (2011) destaca que las habilidades y comportamientos de los empleados deben ajustarse a las necesidades estratégicas de la organización para que la fuerza de trabajo pueda ser considerada una fuente de ventaja competitiva.

Bohlander y Snell (2011) recomiendan analizar los diferentes factores que intervienen en la decisión de contratar personal como son la estrategia competitiva, la tecnología, la estructura y la productividad; de igual manera, sugieren tomar en cuenta los factores externos ya que todos estos elementos pueden determinar el gran medida el número y tipo de personas que se necesita para cumplir con los objetivos de la organización.

Lo autores establecen la existencia de dos métodos para pronosticar los recursos humanos y el uso combinado de estos para que se complementen y se obtenga un resultado más completo. Estos métodos son los siguientes:

- Métodos Cuantitativos – Pronostican la necesidad de personal mediante el uso de técnicas estadísticas o matemáticas. Un ejemplo de estos métodos es el *análisis de tendencias* que se basa en algún indicador organizacional o factor de negocios, que podría ser las ventas o el valor agregado, para que por medio de una tendencia histórica en relación con el número de empleados de lugar a una razón de productividad de trabajo que calculado en años anteriores permita pronosticar la demanda hacia el año objetivo.

- Métodos Cualitativos – Pretenden vincular los intereses, habilidades y aspiraciones de los empleados con las necesidades actuales y futuras del proceso de empleo de una organización, basándose en la opinión de expertos que ofrezcan *pronósticos de la administración*, como son los supervisores, gerentes de departamentos, especialistas u otros conocedores de las necesidades futuras de la organización.

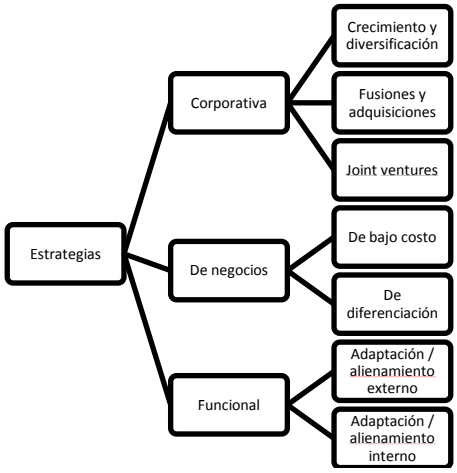
Ali, M, Ahmad, Z, y Iqbal, J, (2012) destacan la visión de estos expertos en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del capital humano para alinearla con los objetivos de la organización.

Pronóstico de la oferta de empleados

Bohlander y Snell (2011) indican que las organizaciones deben determinar si dispondrán de la cantidad y del tipo de personas requeridos para las vacantes de que esperan tener, sugiriendo hacerlo por medio de la preparación de unas *tablas de proceso de empleo*, a las que definen como *representaciones gráficas de todos los puestos en la organización junto con el número de empleados que los ocupan.*

Otra técnica que exponen es el *análisis de Markov,* que muestra el porcentaje y cantidad real de empleados que permanecen en un trabajo al año siguiente y la proporción de los que son ascendidos, descendidos, transferidos o que abandonan la organización.
También explican el concepto de *inventario de habilidades y ejecutivos,* orientado al tipo de empleados que se debe contratar en lugar de al número y se incluyen datos como escolaridad, experiencia previa, intereses vocacionales, capacidades y habilidades específicas, el historial de compensaciones y la antigüedad de cada empleado, permitiendo la organización vincular de manera oportuna las vacantes con el historial de cada empleado.
Estos inventarios permiten el desarrollo de lo que los autores han identificado como *mapas de reemplazo* que reflejan a los trabajadores actuales identificando a los posibles reemplazos cuando se presenten las vacantes y que podría utilizarse junto con otra herramienta para la *planeación de la sucesión* que es el *proceso de identificar, desarrollar y rastrear individuos clave para que puedan finalmente asumir puestos de alto nivel*.

Formulación de la estrategia
Una vez que se realizó el análisis FODA y el pronóstico de RH, el siguiente paso dentro de la planeación estratégica de RH es la formulación de estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades que se presentan, así como disminuir las debilidades y amenazas; es decir, diseñar un curso de acción que permita el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para la formulación de estrategias es importante no perder de vista el panorama general, ya que en ocasiones el departamento de RH se enfoca únicamente en la oferta y demanda de la mano de obra.
Mercado (2011) menciona que las estrategias deben ser completas, lógicas e integradas, pudiendo ser defensivas o agresivas.
En este sentido, Bohlander y Snell (2011) mencionan los siguientes tipos de estrategias que pueden ser utilizadas dependiendo de los objetivos de la organización:



Fuente: Elaboración propia.

Implementación de la estrategia
La implementación de la estrategia es el punto medular de la planeación estratégica, Sanz y Sabater (2002) mencionan que la competitividad de empresa no radica únicamente en su

capacidad para entender las fuerzas competitivas en juego y la forma en que cambian a lo largo del tiempo, sino también en su capacidad para movilizar y dirigir los recursos necesarios para poner en marcha la estrategia elegida.

Bohlander menciona que la administración de recursos humanos es fundamental para casi todos los aspectos de la implementación de la estrategia, desde la estructura, sistemas, estilo, habilidades o personal, hasta los valores compartidos de la organización.

En este mismo sentido, Sanz y Sabater consideran que la trascendencia de la función del departamento de Recursos Humanos en la implantación de la estrategia como parte integrante de la administración estratégica se revela al analizar los elementos que se consideran intervienen en la implantación, de acuerdo a la siguiente tabla con los autores más relevantes en el campo de la estrategia.

AUTOR	**ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA IMPLANTACIÓN**
Andrews (1980)	Estructura y relaciones de la organización (división del trabajo, coordinación, sistemas de información); Procesos y comportamientos organizacionales (normas y cualificaciones, sistemas de motivación e incentivos, sistemas de control, reclutamiento y desarrollo); Liderazgo (estratégico, organizacional, personal).
Menguzzato y Renau (1991)	Estructura organizativa; Liderazgo; Cultura; Sistemas de planificación y control; Sistema de información empresarial.
Dess y Miller (1993)	Integración (entre áreas de la empresa, entre objetivos a corto y a largo); Estructura organizativa; Controles estratégicos (remuneración, reglas, cultura, etc.); Liderazgo estratégico.
Hardy (1994)	Estructura; Personas; Cultura; Liderazgo.
Shrivastava (1994)	Asignación de recursos (entre áreas funcionales); Estructuras y sistemas; Habilidades y personal; Liderazgo y cultura; Evaluación del rendimiento y sistemas de remuneración
Hax y Majluf (1996)	Estructura organizativa; Sistemas de control y motivación; Cultura organizativa; Dirección de RH.
Hill y Jones (1996)	Diseño de estructura organizacional; Diseño de sistemas de control (evaluación del desempeño, controles operativos, reglas y procedimientos, cultura organizacional, sistema de remuneración e incentivos);Adecuación de la estrategia, cultura y controles; Manejo del conflicto, políticas y cambio.
Navas López y Guerras Martín (1996)	Diseño organizativo; Factor humano (liderazgo y dirección de RH); Cultura empresarial; Sistemas administrativos de apoyo (sistemas de planificación y control, sistema de información, programas, planes operativos, presupuestos, etc.).
Thompson y Strickland (1996)	Desarrollo de una organización capaz (estructura organizativa, desarrollo de habilidades y capacidades básicas, selección de personas para puestos claves); Presupuesto; Sistemas administrativos de apoyo (políticas, procedimientos, sistemas operativos, sistemas de información); Recompensas e incentivos (motivación, remuneración, promover orientación hacia objetivos); Cultura organizativa;

	Liderazgo estratégico.
Ansoff y McDonnell (1997)	Habilidades y mentalidad de la gerencia; Cultura de la empresa; Estructura de poder; Sistema de información; Estructura.
Johnson y Scholes (1997)	Planificación de recursos; Estructura organizativa; Sistemas; Dirección del cambio estratégico (liderazgo, cultura, rutinas organizativas, dirección de RH).

Fuente: Sanz, R. y Sabater, R. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: Evolución del pensamiento en estrategia. *Revista de dirección, organización y administración de empresas.* Num. 27, pp. 69-70.

Evaluación

La evaluación es el paso final de la planeación estratégica. Esta se lleva a cabo mediante la comparación de los objetivos establecidos con los resultados obtenidos.

Bohlander propone una serie de técnicas para evaluar las estrategias, entre las que se encuentra en benchmarking, que es definido como el proceso mediante el cual las empresas identifican las mejores prácticas en un área determinada para compararlas con las propias.

En relación con la estrategia de RH, el benchmarking evalúa la métrica del capital humano y la métrica de RH, es decir los aspectos de la fuerza de trabajo y el desempeño de la función de RH.

Otra técnica propuesta es el Balanced Scorecard, desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, cuyo objetivo es traducir las metas estratégicas en objetivos operativos al relacionar cuatro celdas: financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje. Esta técnica está profundamente relacionada con la administración de recursos humanos ya que el aprendizaje de las personas ayuda a la mejora de los procesos internos de la organización y por ende, a dar un excelente servicio al cliente.

Por último, es importante que las prácticas de RH estén alineadas entre sí (adaptabilidad interna) y que estén alineadas a la estrategia corporativa (alineamiento externo) para lograr sus objetivos.

Conclusiones

Partiendo del análisis de la administración estratégica podemos concluir que todos y cada uno de los procesos y términos son de real importancia para todas las organizaciones, depende de ellas la implementación y ejecución de estas herramientas para la mejora continua de la organización.

La administración estratégica es un elemento importante para el impulso de la competitividad de la organización, reconoce las habilidades capacidades, actitudes y la capacidad de trabajar en equipo permitiendo el intercambio de ideas, facilitando las tareas y mejorando el ambiente dentro de la organización.

Hablamos de las estrategias, las cuales son guías de organización para la realización de los objetivos, mediante la implementación de herramientas para establecer un conjunto de parámetros que se centren en los resultados esperados de la organización.

Referencias Bibliográficas

Ali, M, Ahmad, Z, y Iqbal, J, (2011). *African Journal of Business Management Vol.6 (27), pp. 7938-7941*. [En red] Consultado el 03 de octubre de 2012, disponible en: http://www.academicjournals.org/ajbm/pdf/pdf2012/11July/Ali%20et%20al.pdf

Armstrong, M, (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. UK: Kogan Page Limited, 5 ed.

Bohlander, G, y Snell, S. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning, 14 ed.

Coulter, R. (2010). *Administración*. México: Pearson, 10ª. ed.

Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2009). *Administración, un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning, 11ª ed.

Mercado, S. (2011). *Administración Aplicada*. México: Limusa, 3ª. ed.

Molineux, J, Härtel, Ch, (2004). A Model for the Implementation of Strategic Human Resource Management. [En red] Consultado el 03 de octubre de 2012, disponible en: http://www.business.otago.ac.nz/mgmt/ANZAM2004/CD/Papers/abstract36.htm

Oliver, J. (s.f.). *Administración de Recursos Humanos*. [en red] consultado el 01 de octubre de 2012, disponible en http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo3.pdf

Sanz, R. y Sabater, R. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica de recursos humanos: Evolución del pensamiento en estrategia. *Revista de dirección, organización y administración de empresas.* Num. 27, pp 68-77.

Outsourcing de personal en las empresas de la industria maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua: Razones subaycentes de su contratación.

Emmanuel Fco. García Uribe. emmanuel.garcia@uacj.mx Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.
Zuleyma Carmona García carmona.zuleyma@gmail.com Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
MaríaTeresa Portillo García mayte_1217@hotmail.com Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Resumen:

El presente estudio ha tenido como propósito conocer los aspectos significativos de las razones subaycentes en la contratación de personal de las empresas maquiladoras ubicadas en Ciudad Juárez, por medio de la realización de entrevistas a profundidad con directores claves en la decisión de las empresas se buscó avanzar en el conocimiento de los verdaderos motivos de las empresas para contratar personal a través de terceros. Es un estudio no experimental, de tipo exploratorio, cualitativo (basado en entrevistas a profundidad) de corte transversal con una muestra no probabilística de tipo incidental que trata de profundizar en los verdaderos motivos que llevan a las empresas a la contratación de outsourcing en Ciudad Juárez.

Palabras clave:

Outsourcing, subcontratación, terciarización de servicios, maquiladoras en Ciudad Juárez

Abstract

The present study had as purpose to know the significant aspects of the underlaying reasons in recruitment of personnel for the maquiladoras located in Juarez, by conducting in-depth interviews with key managers of companies sought to advance knowledge of the true motives of firms to hire staff through third parties. It is a non-experimental, exploratory, qualitative (based on in-depth interviews) cross-section with a nonrandom sample.

Key words:

Outsourcing, subcontracting, maquiladoras in Juarez City.

Introducción

En la actualidad algunas de las empresas de la industria maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua, utilizan como herramienta a las agencias de subcontratación para abastecerse de personal (outsourcing), de acuerdo a algunos gerentes éstas les ayudan a reducir: costos, papeleo, capacitación directa, entrevistas, selección, reclutamiento, obligaciones obrero-patronales, entre otros. Sin embargo, ese no podría ser el verdadero motivo por el cual las empresas recurran a este servicio. Surge el interés de explorar cuales son los motivos subyacentes por los que las empresas utilizan outsourcing.

Para tratar de responder al planteamiento anterior se formularon algunos objetivos, los cuales sirvieron de guía para obtener bases fundamentales para el desarrollo de la investigación. El objetivo general es conocer y explorar las razones subyacentes por las cuales las empresas utilizan la subcontratación de personal (outsourcing) y los objetivos específicos son:

-Conocer en qué casos se utilizan empresas de subcontratación en las maquiladoras de Ciudad Juárez.

-Qué criterios son utilizados para elegir y contratar a las empresas de Outsourcing.

-Saber si el deslinde de obligaciones (obrero-patronales) es un factor clave para subcontratar.

-Conocer para que áreas de la empresa es utilizada la subcontratación del personal.

Metodología

Este es un estudio no experimental, exploratorio, cualitativo (basado en entrevistas a profundidad) de corte transversal con una muestra no probabilística de tipo incidental. Por lo tanto para conocer y explorar más sobre las causas o razones subyacentes que tienen o poseen las empresas del sector maquilador para acudir a las agencias de subcontratación se realizó una selección de siete compañías de esta industria, cabe señalar que el giro de estas empresas es el automotriz.

La entrevista se realizó con cuestionario semiestructurado y estas fueron realizadas a los encargados del departamento de recursos humanos de empresas líderes en su sector. Estas tuvieron lugar en la propia empresa los meses de marzo y agosto del 2012. A continuación se da una breve reseña de las empresas seleccionadas:

- Automotive Lighting. Empresa de origen Americano, fue fundada en 1999 como una empresa conjunta entre Magneti Marelli y Robert Bosch. Esta fusión ofreció la oportunidad de combinar la experiencia en tecnología de iluminación entre dos empresas reconocidas. Su principal función es la fabricación de todos los faros y luces traseras de los automóviles.

- Bulk Molding. Empresa de origen Americano, fue fundada en 1979 ha crecido con gran éxito que ha llegado a convertirse en el líder mundial en compuestos de moldeo a granel. La compañía ofrece la comodidad de calidad fiable en logística y ahorro de costes a los clientes en Europa, América y Asia.

- Cummins. Es una corporación de unidades de negocio complementarias que diseñan, fabrican, distribuyen, y dan servicio a sus motores y tecnologías relacionadas, incluyendo sistemas de combustible, controles, sistemas de aire, filtración, y soluciones para emisiones. Su corporativo se ubica en Columbus, Indiana (E.U.), ésta compañía atiende a sus clientes a través de una red de más de 500 empresas y distribuidores independientes en 190 países y territorios y aproximadamente 5,200 concesionarios certificados. Cummins está organizado para servir a tres distintos pero complementarios segmentos de negocios: Negocio de Motores, negocio de generación de energía y filtración y Otros Negocios.

- Delphi. Es un proveedor líder mundial de la electrónica y las tecnologías de automoción, vehículos comerciales y otros segmentos del mercado. Operativos más importantes centros técnicos, plantas de fabricación y centros de atención al cliente en 30 países, Delphi ofrece innovaciones en el mundo real que hacen productos más inteligentes y más seguros, así como más potente y eficiente.

- Lear Corporation. Empresa de origen americano, fue fundada en 1917 en Detroit, Michigan, como American Metal Products, un fabricante de tubo, las asambleas soldadas y selladas para las industrias automotriz y de aviones. Desde su fundación ha crecido para satisfacer las necesidades cambiantes de la industria con 18 grandes adquisiciones desde que se hizo pública en 1994.

- L & P Automotive Group. A través de los años esta empresa es considerada como el mayor proveedor mundial de sistemas de confort de los asientos y componentes de la suspensión de la Industria Automotriz. Con los conocimientos técnicos y de ingeniería en Asia, Europa y América del Norte, L & P Automotive Group es capaz de proporcionar el apoyo global y servicios de los principales fabricantes de hoy en día. Con la incorporación de nuevas ubicaciones en el mundo, así como la mejora continua de los productos actuales y la innovación de nuevos productos, misma que continúa creciendo y prosperando como un líder en el mercado de componentes de asientos para automóviles.

- Strattec Security Corporation. Tiene su sede en Milwaukee, Wisconsin, es uno de los mayores productores del mundo de cerraduras y llaves de automóviles. Strattec diseña, desarrolla, fabrica y comercializa cerraduras mecánicas, cerraduras y llaves electrónicas mejoradas, además fabrica carcasas de bloqueo de encendido, productos de control de acceso (incluidos los cierres), sistemas de puertas corredizas eléctricas, sistemas de elevación de compuertas, sistemas de energía de la cubierta de tapa, manijas de puertas y control de acceso. Strattec envía productos a ubicaciones de los clientes en los Estados Unidos, Canadá, México, Europa, América del Sur, Corea y China, y ofrece servicio de soporte posventa completo.

Strattec también suministra productos para el mercado de vehículos pesados camiones y recreativas, así como piezas de fundición de precisión troquel. Su éxito a largo plazo es el resultado de la dedicación a servir a sus clientes y la mejora continua de sus procesos y la calidad del producto.

Marco teórico

Actualmente, a pesar de que en el campo de la investigación sobre el ámbito laboral es cada vez mayor, hay limitadas investigaciones acerca de las implicaciones del outsourcing, de acuerdo a Suryanarayan (2011), la idea de outsourcing tiene sus raíces en la teoría de la ventaja competitiva, propagada por Adam Smith en su libro "La Riqueza de las Naciones". Sin embargo, éste no fue identificado como una estrategia de negocios hasta 1989; lo que muestra que es una estrategia reciente que ha sido adoptada por gran número de organizaciones, quienes tienen una significante focalización en los costos y en su necesidad por el dinero. (Suryanarayan, 2011).

Asimismo, con los estudios de prácticas de outsourcing implementados por Mukherji y Ramachandran (2007), se encontró que la especialización y la subcontratación son complementarios en la actual era de la innovación. Gallegos por su parte nos dice: Que *"*la subcontratación de personal ofrece muchas ventajas, pero también tiene sus riesgos, como lo es la responsabilidad solidaria en materia de seguridad social". (Gallegos, 2009).

Definiciones de Outsourcing:

Actualmente hay una diversidad de definiciones sobre la contratación de personal a través de agencia y cuyos significados expresan por lo general las perspectivas que su autor tiene acerca de dicha actividad. A continuación se mostrarán algunas de las definiciones existentes sobre este término:

-Gallegos, "Outsourcing significa subcontratación, tercerización, externalizado de funciones, aprovisionamiento del exterior, contratación de servicios externos, desde el punto de vista estrictamente laboral, se debe entender al outsourcing o tercerización como un recurso por el cual una empresa puede ser auxiliada por otra para el desempeño y/o desarrollo de ciertas actividades". (Gallegos, 2009)

-Bohlander & Snell, la subcontratación "es la contratación fuera de la organización para realizar un trabajo que antes era desempeñado por los empleados internos". (Bohlander & Snell, 2008).

- Mondy & Noe, el outsourcing o abastecimiento externo es el proceso que consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo". (Mondy & Noe, 2005)

- Heizer & Render, la subcontratación "es una estrategia creativa de la administración, la cual consiste en la adquisición desde fuentes externas de servicios o productos que normalmente son parte de la organización. (Heizer & Render, 2009)

Para fines de la investigación se ha seleccionado la siguiente definición o concepto de subcontratación:

-Gallegos, "Outsourcing significa subcontratación, tercerización, externalizado de funciones, aprovisionamiento del exterior, contratación de servicios externos, desde el punto de vista estrictamente laboral, se debe entender al outsourcing o tercerización como un recurso por el cual una empresa puede ser auxiliada por otra para el desempeño y/o desarrollo de ciertas actividades". (Gallegos, 2009)

Beneficios de utilizar el outsourcing:

Iniciaremos hablando sobre los aspectos positivos del outsourcing. Esta herramienta administrativa está destacando por los diferentes atributos que proporcionan a las compañías, de acuerdo a Render & Heizer (2009) las empresas subcontratan por cinco razones principales: ahorro en costos, obtención de experiencia externa, mejora de las operaciones y del servicio, enfoque en las competencias centrales y por último la obtención de tecnología externa.

Otro aspecto importante a mencionar es que algunas personas consideran que "el outsourcing ahorra preciados recursos y que dirige su atención a la construcción de competencias. (Jain, Swarup, 2005)". Además, se menciona que algunos de los principales beneficios acerca de este tipo de empresas se podrían agrupar en tres pilotos financieros básicos: la reducción de costos, la posibilidad de ahorrar dinero en gastos corrientes y la conversión de un costo fijo en uno variable (es decir, si la fuerza laboral se contrae, los costos de recursos humanos se pueden reducir en consecuencia). (Koch, 2004)

Por otra parte Popa (2010) considera que las compañías esperan que el outsourcing les permita centrarse en las competencias básicas de su negocio, asimismo que les auxilien en el incremento de la especialización de sus actividades, además de que les ayuden a minimizar las cargas administrativas y de previsión social, todo esto a través o mediante un servicio de calidad.

Desventajas de utilizar el outsourcing:

Existen algunas desventajas o riesgos que son atribuidos a esta actividad empresarial, a continuación se mencionarán algunas de ellas, además se citarán los errores cometidos al utilizar la subcontratación.

De acuerdo con el autor Pujal (2005) el outsourcing no está libre de riesgo, ya que puede presentarse la pérdida del control sobre el servicio, disminución de habilidades

internas, problemas operativos, disminución de la calidad, problemas socio-culturales, limitaciones técnicas y pérdida de la ventaja competitiva.

Asimismo, Render & Heizer (2009) aportan que la subcontratación posee ciertas desventajas como lo son: pérdida de control, creación de competencia futura e impacto negativo en los empleados. Otros tipos de riesgos que son percibidos por algunos investigadores como Weatherly (2005) y Gallegos (2009), son:

- Pérdida de conocimiento institucional.
- Falta de personal interno.
- Dificultad para manejar las relaciones con los proveedores.
- Discrepancia de las culturas.
- La probabilidad de expropiación oportunista por parte del proveedor.
- Que el costo real y final de contratar a la empresa sea mayor al que se esperaba.
- Que la compañía tenga que sufrir indemnizaciones por demandas, multas y sanciones de la autoridad por el incumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales en que incurra el prestador del servicio de outsourcing tales como la omisión o el incumplimiento en el pago de los salarios y prestaciones convenidas, participación en las utilidades, Seguro Social, SAR, Infonavit e impuestos.
- Relacionarse con empresas que carecen de seriedad.

Errores que cometen las empresas al utilizar el outsourcing:

Algunas veces las personas que no cuentan con la información adecuada o la tienen incompleta toman decisiones incorrectas de acuerdo a Gallegos (2009), asimismo, él menciona que "hay quienes consideran que el outsourcing es una forma de evadir obligaciones fiscales y laborales", lo cual es claramente un delito. Al investigar sobre dichos errores, se encontró la información de una encuesta realizada en Europa y Estados Unidos (dicha encuesta está en forma de artículo), en donde Barthélemy (2003) sugiere o que existen siete pecados capitales del outsourcing, dichos pecados son: externalizar actividades que no deben externalizarse, seleccionar un mal proveedor, perder el control sobre la actividad externalizada, costos ocultos de la subcontratación, falta de planificación de una estrategia de salida, un contrato poco claro y por último pasar por alto cuestiones o problemas del personal.

Como se puede apreciar el outsourcing es una táctica empresarial que requiere analizarse con detenimiento antes de llevarse a cabo, pues podría llevar a desagradables problemas administrativos y económicos.

Marco contextual

La investigación tiene origen en Ciudad Juárez, situada en el norte de México, en el estado de Chihuahua, ésta se realiza o desarrolla en el municipio que alberga la segunda

mayor cantidad de maquiladoras en México, ya que posee 17 parques industriales en los cuales se encuentran establecidas aproximadamente 255 empresas, por lo que es considerado como un punto de emigración sumamente atractivo para personas de otras partes del país[1].

Según fuentes oficiales en el estado de Chihuahua las empresas maquiladoras subcontratan al 12% de sus trabajadores, dicha información menciona que en noviembre del 2011 la industria maquiladora tenía registrados 177,606 empleados; 21,563 fueron contratados a través de una agencia de outsourcing, el resto se encontraban en las nóminas directas de las empresas. Asimismo se encontró que actualmente en Ciudad Juárez existen aproximadamente 42,695 personas contratadas a través de estas agencias.[2]

Resultados

Según los datos obtenidos, los entrevistados dijeron utilizar el outsourcing como herramienta administrativa para situaciones de emergencia en las cuales requieren de un número alto de personal para sacar un pedido y por tal motivo no es indispensable una plantilla fija de empleados, es decir, que sólo se solicita personal para puestos temporales, asimismo, lo usan para no salirse de presupuesto de cabeza, terminar la relación laboral sin responsabilidad alguna o para evitar problemas con el sindicato, además de utilizarlo para conseguir personal de puestos especiales. Los gerentes entrevistados mencionaron que pueden tener personal de una manera muy rápida con las especificaciones que ellos deseen.

Otra razón es para evitarse problemas obrero-patronales (tales como demandas, pago de prestaciones, liquidaciones, etc.), ya que esta responsabilidad u obligación recae en la empresa de outsourcing en primera instancia.

Al preguntarles si uno de los factores para utilizar el outsourcing era la reducción de costos, sólo cuatro de las empresas respondieron de manera afirmativa, sus argumentos fueron que se debía a que no pagaban liquidaciones y no otorgaban los mismos beneficios dados a sus empleados de planta, en tanto las otras compañías coincidieron que no consideraban que exista una reducción de costos ya que pagaban cierto porcentaje a las agencias de subcontratación, porcentaje que podría ser utilizado para el pago de liquidaciones, cabe mencionar que dos de las compañías que respondieron de forma afirmativa también consideraron al factor tiempo para utilizarlo.

Además de que consideran que la subcontratación también genera ahorro de esfuerzo a la hora de reclutar, seleccionar, entrevistar y capacitar al nuevo personal. También dieron a conocer que la subcontratación les es útil no solo para poseer o contar

[1] http://eleconomista.com.mx/estados/2012/02/15/subcontratan-maquiladoras-12-trabajadores-chihuahua

[2] www.chihuahua.com.mx

con personal para el departamento de producción, sino también para otras áreas como las de enfermería, seguridad, cafetería, limpieza y en algunos casos también personal de staff.

Dentro de las garantías que las empresas de subcontratación ofrecen a las empresas de esta industria para poder ser contratadas, se encontraron las siguientes: tiempo de respuesta menor a siete días del requerimiento, calidad y servicio profesional, absorción de demandas, reemplazo de personal de ser requerido y relación de trabajo bajo lineamientos legales (a través de contratos laborales).

Respecto a los beneficios que las empresas de la industria maquiladora esperan obtener y que han obtenido de este tipo de compañías se encontraron los siguientes: adquisición total de la responsabilidad del recurso humano (deslindes de obligaciones legales), rapidez en el abastecimiento de personal (ahorro de tiempo), proceso completo de contratación y personal de adecuado al perfil requerido. Además de la rapidez de respuesta, menor costo al no tener un contrato directo con los empleados, flexibilidad para picos de producción, ahorro en el reclutamiento, disminución de tiempo en la contratación, resolución de problemas laborales (ahorro en indemnizaciones), reemplazo de personal, adquisición de nuevo personal para incorporarlos de manera permanente a la compañía, gastos de operación más barato o bajo, entre otros.

En razón a las diferencias que han notado del antes y después de utilizar outsourcing se halló que al utilizarlo poseen beneficios inmediatos ya que pueden contar con el personal necesario en cualquier momento, asimismo permite la delegación de la responsabilidad en el proceso de contratar. Por ultimo a las empresas seleccionadas se les cuestionó si se encontraban satisfechos o contentos con los resultados obtenidos al utilizarlo, la respuesta obtenida afirmativa, aunque también resaltaron que existen algunos riesgos: como la falta de motivación y rotación por parte del personal que es contratado bajo esta modalidad. Asimismo, los entrevistados consideraron que se trata de una práctica en donde se deprecian o desvaloran las actitudes y necesidades (de crecimiento, económicas y de seguridad) básicas de las personas.

Conclusiones

Se puede concluir que las principales razones que motivan a los responsables del área de Recursos Humanos en las empresas maquiladoras ubicadas en Ciudad Juárez a adquirir el servicio de las agencias de subcontratación son las siguientes:

- Adquisición o abastecimiento de personal de manera inmediata con las especificaciones y características que los puestos demandan, asimismo la garantía de reemplazo inmediato del personal (esto es si el empleado no cumple con los lineamientos).
- Situaciones de emergencia que requieren personal temporal.
- Evasión de problemas obrero-patronales, en los cuales destacan: demandas, pago de prestaciones y liquidaciones.
- Ahorro de tiempo, esfuerzo y costos a la hora de reclutar, entrevistar, seleccionar, contratar y capacitar al nuevo personal.

- Las empresas utilizan a las agencias de subcontratación como puentes (entre empresa-empleado) para proporcionar al personal un contrato fijo, el cual no pueden otorgar de inmediato esto se debe a cuestiones de presupuesto o disponibilidad de plazas.
- Algunas de las empresas recurren al outsourcing por la incertidumbre y riesgo que se vive en la economía actual por lo tanto prefieren contar con personal temporal, que no genere antigüedad y prestaciones elevadas, esto con el fin de crear un compromiso mínimo o nulo para con el trabajador.
- Gran parte de las compañías utilizan outsourcing para delegar responsabilidades y actividades.

Referencias Bibliográficas

- Alison Davis-Blake and Joseph P. Broschak, (2009), Outsourcing and the Changing Nature of Work, Annual Review of Sociology, Vol. 35, pp. 321-340.
- Babic, D., Ivakovic, M., Safran, M. (2009) Human Resources Outsourcing in Logistic Companies. Annals of DAAAM & Proceedings, 20(1), 1089-1090, 2. Obtenido de EBSCOHOST Academic Search Complete
- Bajpai, N., Sachs. J.. Arora. R., & Khurana, H. (2004, June). Global services sourcing: Issues of cost and quality [CGSD Working Paper No.16].
- Carmen Weigelt, (2009), the impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance, Strategic Management Journal Vol 30, No 6, pages 595–616.
- Dante Di Gregorio, Martina Musteen and Douglas E. Thomas, (Aug., 2009), Offshore Outsourcing as a Source of International Competitiveness for SMEs, Journal of International Business Studies Vol. 40, No. 6, Off shoring Administrative and Technical Work: Implications for Globalization, Corporate Strategies, and Organizational Designs pp. 969-988.
- Catherine J. Morrison Paul and Donald S. Siegel, (Jun., 2001), The Impacts of Technology, Trade and Outsourcing on Employment and Labor Composition. The Scandinavian Journal of Economics Vol. 103, No. 2 pp. 241-264.
- Gallegos, C. (2009).Consideraciones sobre el outsourcing del personal. Coparmex. http://www.coparmex.org.mx/upload/bibVirtualDocs/11_entorno_julio_09.pdf
- Heizer, J. y Render, B. (2009).La subcontratación (outsourcing) como una estrategia de la cadena de suministros. Pearson Education (PEARSON). Principios de administración de operaciones (pp.464, 473-474). Prentice Hall
- Jérôme Barthélemy and Dennis Adsit. (May, 2003), the Seven Deadly Sins of Outsourcing [and Executive Commentary] the Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 17, No. 2 pp. 87-100.
- Mohapatra Suryanarayan, (Dec. 2011), Outsourcing Practices in the Indian Banking Sector: Benefits and Risks, Advances In Management Vol. 4, No. 12.
- Mondy, R.(2005).Subcontrataciones de HR. Pearson Education (PEARSON). Administración de recursos humanos. (pp. 12-13). Prentice Hall
- Oz Shy and Rune Stenbacka, (Nov., 2005), Partial Outsourcing, Monitoring Cost, and Market Structure. The Canadian Journal of Economics / Revue canadienne d'Economique Vol. 38, No. 4 pp. 1173-1190.
- Popa, C., Nistor, F., Beizadea, H., Nicolae, F. (2010). Outsourcing in crisis Koch, J. (2004). HR outsourcing in government organizations: Emerging trends, early lessons [Research Report E-0007-04-RR]. New York: The Conference Board.
- Portal oficial del gobierno de Chihuahua. www.chihuahua.gob.mx .
- Weatherly, L. A. (2005) *HR Magazine* **50 (9),** 2-3,6

"PROPUESTA PARA INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD EN LAS MICROEMPRESAS A TRAVÉS DEL CAPITAL HUMANO"

M.I. Gabriela Hernández Flores gama1011@hotmail.com
M.A.T. Andrea Báez Reyes abaezreyes@hotmail.com
M.A.T. María Alejandra Cordero Lara malejandracl@hotmail.com

RESUMEN

La coordinación adecuada de las actividades que se desarrollan en las microempresas es medular para su operación, ya que día con día son afectadas por los cambios en las condiciones de un mercado cada vez más competido y globalizado.

Considerando que el Capital Humano constituye un eje fundamental en esta coordinación, se deben dirigir los esfuerzos para dotar de capacidades empresariales al mismo, reflejándose en Microempresas competitivas, que logren su permanencia y desarrollo.

La presente investigación, plantea a partir del análisis de investigaciones efectuadas sobre la problemática en las microempresas una propuesta para incrementar la competitividad en las mismas con base en el Capital Humano, a través de: fortalecer los programas de capacitación de los actuales dirigentes de las microempresas, fomentar un esquema de vinculación entre las empresas y estudiantes; finalmente incluir en la facilitación del acceso al financiamiento la evaluación del personal.

Palabras clave: Microempresas, Capital Humano, Capacitación.

ABSTRACT

The proper coordination of the activities that occur in the micro-enterprises is core for its operation, since every day are affected by changes in the conditions of a market increasingly competitive and globalised. Whereas Human Capital constitutes a cornerstone in this coordination, lead efforts to endow the Human Capital that manages them, must be reflected in competitive microenterprises, which achieved its permanence and development of entrepreneurial skills. This research raises a proposal based on an analysis of investigations on the problem in micro-enterprises to increase competitiveness in the same based on the Human Capital through: train the current leaders of micro-enterprises, to find a link between companies and students scheme; finally include staff assessment in the facilitation of access to finance.

Keywords: Micro-enterprises, Human Capital, training.

INTRODUCCIÓN

En México las microempresas representan el mayor número de unidades económicas y son las principales generadoras de empleo, razones por las cuales son importantes para la economía nacional y apoyan al crecimiento de regiones. Según Cortes (2006) se les asocian con factores extensivos en trabajo y como agentes potenciales de formación de conglomerados, se postulan como agentes con capacidad de jugar un rol importante…".

Esta investigación es relevante en su aportación económica y social porque presenta alternativas de mejora para las microempresas, basadas en las diversas problemáticas que se identifican mediante el análisis de siete estudios que se han realizado a este grupo de empresas y que impactaría en el 98.13% de unidades económicas que representan las microempresas para el Estado de Tlaxcala (SIEM –Sistema de Información Empresarial Mexicano-).

El Capital Humano constituye un eje fundamental y conforme al análisis de los siete estudios, es en ésta área donde se encuentran la mayor parte de los problemas, por lo tanto, las alternativas para mejorar la permanencia y desarrollo de las microempresas deberán fundamentalmente, dirigir los esfuerzos en dotar de capacidades empresariales a quien las administra, lo que deberá verse reflejado en Microempresas competitivas que logren su permanencia y desarrollo.

Con esta perspectiva, la propuesta para incrementar la competitividad en las microempresas, se centra en tres puntos fundamentales: fortalecer los programas de capacitación de los programas públicos que asisten a los microempresarios; Impulsar un esquema de vinculación efectivo entre las empresas y estudiantes; finalmente facilitar el acceso al financiamiento. Con las dos primeras acciones, se busca minimizar el efecto del resto de los problemas al tener empresarios capacitados y conscientes de su labor.

DESARROLLO

A la administración se le considera como la coordinación de las actividades que se realizan en las microempresas, es por ello que se mencionan algunas definiciones de este concepto. Según Stoner (1996) "Es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro optimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad", Stephen P. (2000) menciona que es un "Proceso de conseguir que se realicen las actividades de manera eficiente con otras personas y por medio de ellas".

En las definiciones anteriores se destaca que las personas, como recurso en las empresas, son parte fundamental ya que son quienes coordinan sus esfuerzos para el logro de las metas y objetivos.

Los Recursos Materiales y Técnicos, son importantes ya que con ellos podemos determinar: la producción que vamos a tener, la capacidad instalada, el tipo de producto a elaborar, entre otros, pero dependen de la creatividad y operación del personal (Capital humano) para incidir en el logro de los objetivos de una empresa.

De esta manera, la importancia de la administración radica en que la empresa debe coordinar adecuadamente los recursos para lograr las metas, por consiguiente, para que el Capital Humano determine las acciones a ejecutar para contribuir a la misma, debe conocer una estructura organizacional, que identifique claramente: las tareas a ejecutar, la asignación de responsabilidades y, el flujo de comunicación y toma de decisiones en sus funciones medulares que se reconocen en la administración de la empresa son cuatro: Producción, Finanzas, Mercadotecnia y Capital Humano.

TEORÍAS RELACIONADAS CON LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Hernández (2006), una teoría guía a la solución de algunos problemas que se pueden encuadrar a una rama común del conocimiento, cuando existen estudios, podemos apoyarnos en estas teorías que también se le llaman escuelas o corrientes, que nos dan diversas resoluciones de un problema.

La teoría general de la administración comenzó con el énfasis en las tareas según la administración científica de Taylor, de ahí pasó al interés en la estructura con la teoría clásica de Fayol; posteriormente surge la teoría de la burocracia de Weber y luego apareció la teoría estructuralista. La teoría general de la administración estudia la administración de las organizaciones y empresas desde el punto de vista de interacción e interdependencia de las seis variables principales: tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad, como principales componentes en el estudio de la administración de las organizaciones y empresas. En el cuadro No. 1 se muestran las teorías administrativas y sus principales enfoques.

CUADRO No. 1 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS Y SUS ENFOQUES

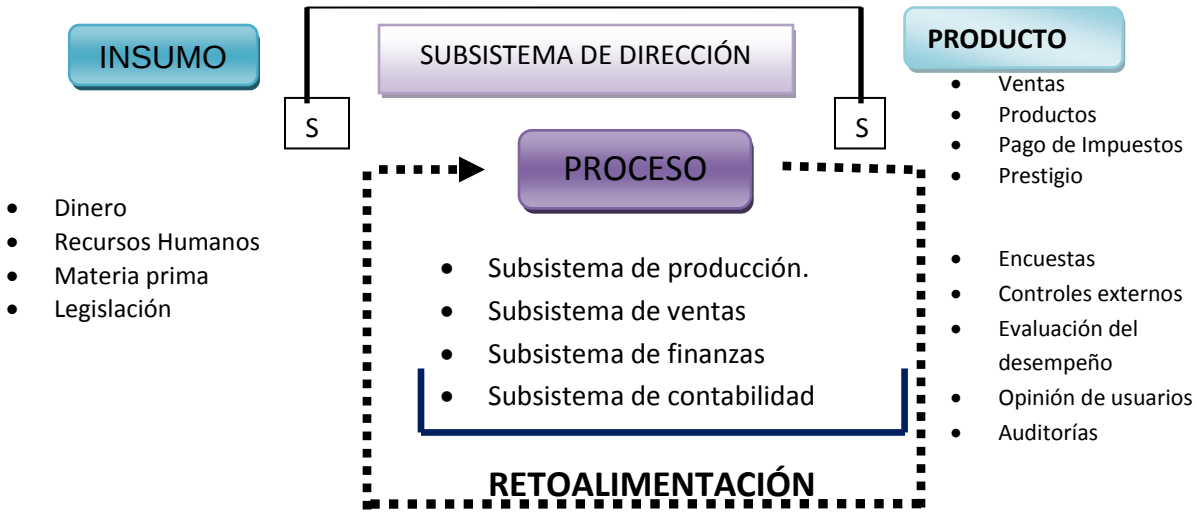
Teorías administrativas	Principales enfoques	Énfasis
Administración Científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional	En las tareas
Teoría Clásica	Organización Formal	En la estructura
Teoría Neoclásica	Principios generales de la administración, funciones del administrador, Organización formal	En la estructura
Teoría de la Burocracia	Burocrática, racionalidad	En la estructura
Fuente : Idalberto Chiavenato (2006)		

Teoría general de sistemas. De acuerdo a Ludwig (1998) la teoría de sistemas revolucionó los enfoques administrativos existentes. Una empresa es un sistema, en ellas las diferentes áreas deben trabajar e interactuar armónicamente para lograr la operación adecuada de la empresa, una función no podría ser capaz de producir algo por sí misma, es decir, que los esfuerzos de las diversas actividades de la empresa conforman un todo.

La teoría de sistemas estudia a las organizaciones como sistema sociales inmersos en otros sistemas que se interrelacionan y afectan entre sí. (Hernández y Pulido, 2011). En todo

sistema se encuentra como mínimo cuatro elementos fundamentales para su existencia y una relación entre ellos como se muestra en el cuadro número dos.

CUADRO No. 2 ELEMENTOS SISTÉMICOS



Fuente: Hernández y Pulido (2011).

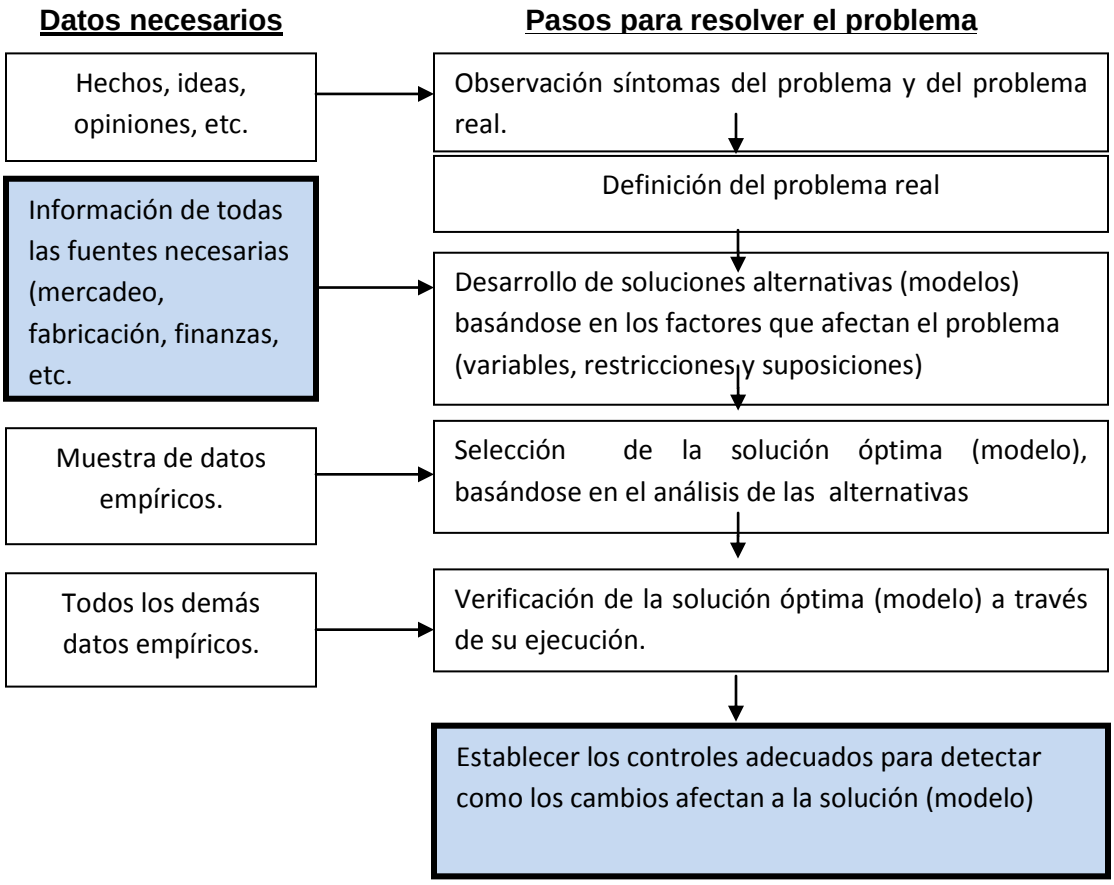
Como puede observarse, los sistemas se encuentran en todo, el mismo proceso administrativo es un sistema que comprende la planeación, organización, ejecución y control, que involucra toda la empresa y lo relaciona con su medio. La función principal del enfoque de sistemas es la elevación óptima de la eficacia de la operación de todo un organismo. La esencia de este enfoque es:

I. Formulación de objetivos y aclaración de jerarquización de estos antes de comenzar actividades.
II. Obtención del efecto máximo, en el sentido de lograr los objetivos planteados con un mínimo de gastos, mediante comparativo de las alternativas.
III. Apreciación cuantitativa de objetivos, métodos y medios de lograrlos, basada en la apreciación amplia y multifacética de todos los resultados posibles y previstos, no en criterios particulares.

Teoría de la toma de decisiones. Es conocida como investigación operacional o programación matemática, su finalidad y objetivo es encontrar la solución a un problema. Es el proceso mediante el cual se realiza la elección entre las alternativas o formas para resolver una situación. A los administradores se les atribuye como una de sus funciones principales la toma decisiones, el rol que desempeñan es decidir lo que se debe hacer, quién lo va hacer y establecer cómo se hará.

Thierauf (2002) establece seis pasos (Cuadro No. 3) para tomar decisiones de un problema complejo, se fundamenta básicamente en el método científico, toma de él los cinco primeros y le agrega el sexto paso; desarrollo de modelos y técnicas (instrumentos).

CUADRO No. 3 PASOS PARA TOMAR DESICIONES



Fuente: Thierauf (2002) Pasos del enfoque planeado.

Bajo las perspectivas de las teorías descritas, el personal de las empresas, en sus áreas deben interactuar como se especifica en la teoría de sistemas para lograr un resultado y alcanzar los objetivos trazados conforme a la teoría de la administración, los cuales deben manifestarse en los controles que se efectúen y generar información confiable, veraz y pertinente para plantear alternativas de solución para la toma de decisiones.

LAS MICROEMPRESAS.

Para Neira Orjuela F. (2006) "Las microempresas son de gran importancia en las economías de América Latina y el Caribe, a pesar de que no es posible determinarlas en su exacta magnitud. Las microempresas tienen una importante contribución al crecimiento económico".

Mendoza Domínguez, S.A. (2008) comenta que del total de empresas de menor tamaño en México, aproximadamente el 65% son de origen familiar. También señala que no existe una base de datos adecuada que nos permita una medición exhaustiva de las microempresas, sugiere que una buena aproximación para obtener datos del sector formal

es a través de las declaraciones de Impuesto Sobre la Renta y para el sector informal a través de encuestas en sus hogares.

Un acercamiento al concepto de microempresa que puede ser válido para todos los países de América Latina, aunque eso significa perder precisión, es que las microempresas tienen las siguientes características[1]:

- Establecimientos con un máximo de 15 trabajadores, aunque la inmensa mayoría no rebasa los cinco trabajadores;
- Operaciones poco intensivas de capital, casi no utilizan la tecnología y cuando lo hacen ésta no es avanzada, por lo que dependen en gran medida del factor trabajo;
- Su principal recurso es la mano de obra;
- La gran mayoría pertenece a un solo propietario o dueño y en muchos casos se trata de un negocio familiar, por lo que es frecuente que no exista una separación entre el presupuesto familiar y el de la microempresa;
- En muchas de ellas no hay empleados asalariados y quienes trabajan son los miembros de la familia;
- Existe un alto porcentaje de mujeres propietarias del negocio;
- Su volumen de operaciones es reducido;
- Escasos o nulos conocimientos de gestión;
- Limitado o nulo acceso al sector financiero formal;
- Una buena parte de ellas pertenece al sector informal.

La estratificación en nuestro país es con base en el sector económico y al número de empleados. Las microempresas están integradas por unidades económicas sean comerciales, industriales o de servicios, que tienen máximo 10 trabajadores y sus ventas anuales no rebasen el monto de 4 millones de pesos (DOF 30-06-2009).

En México, conforme a las cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (censo 2009) de 3´724,019 unidades económicas que existen en el país, el 95.5% son microempresas y en ellas se genera el 45.7% de empleo, datos que muestran la importancia de este grupo para la economía de nuestro país, pues integra el mayor porcentaje de unidades económicas y es segundo en generar empleo.

En Tlaxcala, las microempresas representan el 98.13% del total de unidades económicas reconocidas y registradas en el SIEM, lo cual puede observarse en el siguiente cuadro:

CUADRO No. 4 EMPRESAS DEL ESTADO DE TLAXCALA

No. Empleados	Industria Manufacturera	Servicios	Comercio	Total
1-10 Micro	142	6948	1219	8309
11-50 Pequeña	46	31	20	97
51-250 Mediana	42	2	3	47
+ 250 Grande	12	2	0	14
Total	242	6983	1242	8467
% micro vs total	**58.68**	**99.50**	**98.15**	**98.13**
Fuente: SIEM, Sistema de Información Empresarial Mexicano (2009)				

[1] Algunas de estas características han sido tomadas de las definiciones de otros autores, entre ellos el Banco Interamericano de Desarrollo.(1997); Carpintero (1998), Murguía (2000) y Ubernel (1997).

EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y LA TOMA DE DECISIONES.

Según Ramírez Padilla (2005) el control administrativo "es el proceso mediante el cual la administración se asegura de que los recursos son obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos planeados por la administración". Para Barfiel (2005) el sistema de control administrativo debe servir para "guiar a la organización en el diseño de estrategias, de tal modo que alcancen las metas y objetivos de la empresa", lo que permitirá tener eficiencia empresarial.

La importancia del control se basa en el hecho de que la labor del empresario consiste en lograr los resultados en cada área funcional de la empresa a través del trabajo del personal, debe desarrollar y utilizar el sistema de control para asegurar el nivel deseado de logros; dicho sistema le permitirá saber si el trabajo es adecuado.

Aunque el control por lo general se encuentra en el último lugar de la lista de las funciones administrativas, es una de las responsabilidades básicas de un administrador, incluso se le puede considerar como la esencia de la administración, ya que la información que analiza en la etapa del control para verificar el logro de los resultados en un periodo determinado, da origen nuevamente al proceso administrativo, a través de la planeación, ya que de los aciertos y errores obtenidos, se deben analizar sus causas para prever nuevamente el ciclo operativo de la empresa, por ello es indispensable llevar registros, para obtener la información que nos permita analizar y diagnosticar el presente y el futuro de nuestra empresa.

La toma de decisiones es una tarea que se realiza constantemente, en cada una de las cuatro funciones administrativas, cuando se planea, organiza, conduce y controla, funciones que desempeñan los gerentes, directivos, administradores o el dueño de la empresa, por lo que no debemos de perder de vista que la asertividad en la toma de decisiones, depende en gran parte de la información que se tenga y como se muestre.

PROBLEMÁTICA EN LAS MICROEMPRESAS

Las microempresas en México, constituyen el mayor porcentaje de unidades económicas y son altas generadoras de empleo, sin embargo, con estos importantes números, aportan muy poco a la producción bruta nacional solo un 2.5%.

El gobierno sabedor de lo importante que es estimular la economía desde la escala de la microempresa, ha efectuado múltiples esfuerzos buscando impulsar su desarrollo sin lograr los resultados esperados, ya que los niveles de permanencia de éstas no son muy alentadores, la Secretaría de Economía (2010) revela que anualmente se crean 200 mil nuevas empresas, de las cuales el 65% desaparecen antes de dos años, 25% tienen posibilidades escasas de crecimiento y solo el 10% tienen posibilidades reales de desarrollo.

Ante este panorama, es evidente que las microempresas enfrentan importantes retos para minimizar las dificultades que afrontan y que se ven reflejados en la falta de estrategias y

acciones para impactar en su estabilidad, desarrollo y crecimiento a largo plazo, esto ha generado numerosos estudios buscando identificar las causas de la problemática del bajo nivel de permanencia que tienen las microempresas, algunos de ellos describiremos brevemente a continuación:

- ✓ De acuerdo al estudio realizado por Sánchez(2006), las características principales de las microempresas son: que se constituyen con poca inversión, situación que les acarrea problemas de competitividad frente a los otros tamaños, motivo por el que siempre necesitan asistencia del Estado; utilizan sencillos procesos productivos, de distribución y de comercialización, utilizan mucha mano de obra; es escasa la investigación sobre el desarrollo de mercados, no es fuerte ni permanente la colaboración entre grandes y pequeñas empresas, ausencia de alianzas estratégicas; por su debilidad estructural son altamente sensibles a los efectos de la política económica nacional.
- ✓ El estudio realizado en Quintana Roo por Navarrete Merneou E., Sansores Guerrero E. (2011) señala que entre los principales problemas que causan la desaparición de las Micro, pequeñas y medianas empresas, son:
  - Falta de un plan de negocios
  - Inadecuado uso de financiamiento
  - Carencia de habilidades gerenciales
  - Falta de capacidad de acceso a nuevos mercados
  - Insuficiencia de capital
  - Excesiva carga financiera
  - Cambio en la política industrial
- ✓ Mendoza Rodríguez (2008) comenta que las empresas micro y pequeñas tienen carencias en cuanto a mecanismos para sondear el mercado porque no cuentan con herramientas, carecen de respaldo de certificación de calidad, no conocen o no aplican programas gubernamentales que les facilite el financiamiento para el desarrollo de las mismas, asimismo gran parte de las empresas mexicanas de pequeña escala son de origen familiar y es común que tengan problemas en la gestión empresarial, falta de políticas organizacionales, la falta de un plan de sucesión, ausencia de liderazgo, prácticas obsoletas, dificultad para definir criterios salariales y falta de un plan de negocios. (Economía Mexicana, 2003).
- ✓ Surdez Pérez, Sandoval Careaveo, Aguilar Morales (2011) mencionan como situaciones problemáticas frecuentes en las microempresas:
  - La falta de organización, gestión o administración: podemos decir que las microempresas tienen la peculiaridad de ser empresas familiares, carecen de estructura organizacional que les permita identificar cuáles son las jerarquías, los mandos medios, además de que no existe división de trabajo y centralizan las actividades a realizar.
  - Propietarios-empresarios: dentro de este punto el empresario es un todólogo, conciben a la capacitación como un gasto y no como una inversión a corto plazo, algunos carecen de habilidades directivas.
  - Mano de obra: existe alto índice de rotación del personal y no cuentan con prestaciones establecidas en la legislación laboral y carece de seguridad social.
  - Tiene problemas de financiamiento por falta de garantías.

Diversas instituciones relacionadas con el desarrollo económico del país, también han hecho estudios y emitido sus resultados en torno a la problemática en las microempresas, entre las principales opiniones que han vertido al respecto se encuentran:

CUADRO No. 5 PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS MICROEMPRESAS

INSTITUCIÓN	SITUACIÓN DETECTADA
Encuesta de NAFIN	Carencia de organización, retraso de tecnología, falta de capacitación del personal, problemas en la colocación de recursos, carencia de registros contables.
Secretaria de Economía	Falta de estructura formal y de políticas escritas, falta de capacitación y excesiva rotación de recursos humanos, falta de conocimiento real de competencia, falta de medición y control de calidad, deficiente nivel de productividad, falta de conocimientos para analizar los estados financieros, precios que no cumplen con los costos totales.
Banco Mundial	Falta de acceso al financiamiento y asesoría empresarial, una deficiente administración y recursos humanos no calificados, ignorancia de oportunidades de mercado y desconocimiento de nuevas tecnologías, así como una mala organización que deriva en una producción de baja calidad.

Fuente: Elaboración propia (2012), con datos de Nacional Financiera, Secretaría de Economía y Banco Mundial.

PROPUESTA

Ante el evidente reto que enfrentan las microempresas para minimizar las dificultades que afrontan, en un ambiente empresarial que día con día se ve afectado por factores internos y externos, se necesitan organizaciones sólidas, capaces de enfrentar las condiciones del mercado actual, tan competido y globalizado.

En el cuadro No. 6 (Anexo I), se efectúa una matriz que resume la problemática señalada en los diversos estudios analizados en las Microempresas, organizadas por funciones medulares que se reconocen en la administración de la empresa: Producción, Finanzas, Mercadotecnia y Capital Humano. En él se observa que el renglón donde se concentra la problemática es el área de Capital Humano. Para esquematizar la problemática identificada en las microempresas, conforme al análisis de los estudios citados, los concentramos principalmente en los siguientes grupos:

PROBLEMAS DEL CAPITAL HUMANO EN LAS MICROEMPRESAS:		
LIDERAZGO	ADMINISTRACION	OPERATIVAS
1. Ausencia de liderazgo 2. Falta de un plan de sucesión 3. Ausencia de alianzas estratégicas 4. Falta de organización, gestión o administración. 5. Dependencia del Estado 6. Altamente sensibles a los efectos de la política económica nacional 7. Centralizan las actividades a realizar	1. Carencia de habilidades gerenciales; Problemas en la gestión empresarial; 2. Falta de un plan de negocios. 3. Conciben a la capacitación como un gasto y no como una inversión a corto plazo. 4. Problemas en la colocación de recursos 5. Falta de acceso a la asesoría empresarial 6. Falta de políticas organizacionales; Mala organización; Falta de estructura formal y de políticas escritas; 7. Falta de medición y control de calidad 8. Falta de conocimientos para analizar los estados financieros	1. Mucha mano de obra 2. Prácticas obsoletas 3. Carecen de certificación de calidad 4. Alto índice de rotación del personal 5. No cuentan con prestaciones, Carece de seguridad social 6. Carencia de registros contables 7. Recursos humanos no calificados

Considerando que el Capital Humano constituye un eje fundamental y que es donde se concentran los problemas de las estudios analizados, podemos inferir, que las alternativas para mejorar la permanencia y desarrollo de la microempresas deberán fundamentalmente, dirigirse en dotar de capacidades empresariales y desarrollar el talento de quienes las administra, lo que deberá verse reflejado en Microempresas competitivas que logren su permanencia y desarrollo.

Los estudios analizados muestran la imperiosa necesidad de fortalecer al microempresario, de esta forma, ellos podrán lograr que sus actividades interactúen como un sistema único, para lograr un resultado y alcanzar los objetivos trazados, asimismo, las actividades que se realizan deben manifestarse en los controles que efectúen cada una de las áreas de la empresa para generar información confiable, veraz y pertinente, que permita generar alternativas de solución para la toma de decisiones. De lograrse, sistemáticamente deben mejorar las demás áreas que presentan problemas.

Una de las acciones a las que recurren frecuentemente los pequeños empresarios para cubrir las necesidades que tienen y que no alcanzan a pagar son apoyos gubernamentales. En materia de Capacitación, los programas de Capacitación Públicos son importantes porque constituyen para muchos la única forma de obtener formación empresarial. Razón por la cual es importante analizarlos en su aportación al desarrollo de las microempresas.

En nuestro país, por las tendencias de mejorar las condiciones de rendición de cuentas, transparencia en el uso de los recursos y desde luego, con la finalidad de tener información sobre los logros de los objetivos de los programas público y con el enfoque de ejecución de un presupuesto basado en Resultados, recién se ha implantado el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), a través del cual, el ejecutivo pretende tener un esquema eficaz para la toma de decisiones presupuestarias que considera información objetiva respecto del diseño, pertinencia, estrategia, operación y resultados de las políticas y programas públicos.

Con esta obligación de proporcionar información cada programa tiene una serie de indicadores de resultados, con los que se generan anualmente sus reportes. Sin embargo lo que se observa, es que en la mayoría de ellos no existe un seguimiento puntual de sus impactos en función al objetivo para el que fueron creados, es decir de incrementar la competitividad de las microempresas y lograr su permanencia, sino en función al cumplimiento de metas que poco aportan al seguimiento de los impactos sociales y económicos para los que fueron creados.

Así por ejemplo, el Fondo Nacional de Apoyo a Empresas en Solidaridad, en sus indicadores para medir sus resultados de la inversión que realiza en capacitación, solo observamos 3 indicadores relacionados a medir estos impactos:

INDICADOR	VARIABLE
Porcentaje de beneficiarios que evalúan satisfactoriamente los servicios otorgados de capacitación, asesoría y participación en eventos para negocios establecidos	Número de beneficiarios que evalúan satisfactoriamente los servicios de capacitación, asesoría y participación en eventos para negocios establecidos en el año

Porcentaje de beneficiarios apoyados a través de servicios de desarrollo empresarial y comercial	Número de beneficiarios participantes en eventos o programas de desarrollo comercial y empresarial en el año
Porcentaje de beneficiarios de apoyos del FONAES que evalúan satisfactoriamente el servicio proporcionado por las Representaciones Federales	Número de beneficiados en el año t que evaluaron satisfactoriamente el servicio de las Representaciones Federales

En este ejemplo, podemos observar que el monitoreo de los impactos del programa en materia de capacitación, no proporciona información que muestre el incremento de la competitividad de la microempresa beneficiada: aumento de productividad, incremento en cuota de mercado, incremento de rentabilidad, nivel de aplicación en las actividades de los microempresarios, entre otros. Por lo tanto, no existe un panorama real de su efectividad para incrementar la competitividad en las mipymes a través de la capacitación, lo que implica, no tener una base de información sólida para tomar decisiones oportunas en la institución que los otorgan.

Bajo esta perspectiva, es importante que se incluyan en todos los programas de capacitación los beneficios a cuantificar, lograr combinar evaluaciones serias con recomendaciones basadas en ellas, para lograr que tengan un impacto real sobre la población. Otra variable que debe considerarse al establecer los indicadores y/o metas de los programas de capacitación, es que deben definir claramente el grupo objetivo que va a fortalecer, ya que los resultados pueden tener efectos distintos dependiendo del grupo destinatario, no es lo mismo buscar mejorar las condiciones de individuos desempleados o inactivos, que hacerlo con los trabajadores que están activos o con personas que se inician como empresarios. Esto tiene implicaciones importantes para el diseño del programa y para llevar a cabo su evaluación y seguimiento.

Otra de las fuentes donde surge el Capital Humano para las microempresas son las Escuelas de Educación Media Superior y Superior, en las cuales es difícil incidir en el corto plazo, dada la complejidad del Sistema Educativo Nacional y sus Implicaciones, pero para efectos del presente, lo analizaremos desde una perspectiva de su aportación al desarrollo de las Microempresas. El nivel de estudios en la formación del empresario: de acuerdo a los resultados de INEGI (2003) se encontró:

1. El 5.74 % no realizaron estudios.
2. El 23.38 % Tienen de nivel de estudios hasta secundaria (moda).
3. El 36.58 % tienen estudios de primaria y primaria incompleta.
4. El 19.25 % tienen estudios medios.
5. El 15.05 % tienen estudios a nivel licenciatura.

Con estos datos y considerando que el 95.5% de unidades económicas en el país son microempresas y que en ellas trabajan el 45.7% del personal ocupado total, es evidente que hay un alto nivel de desvinculación entre estos dos actores fundamentales en la formación del Capital Humano.

Con estas circunstancias, las instituciones educativas al igual que el Gobierno deben, desde su ámbito enfrentar la problemática de formación del Capital Humano con acciones que

aseguren la inserción rápida y eficaz de los egresados de las Escuelas de Educación Superior en las empresas. Un mecanismo que ha mostrado ser eficiente en otros países (ejemplo claro lo es Alemania: sistema educativo Dual) es el pasar menos tiempo en el aula y más en la práctica, por lo tanto, las escuelas con carreras ligadas a las empresas, deben ajustar sus programas de estudios y hacer que los estudiantes pasen mayor tiempo con prácticas en la empresa, una empresa que invierte en formar Capital Humano le será más difícil dejarlo ir y eso, se reflejara en minimizar los índices de desempleo de la población Juvenil.

En este sentido, se propone trabajar dos líneas de acción que serian fundamentales para dar bases y que en el mediano plazo permitan avanzar en esta propuesta:

a. Adaptar los planes y programas de estudio, para que los estudiantes se vinculen con las empresas y pasen más tiempo en ellas o en instituciones que los canalicen a ellas, con proyectos concretos afines a la carrera que están estudiando y aplicables al entorno actual, preparar a los docentes en la facilitación de los elementos clave para el desarrollo del estudiante en la empresa, y alejarse de los esquemas tradicionales de trabajo mayoritariamente en aula.
b. Concientizar a los empresarios de todos los niveles, (Micro, pequeños, medianos y grandes), en lo importante que contribuir en la formación de los estudiantes, aceptándolos en sus empresas, dejándoles responsabilidades de mejoramiento, innovación y desarrollo de la misma, donde aporten valor a las áreas que la integran. Al mismo tiempo, de lo ventajoso que es tener personal formado por ellos mismos que además comparta sus valores y creencias dentro de la empresa.

Nuevamente, resulta fundamental el papel de Capital Social para lograr cambios importantes en el Sistema Educativo, tanto de las Escuelas de Educación Media Superior y Superior, como de las empresas y desde luego, de los Actores principales del Sector Publico que Inciden en la toma de decisiones.

Finalmente, resulta fundamental Mejorar el acceso al Financiamiento para las Microempresas. Pero dicha mejora debe ir más allá de reducir las tasas de interés y agilizar los mecanismos para que el microempresario tenga acceso al crédito, sino desde nuestro punto de vista, implica además incluir en el proceso de selección, mecanismos de evaluación del Capital Humano.

Es difícil descalificar la solicitud de crédito de un microempresario en alguno de los programas sin tener razonablemente fundamentadas las causas, sin embargo, la mayoría de los programas fundamentan el diagnostico de viabilidad principalmente en los resultados del estudio de inversión, sin considerar a detalle las fortalezas o debilidades del Capital Humano.

Considerando el impacto que tiene el capital Humano y más aún donde el Líder, Director y Propietario es el mismo, y por consiguiente quien dirige los destinos de las microempresas, desde la perspectiva, los programas de Financiamiento con apoyo en tasa subsidiada, cualquiera que sea la fuente de sus recursos, es importante que previo al otorgamiento del

financiamiento se realice una evaluación detallada de conocimientos, habilidades, experiencia, actitudes de los microempresarios.

CONCLUSIONES

Para impulsar el crecimiento y desarrollo en las microempresas, es de vital importancia la coordinación de las actividades de cada una de las áreas funcionales y teniendo en cuenta las actividades principales de la administración (planeación, organización, dirección y control) para lograr los objetivos y metas de una empresa.

La aplicabilidad de los conceptos de diversas teorías que le son aplicables a la administración, son indispensables para el funcionamiento adecuado de las microempresas. En ellas, se especifica la importancia de que la efectividad de una organización no depende de un área funcional específica, sino de la coordinación entre las etapas del proceso administrativo y la interrelación armónica de las principales áreas funcionales para integrarse en un sistema, asimismo, de la información que se provea a través del sistema de control que le permita generar alternativas de solución a la problemática existente y realizar el proceso de Toma de decisiones asertivamente.

Bajo el contexto, para lograr incidir en el desarrollo de las microempresas, la propuesta fundamental para incrementar la competitividad en las microempresas, se centra en 3 puntos fundamentales: Fortalecer los programas de capacitación del Capital Humano; Motivar la vinculación Escuela – Empresa; Facilitar a las microempresas el acceso al Crédito, incluyendo en el proceso la evaluación del capital Humano.

REFERENCIAS:

1. Stoner James A.F., Freeman R**.** E, Gilbert Daniel R**.**, (1996) Administración**,** México: Prentice Hall, Sexta edición**,**
2. Bertalanffy, Lundwing Von (1998), Teoría de los sistemas, México: Fondo de Cultura Económica.
3. BID (1997). *Estrategia para el desarrollo de la microempresa*, Banco Interamericano de Desarrollo, Departamento de Programas Sociales y Desarrollo Sustentable, Washington
4. Carpintero, Samuel (1998). *Los programas de apoyo a la microempresa en América Latina*, Bilbao-España, Ediciones Deusto.
5. Chiavenato I. (2006), Introducción a la Teoría General de la Administración, México: Mc Graw Hill.
6. Hernández y Rodríguez S. J.(2011). Introducción a la administración Teoría General administrativa, origen evolución y vanguardia, México: Mc Graw Hill, quinta edición
7. Münch Galindo, L. (2005), Evaluación y Control de Gestión, la garantía de la productividad organizacional, México: Trillas
8. Perdomo, Moreno, A. (2002) , Toma de decisiones financieras, México: Thomson

9. Thierauf R.J. y Grosse R.A.(2002), Toma de decisiones por medio de la investigación de operaciones, México: Limusa Noriega editores.

10. Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI). Secretaría de Economía (2003). *Observatorio Pymes México, Primer Reporte de Resultados 2002*. http://www.cipi.gob.mx/html/reporteanalitico.pdf

11. Economía Mexicana (2003). ¿Qué son las pequeñas y medianas empresas? *Revista Economía Mexicana*. [http://catarina.udlap. mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo2.pdf]

12. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012), Sistema para la consulta del anuario estadístico de Tlaxcala 2011, Gobierno del Estado de Tlaxcala: INEGI.

13. Instituto Nacional de Estadística y Geografía(2008), Encuesta Nacional de Micronegocios

14. *Las medianas empresa en América atina*. Revista de la CEPAL N° 79. Publicado el 01 de abril de 2003

15. Mendoza Domínguez, S.A.(2008), Supervivencia de la micro, pequeña **y** mediana empresa(MIPYME), Revista del Centro de Estudios Superiores del Noreste, 1(1), 36-48. Citado el 16 de Febrero de 2012, Recuperado de: http://www.cesuniversidad.aplicaciones.web.us/revistnegocios/descargas

16. Murguía, Luz (2000). "El sector de la microempresa en México y sus características", en Ricardo W. Skertchly (Coord.), *Microempresa, financiamiento y desarrollo: el caso*

17. Navarrete Merneou, E, Sansores Guerrero E., El fracaso de la micro, pequeña y mediana empresas en Quintana Roo, México: un análisis Multivariante, Revista internacional administración & finanzas 4 (2011), 1-14 citado el 30 de enero 2012 recuperado de : http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V4N3-2011.pdf

18. Neira Orjuela, F.,Elementos para el estudio de la microempresas Latinoamericana, Revistas de América Latina y el Caribe, España y Portugal,043 (2006), 153-174 citado el 02 de marzo de 2012 recuperado de: *redalyc.uaemex.mx/pdf/640/640**043**08.pdf*

19. Sánchez, Genaro (2007). Perspectiva de las Micro y Pequeñas Empresas como factor del desarrollo económico de México.

20. Secretaría de Economía, *Documento informativo sobre las pequeñas y medianas empresas en México*.

21. Trujano, Gerardo (2005). La microempresa en el contexto de la globalización: Una propuesta alternativa. [Línea]

22. Ubernel, J. (1997). *Una misión posible: políticas y programas de apoyo a la microempresa en Colombia*, Bogotá-Colombia, Departamento Nacional de Planeación.

23. Diario Oficial de la Federación 30 de Junio del 2009.

24. http://www.sdpnoticias.com/columnas/2011/12/14/ocde-panorama-de-la-educacion-2011#_edn1, 22-septiembre-2012.

25. http://www.fonaes.gob.mx

ANEXO I

CUADRO NO. 6 MATRIZ RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA EN LAS MICROEMPRESAS

SÁNCHEZ 2006	NAVARRETE MERNEOU E., SANSORES GUERRERO E. (2011)	MENDOZA RODRÍGUEZ (2008)	SURDEZ PÉREZ, SANDOVAL CAREAVEO, AGUILAR MORALES (2011)	NAFIN	SECRETARIA DE ECONOMÍA	BANCO MUNDIAL
Área funcional: Producción						
Sencillos procesos productivos Debilidad estructural		Carecen de respaldo de certificación de calidad		Retraso de tecnología	Deficiente nivel de productividad	Desconocimiento de nuevas tecnologías Producción de baja calidad
Área funcional: Mercadotecnia						
Sencillos procesos de distribución y comercialización,	Falta de capacidad de acceso a nuevos mercados	Carencias en cuanto a mecanismo para sondear el mercado			Falta de conocimiento real de su competencia Precios que no cumplen con los costos totales	Ignorancia de oportunidades de mercado
Área funcional: Finanzas						
Poca inversión	Insuficiencia de capital Inadecuado uso de financiamiento Excesiva carga financiera	No aplican programas gubernamentales que les facilite el financiamiento	Problemas de financiamiento por falta de garantías			Falta de acceso al financiamiento
Área funcional: Capital Humano						
Ausencia de alianzas estratégicas Dependencia del Estado Altamente sensibles a los efectos de la política económica nacional Mucha mano de obra	Carencia de habilidades gerenciales Cambio en la política industrial Falta de un plan de negocios	Problemas en la gestión empresarial Falta de políticas organizacionales Falta de un plan de sucesión Ausencia de liderazgo Falta de un plan de negocios Prácticas obsoletas Dificultad para definir criterios salariales	Falta de organización, gestión o administración Carecen de estructura organizacional No existe división de trabajo Centralizan las actividades a realizar Conciben a la capacitación como un gasto y no como una inversión a corto plazo Carecen de habilidades directivas Alto índice de rotación del personal No cuentan con prestaciones Carece de seguridad social	Carencia de organización Problemas en la colocación de recursos Carencia de registros contables Falta de capacitación del personal	Falta de estructura formal y de políticas escritas Falta de medición y control de calidad Falta de conocimientos para analizar los estados financieros Falta de capacitación Excesiva rotación de recursos humanos	Falta de acceso a la asesoría empresarial Deficiente administración Mala organización Recursos humanos no calificados

LA ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

Dr. Cuauhtémoc Guerrero Dávalos
cmgj6819@hotmail.com
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Mtra. Marcela del Toro Valencia
marceladeltoro@yahoo.com
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Resumen: En este trabajo se muestran algunos antecedentes de la teoría de competencias, en el cual se destaca que la rama de la Psicología y las Ciencias del comportamiento, han sido las principales fuentes de conocimiento de esta técnica. A su vez trata, de las competencias individuales, es una herramienta estratégica que incide en los resultados empresariales.

***Palabras clave**: Organización, Competencias Individuales, Recursos humanos, Resultados empresariales.*

Abstract: this paper we show some background theory skills, which highlights that the branch of psychology and behavioral sciences, have been the main sources of knowledge of this technique. Turn comes, individual skills, is a strategic tool that affects business results.

***Keywords**: Organization, Individual Competency,, Human Resources, Business Results*

I. Antecedentes y cuerpos de conocimientos de la gestión por competencias

El presente trabajo no tiene la intención de mostrar un arsenal de estudios sobre la gestión por competencias, sino reflejar aquellos trabajos que puedan ayudar a comprender mejor el origen de esta técnica, que si bien el conocimiento de la misma tomó un gran impulso en la década de los 80, siendo un tema obligado de los expertos en recursos humanos a partir de entonces, según Rodríguez (1999); su construcción teórica como se irá viendo, pertenece a varias corrientes que no hacen sino evidenciar, de acuerdo con Llorente (1998:12), que: "Las competencias no surgieron como una idea abstracta de gran atractivo teórico, sugerida por algún gurú, y al que luego exitosas experiencias respaldaron (o no)..." Esta técnica es pues el producto de la investigación en diversas áreas del conocimiento humano, que van más allá de ser simples recomendaciones organizativas en el contexto empresarial. Y, como tal, en el presente trabajo también se trata el contexto del vocablo "competencia" dado que sus diversas acepciones pueden llegar a causar confusión, para finalmente presentar su posible utilidad estratégica principalmente en la gestión de los recursos humanos.

De modo que, es importante comenzar a clarificar que el término "competencia" o "competencias" tiene la connotación de habilidad, capacidad, en donde finalmente este vocablo estará íntimamente ligado a la idoneidad y estado de calidad de las personas cuando son competentes, de acuerdo a una serie de conductas observables, básicamente en un entorno laboral y profesional.

Por lo tanto, en una aproximación para conocer las fuentes teóricas del conocimiento de la gestión por competencias, se a podido observar que esta teoría se ha nutrido especialmente de la rama de la *psicología* y las *ciencias del comportamiento*. Sobre todo a raíz de las áreas de "Motivación humana", "Rasgos de personalidad" y la "Auto-imagen". Concretamente, en orden cronológico podemos ubicar el origen de esta técnica a partir de la elaboración de un esquema conceptual por T. Parsons en 1949 el cual permitió estructurar las situaciones sociales de acuerdo a una serie de variables dicotómicas de las que consiguió valorar a una

persona por la obtención de unos resultados concretos contrastando dicha valoración con una serie de cualidades que se le atribuían de forma arbitraria. Dicho de otra manera, los resultados de estas personas se compararon con sus atributos de origen (Capacidades innatas). Aunque todo parece indicar que anteriormente, según HayGroup (1996), ya desde la década de 1930 las empresas más progresistas habían descubierto que sólo había tres clases de factores para evaluar a un individuo como: las capacidades, esfuerzo y la responsabilidad.

Por otro lado, a partir de las investigaciones de Atkinson (1958) se pudo demostrar de una forma estadística la utilidad del dinero, como un incentivo preciso para mejorar la producción cuando los resultados se vinculaban a este estímulo (McClelland, 1976). En el mismo período, Baldwin (1958) estableció una serie de razones para reconocer el talento potencial en las personas, partiendo de la base de una variedad de comportamientos, que bien eran producto de un proceso cognitivo, es decir, guiado a voluntad del individuo, o un proceso conductual guiado por el feedback del mundo exterior. Por lo que, el factor humano es la base sobre la que se construyen los principales estudios psicológicos relacionados con los comportamientos. En este sentido, podemos contextualizar que el surgimiento de la "*Escuela de las Relaciones Humanas*" representada principalmente por Mayo (1959), precisamente a partir de un estudio de la conducta humana en la empresa Western Electric Company, en su planta Hawthorne; llegó a la conclusión que las organizaciones son sistemas sociales y que el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro de éstas. Y, posteriormente con la escuela de los recursos humanos, cuya datación en opinión de Puchol (2003) no es tan universalmente aceptada, pero el citado autor nos sugiere que bien podría aceptarse el origen de esta escuela, a partir del año 1960 con la publicación de *The human side of enterprise* de Douglas MacGregor, y que junto con otros como: Abraham Maslow, Frederick Herberg, Kurt Lewin, Renis Likert y Chris Argyris que construyeron las primeras bases de esta corriente.

McClelland (1973), experto en la motivación humana de la Universidad de Harvard, por su parte pudo plantearse que los individuos que son evaluados en un proceso de selección para

ocupar un puesto de trabajo, implicaba que ese desempeño excelente estaba ligado a una serie de características propias de la persona. Es decir, aspectos como: los conocimientos y habilidades, lo mismo que los rasgos , motivación y la auto-imagen, toman la acepción de características competenciales. Esto es, la selección de personas para ocupar un puesto de trabajo bajo este enfoque, no tomará el referente de evaluación por separado en relación a los conocimientos y las habilidades, sino la fusión de estas características para evaluar con menos sesgos a los individuos.

Aunque por supuesto, existen otras aportaciones provenientes de la *sociología del trabajo*, las cuales han contribuido en mucho a la construcción social del término competencias, utilizándolo como un sinónimo de cualificación, por asociarlo a los modelos de certificación profesional, tan proclives en países como en el Reino Unido, en el que dicho enfoque es utilizado para reducir el índice de exclusión de los jóvenes del polivalente mercado de trabajo (Guerrero, 1999; Civelli, 1997; Dodd et al. 2002; Béret y Dupray, 1998; Wolf, 1994). Más aún, el enfoque laboral ha fortalecido la visión de las competencias, dado la gran relevancia que ha cobrado en los programas educativos y de formación profesional, al rebasar la frontera de la formación formal o academicista, a considerar en gran medida un ámbito no formalizado de conocimientos, que tienen su origen en las experiencias directas y la propia vida (Schön, 1992; kilcourse, 1994; Cheetham y Chivers, 2000; Alamillo y Villamar, 2002; Sims, 1991). Finalmente, desde este campo de conocimientos, la *literatura managerial* ha hecho lo suyo al mitificar la gestión por competencias como un instrumento estratégico, del que se puede esperar que tanto las empresas como los empleados, trasciendan a cualquier tipo de ámbito en el que se movilicen (Rubio, 1999; Merle, 1997; Velde, 1999; Mulcahy, 2000).

De otra parte, con el surgimiento del enfoque de "*Recursos Humanos*", cuya aparición ha ido paulatinamente desplazando al enfoque de personal, la gestión por competencias es adoptada en la gestión de recursos humanos, no porque la llegada del concepto de competencia haya iniciado un cambio por sí solo, sino por la presencia además de problemas nuevos, provocada por el desarrollo de estructuras de empleo diferentes, y por

ello, como afirma Levy-Leboyer (1997) se ha dado más importancia a la noción de competencia. En este sentido, el estudio de la gestión de recursos humanos es otra de las fuentes de conocimiento de la gestión por competencias, ya que en esta modalidad las organizaciones han involucrado el diseño de sus estrategias organizativas a la gestión por competencias como una herramienta para gestionar de manera más eficiente la evaluación del desempeño de sus trabajadores y los procesos de selección.

En efecto, la importancia que cobra la gestión por competencias en los Recursos Humanos, es debido a que el elemento humano es el factor clave para diseñar la estrategia de la empresa. La noción de competencia en este ámbito es la mejor alternativa para hacer frente al desarrollo de estructuras de empleo diferentes, del que surgen problemas nuevos que requieren ser resueltos de manera más eficiente en el seno de las estrategias organizativas.

Por todo ello, en el siguiente apartado el objetivo primordial será mostrar una visión estratégica enfocada a las competencias individuales, es decir, la combinación de los comportamientos, destrezas, habilidades y conocimientos que el individuo despliega en sus distintos roles de trabajo, y su relación con los resultados de las empresas. En el que mostraremos, además, que la gestión por competencias es una práctica que puede generar ciertas ventajas competitivas.

2. Una visión estratégica de la gestión por competencias

Consecuentemente hablar de la gestión por competencias como una herramienta estratégica de la empresa, implica reconocer que este hecho no es nuevo, debido a que Argyris (1964:221) ya señalaba "..que el esquema del comportamiento individual está tan conectado con la organización (aspectos formal e informal) que el desarrollo ejecutivo debe enfocarse sobre el desarrollo de la personalidad humana en un especial contexto orgánico". Sin embargo, no debemos olvidar que por un lado las competencias individuales, atendiendo la perspectiva de Leboyer (1997), son identificadas gracias al análisis de comportamientos, mientras que las competencias de la empresa, en cambio, utilizan

métodos de análisis de mercado y lo que el citado autor considera una evolución de proyectos de empresa. En una palabra, las competencias individuales son un factor clave para la gestión de los recursos humanos, mientras que las competencias esenciales lo son en forma global para la empresa, tal y como lo establecen Hamel y Prahalad (1990) al haber tenido una gran aportación en la conceptualización e importancia de las competencias esenciales, las cuales están constituidas como ya se señaló, por la experiencia colectiva de la empresa.

3. El impacto de las competencias en los resultados empresariales

Partiendo de la visión de autores como Pfeffer (1994); Wright y McMahan (1992); Lado y Wilson (1994) y De Saá y García (2001), se puede reconocer que la implicación de las competencias en los diversos procesos de recursos humanos, fortalecen la consecución de los objetivos de la organización. El mensaje es claro, se crea una ventaja competitiva al gestionar los recursos humanos de una manera efectiva, partiendo de la base en la que los empleados poseen determinadas competencias, siendo esto un tema crítico, si se pretende obtener tal. Se puede decir, que los citados autores ponen especial énfasis, en la conexión del rol de los comportamientos adecuados (competencias individuales) y los resultados de la organización.

En realidad, la visión de los recursos humanos en el contexto organizacional recoge las habilidades y conocimientos, tanto presentes como potenciales que controla y domina la empresa. Ello, significa que los poseedores de esas capacidades son los individuos que integran la organización. Y, así, a través de su esfuerzo ayudarán a que la empresa incremente su productividad mediante la mejora del rendimiento laboral, el cual dará como resultado una "elevación de la rentabilidad de la empresa" (Claver et al. 1996).

En el marco de este proceso, Grant (1995) considera que las empresas que basan su estrategia fundamentalmente en sus "activos tangibles", correrán el riesgo, por decirlo de algún modo, de perder sus ventajas competitivas, y si es el caso, al no atender la

importancia de los "activos intangibles", que aún y cuando pueden permanecer invisibles, son de una importancia estratégica vital para la empresa. En este sentido, al afirmar que las personas son elementos tangibles, reconoce no obstante, que ofrecen destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento.

Precisamente, Wright y Snell (1991) de acuerdo a una perspectiva integral en los procesos de recursos humanos, nos ofrecen un panorama de la gestión por competencias y otros aspectos conductuales, en el que las competencias, conocimientos y habilidades son los principales "Inputs" de la organización. Es decir, estos autores consideran que las competencias son las materias primas, las cuales estarán encaminadas a convertirse en comportamientos reales, y serán válidas una vez que los empleados hagan uso de ellas, para llegar finalmente a obtener resultados satisfactorios, viéndose reflejados en sentimientos positivos, así como el hacer sentir a los trabajadores parte fundamental de la organización (véase la figura I I-1).

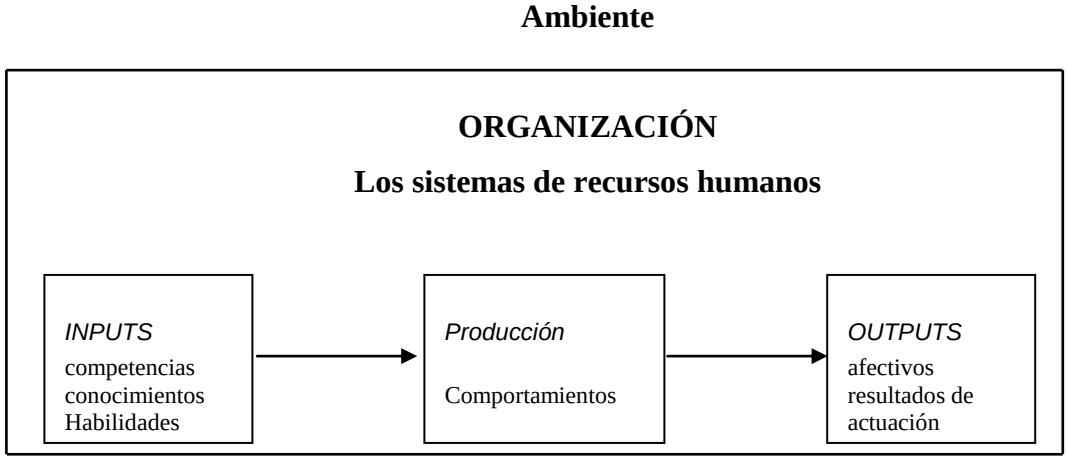


Figura I I-1: Impacto de los comportamientos en los resultados de la empresa. Fuente: Wright y Snell (1991)

Los sistemas de recursos humanos contribuyen a esa transformación, según Lado y Wilson (1994), basada en extender la filosofía de las competencias, en el que la innovación y la

buena relación empresarial, ayudarán a generar aprendizaje organizativo, y promocionar una cultura organizacional.

Por otro lado, en los trabajos de Arthur, (1994); Huselid, (1995); Green, (2000) y Macduffie, (1995), se pone en evidencia el impacto de las prácticas de los recursos humanos, enfocada en los comportamientos de los empleados, en diversos aspectos como: Incremento en la productividad, disminución de la rotación de personal y resultados financieros positivos. Específicamente, el impacto a consistido en que las relaciones laborales en este contexto, han sido determinantes en la disminución de ciertos costes, como por ejemplo, en lo relacionado con material de desecho, al incrementarse directamente la eficiencia de actuación de los empleados. A su vez, afirman que el incremento en la productividad es debido a una innovación en las prácticas llevadas a cabo para tal fin. En relación a la conexión entre los beneficios financieros y las prácticas de recursos humanos, estos autores encuentran que incrementando los conocimientos y mejorando las habilidades de los empleados, a través de sus programas de formación y entrenamiento, se verán reflejados en una evaluación del desempeño más eficaz, la cual sin lugar a dudas tendrá una serie de efectos en las utilidades de las empresas.

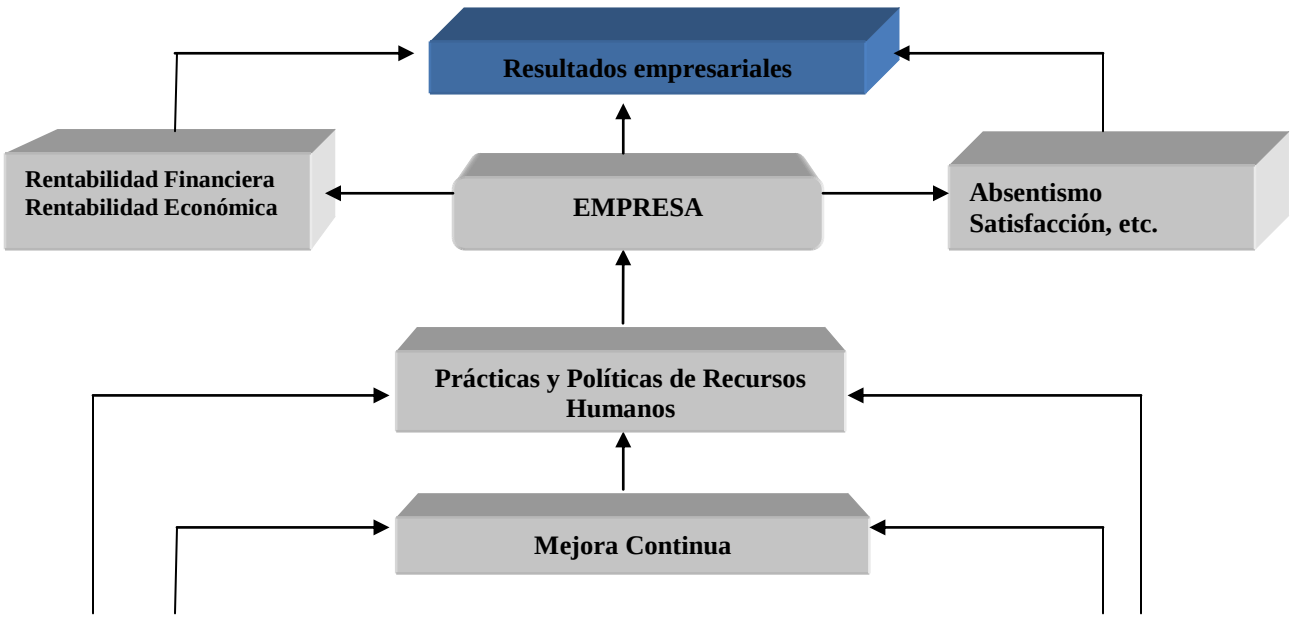
En último lugar, Ulrich (1997; 2000) asume que la evaluación de los empleados, forma parte de un balance en el cual se puede apreciar lo que estos hacen en beneficio de la organización. Dando respuesta así, a las medidas llevadas a cabo en cuanto a políticas y prácticas en sus recursos humanos. En concreto, para este autor la actitud positiva de los trabajadores en favor de la empresa, junto con la identificación de sus competencias y conocimientos, tendrá necesariamente repercusiones para fortalecer su compromiso de pertenencia en la organización, contribuyendo por tanto a reducir el absentismo y los conflictos laborales (véase el cuadro I I-2).

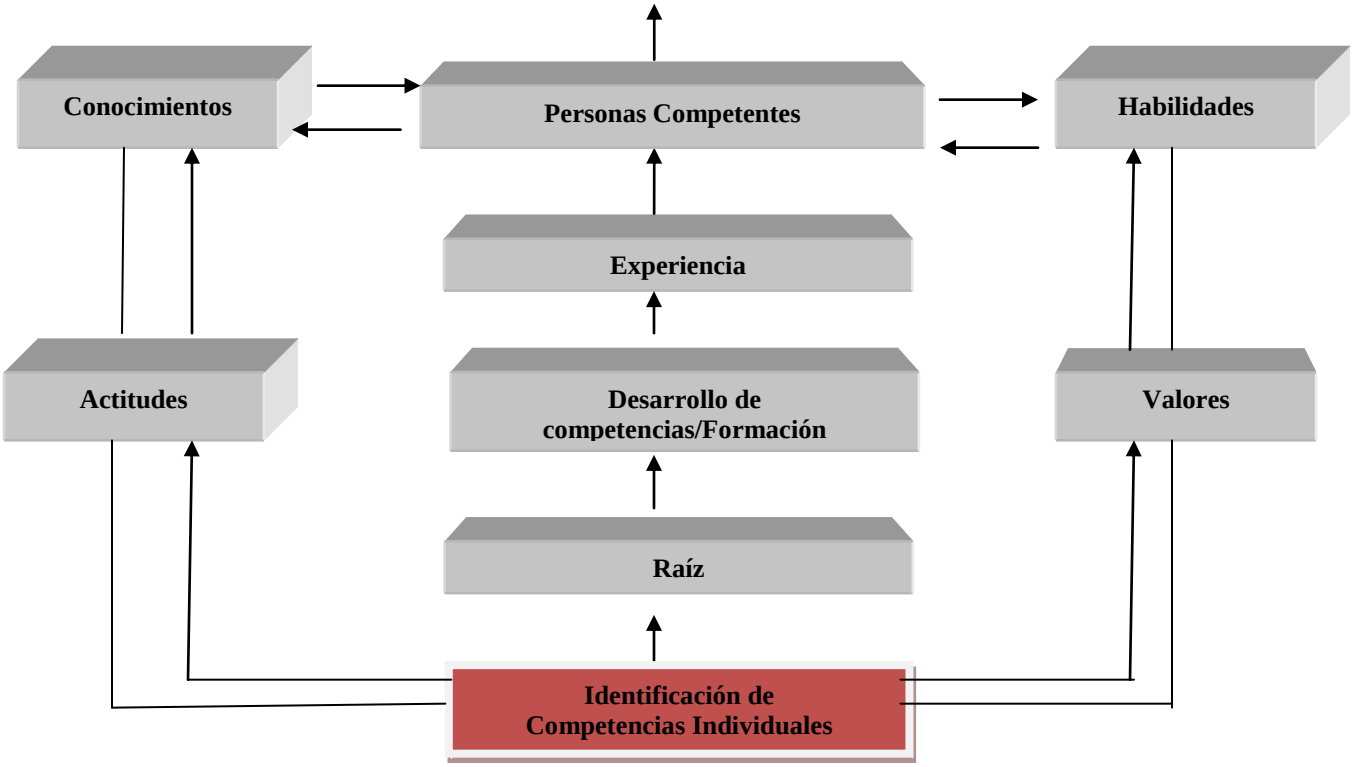
Inversor / Clientes	**PRODUCTIVIDAD**	**EMPLEADOS**	**PROCESOS**

Ratios: Output/Input	**Sentimientos, comportamientos, conocimientos.**	**Cómo se hacen las cosas.**
Rendimiento por empleado.	**Satisfacción**	**Liderazgo**
Coste por empleado.	**Compromiso**	**Innovación**
Unidades producidas por empleado.	**Competencia**	**Rapidez en los ciclos productivos.**
Beneficio por empleado.	**Rotación/retención**	**Aprendizaje.**
	Absentismo	**Equidad**
	Agravios e injusticias.	**Unidad/ compartimiento de valores e ideología.**

Cuadro I I-2: Balance de evaluación del desempeño. Fuente: Ulrich (1997).

3. ***Construcción de un modelo integrador para el análisis de las competencias individuales y los resultados empresariales***





Así, nuestro modelo representa la base para alcanzar los resultados empresariales satisfactorios mediante la identificación de las competencias utilizando los distintos instrumentos de evaluación para ello, ya que en primer lugar la organización debe construir la base o la raíz del modelo mediante dichas competencias, el cual será utilizado como un instrumento de información estratégica. Esto significa que el segundo paso consistirá en diagnosticar quiénes son los empleados que requieren formación para desarrollar competencias, quiénes tienen experiencia y cuáles están en condiciones de aplicar los conocimientos, habilidades, actitudes y valores en los diversos procesos y prácticas de recursos humanos de manera sobresaliente en un contexto de mejora continua, es decir, aquellos empleados con rendimiento o evaluación superior. En donde finalmente la empresa reflejará mejores resultados empresariales por la función de sus recursos humanos.

4. Consideraciones finales

En definitiva, la relación de la gestión por competencias integrada a las prácticas de recursos humanos, tiene una relación con la cuenta de resultados es de gran importancia. Sin embargo, las ventajas que ello ofrece a las empresas no debe atribuirse sólo a ese factor, ya que el mismo Ulrich (1997) reconoce que una alta productividad en muchas ocasiones no es un indicador de poseer empleados competentes, sino por otros factores que tienen más relación con un incremento en la inversión en la tecnología, por sólo mencionar alguno de ellos. En este sentido, entendemos que las empresas que son altamente competitivas, son por lo general entidades que tiene una visión estratégica integral, en la que la gestión de las competencias es una de las piezas fundamentales para alcanzar sus metas.

Bibliografía

Alamillo, M; y Villamor, F. (2002): "Modelo de gestión por competencias". *Aedipe,* No. 21, junio, pp.3-12.

Argyris, C. (1964): *Personalidad y Organización: el conflicto entre el sistema y el individuo*. España. CEYPF.

Arthur, J.B. (1994) : "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover". *Academy of Management Journal*. Vol. 37, No. 3, pp. 670-687.

Baldwin, L.A. (1958): "The Role of an Ability: constructing a theory of behavior". En: *Talent and Society*. Princenton, NJ: Van Nostrand: pp.195-233.

Béret, P. y Dupray, A. (1998): "Valorización salarial de la formación profesional continua y producción de competencias por el sistema educativo: los casos de Francia y Alemania". *Revista Europea de Formación Profesional***,** No. 14, pp.40-51.

Cheetham, G. y Chivers, G. (2000): "A new look at competent professional practice". *Journal of European Industrial Training,* Vol. 24, No. 7 pp. 374-383.

Civelli, F. (1997): "New competences, new organizations in a developing world". *Industrial and Commercial Training*, Vol. 29, No. 7 pp. 226-229.

De Saá, P; García Falcón, J.M. (2001): "El sistema de recursos humanos y el desarrollo de capacidades organizativas: una aplicación empírica en el sector de las cajas de ahorro españolas". *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*. No.8 pp.109-137.

Dodd, N.; Brown, F.W. y Benham, H. (2002): "Learning to Manage While Learning About Management: A Transition to a Competency- Based Management Curriculum". *Journal of Education for Business*, March/April, pp. 189-192.

Grant, R. (1995): *Dirección estratégica*. Madrid. Civitas.

Green, F. (2000): "The impact of company human resource policies on social skills: implications for training sponsorship, quit rates and efficiency wages". *Scottish Journal of Political Economy*, Vol. 47, No. 3, pp. 251-272.

Guerrero, A. (1999): "El enfoque de las competencias profesionales: una solución conflictiva a la relación entre formación y empleo". *Revista Complutense de Educación*, Vol. 10 No. 1 pp. 335-360.

Claver, C. E; Gascó, G.L; y Llopis, T. J. (1996): *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid. Editorial Civitas.

Hamel, G; Prahalad, C.K. (1998): *Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ariel Sociedad Económica. Barcelona.

HayGroup (1996): *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao. Ediciones Deusto.

Huselid, M.A. (1995): "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672.

Kilcourse, T. (1994): "Developing Competent Managers". *Journal of European Industrial Training*, Vol. 18, No. 2 pp. 12-16.

Lado, A. A. y Wilson, M. (1994): "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A competency-based perspective". *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 4, pp. 699-727.

Levy-Leboyer, C. (1997): *Gestión de las competencias*. Barcelona. Gestión 2000.

Llorente, J. (1998): "Introducción a las competencias: Por qué son lo que hay que tener". *Capital Humano*, No. 122, mayo, pp.12-14.

Mayo, E. (1959): *Problemas humanos de la civilización industrial*. Buenos Aires. Galatea-Nueva Visión.

Macduffie, J.P.(1995): "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*. Vol. 48, No. 2, pp.197-221.

McClelland, C. D. (1973): "Testing for competence rather than for intelligence". *American psychologist*. January: 1-15.

McClelland, C.D. (1976): *The Achieving Society*. New York. John Wiley & Sons.

Merle, V. (1997): "La evolución de los sistemas de validación y certificación: ¿qué modelos son posibles y qué desafíos afronta el país francés?". *Revista Europea de Formación Profesional***,** No. 12, pp.39-52.

Mulcahy, D. (2000): "Turning the Contradictions of Competence: competency-based training and beyod". *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 52, No. 2, pp.259-280.

Pfeffer, J. (1994) : "Competitive Advantage Trough People". *California Management Review*, Winter pp.9-28.

Puchol, L. (2003): *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Rodríguez, T.N.(1999): "Selección efectiva de personal basada en competencias: XXVII Congreso Internacional de Psicología (Caracas, Venezuela)".*[servicio en línea] http:// www.abacolombia.org.co/organizaciones/selección.htm [consultada: 6 de junio de 2002]*.

Rubio, F. (1999): "Las competencias transversales en los programas de formación ocupacional dirigidos a colectivos en riesgo de exclusión". *Diálogos*, Vol. 18, pp. 61-64.

Schön, D. (1992): *La formación de profesionales reflexivos*. España. Ediciones Paidós.

Sims, D. (1991): "The Competence Approach". *Adults Learning*, Vol. 2 No. 5, pp. 142-144.

Ulrich, D. (1997): "Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results". *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 3, pp.303-320.

Ulrich, D. (2000): *Evaluación de Resultados*. Barcelona. Ediciones Granica sa.

Velde, C. (1999) "An alternative conception of competence: implications for vocational education". *Journal of Vocational Education and Training*, Vol. 51, No. 3, pp.437-447.

Wolf, A. (1994): "La medición de la competencia: la experiencia del Reino Unido". *Revista Europea de Formación Profesional*, No.1, pp.31-37.

Wright, P.M. y Snell, A. S. (1991): "toward an integrative view of strategic human resource management". *Human Resource Management Review*. Vol. 1, No. 3, pp. 203-225.

Wright, P.M. y McMahan, C. (1992): "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". *Journal of Management*, Vol. 18, No. 2, pp. 295-320.

LOS SUBCONJUNTOS BORROSOS COMO HERRAMIENTA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN BASE A COMPETENCIAS

Dr. Cuauhtémoc Guerrero Dávalos
cmgj6819@hotmail.com
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Ing. Miguel Ángel Guerrero Dávalos
miguelpower60@hotmail.com
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Gerardo Gabriel Villalón Calderón
larry_gg@hotmail.com
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

.

Abstract. Este trabajo tiene el objetivo mostrar la selección por competencias en los recursos humanos en un contexto de incertidumbre. Para ello, se propone una metodología a través de los subconjuntos borrosos utilizando un razonamiento cualitativo, no probabilístico, que establece una lógica multivalente en el tratamiento de la incertidumbre en la que los candidatos a ocupar los puestos de trabajo muestran sus competencias en distintos grados como una fuente de ventajas para alcanzar los objetivos de la organización. Además se definen algunos conceptos sobre la "Selección por competencias", y se analiza algunas de las potencialidades de esta técnica de recursos humanos.

Palabras clave: Recursos humanos, gestión por competencias, Subconjuntos Borrosos.

Abstract. . This work aims to show competency in the selection of human resources in a context of uncertainty. To this end, we propose a methodology through fuzzy subsets using qualitative reasoning, non-probability, which establishes a multivalent logic in treating uncertainty in which candidates for the jobs show their skills in various degrees as a source of advantages to achieve the objectives of the organization. Also defines some concepts on "Selection competency", and discusses some of the potential of this technique for human resources.

Keywords: Human Resources, Competency, Fuzzy Subsets.

I. INTRODUCCIÓN

Así, nuestro trabajo tiene por tanto, el objetivo de seleccionar a los mejores candidatos relacionados con las políticas y procesos de recursos humanos, de acuerdo a la cultura y valores de la organización, y a las posibilidades presupuestarias para tal efecto. Sin embargo, el procedimiento para llevar a cabo la selección de los mejores candidatos no es una tarea que se presente fácil, ya que lo primero que se tiene que tomar en cuenta son los criterios a seguir para contratar al mejor candidato; en segundo lugar asegurarse de que el candidato que se pretende seleccionar se puede adaptar a la cultura de nuestra empresa, así como a otros requerimientos. Aún, la evaluación de las competencias de los candidatos en los procesos de selección requiere de un modelo que refleje de mejor manera los distintos matices que tiene la demostración de éstos atributos ya que desde la teoría clásica, como la lógica Aristotélica que se basa en un modelo de razonamiento exacto, es decir, una lógica dicotómica o binaria que admite dos posibilidades: verdadero o falso (o bien ceros y unos). No obstante, en el mundo de las ciencias sociales es distinto. Las decisiones que la organización requiere tomar se dan en un contexto de incertidumbre, a la que es preciso acotar por medio de una propuesta de selección utilizando los "subconjuntos borrosos" como posible alternativa[1]. Aunque como afirman D´Negri y De Vito (2006): la incertidumbre frecuentemente se asocia al desconocimiento del valor exacto que puede tener una variable. En este sentido, la vaguedad está relacionada a su vez con el conocimiento que del valor de una función (llamada grado de pertenencia) de una variable cuyo valor exacto se desconoce. La teoría de los subconjuntos borrosos parte del hecho de que el mundo real es diferente dado que la información que de él obtenemos es incierta e imprecisa. Por lo tanto, la fuente de incertidumbre deriva de que la información que se genera cotidianamente es en ocasiones incompleta e imprecisa, debido a ello los modelos que intentan explicar estos fenómenos tienen deficiencias.

La teoría de los subconjuntos borrosos proporciona una manera simple y elegante de obtener una conclusión a partir de la información de entrada vaga, ambigua, imprecisa o incompleta. En general la lógica difusa imita la forma como una persona toma decisiones basada en la información con las características mencionadas. Concretamente, nuestra propuesta se origina precisamente porque las empresas tienen información errónea e imprecisa en la identificación y evaluación de las competencias de los aspirantes en los procesos de selección, originada por la subjetividad de los expertos que participan como seleccionadores. Los modelos deterministas no pueden ayudar a que surjan respuestas completas y exactas ante fenómenos extremadamente dinámicos. La vaguedad en este caso nos obliga a plantear soluciones como posibilidades y no como probabilidades (Kaufmann, A.; Gil, A. y Terceño G**.** 1994).

II. CONCEPTO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN EL CONTEXTO ORGANIZATIVO

[1] According to González et. al (2004:80) " The goal the application of fuzzy logic is to provide alternative information to the one provided be classical theory".

Intentaremos explicar el origen del término "Competencias" en el contexto organizativo. Aunque, es necesario destacar que ello supone una tarea no fácil, debido a que en la literatura esta acepción es parte de un proceso de aproximación multiconceptual.

De otra parte, es destacable que muchas de las publicaciones sobre recursos humanos no se hace referencia a la obra de White (1959), quien según Winterton y Delamare-LeDeist (2004), es a quien debe atribuirse realmente la introducción del término de "Competencia" y no a McClelland para describirla como un conjunto de características de personalidad las cuales están asociadas a una motivación y desempeño superiores. Sin embargo, el trabajo de McClelland (1973) (*Testing for Competence Rather Than for Intelligence)* es una referencia sobre la cual se ha construido las bases teóricas de la visión americana de competencias, fundamentalmente por cuestionar las pruebas de inteligencia, así como otros instrumentos tales como los tests de conocimientos y aptitud afirmando que no predicen el éxito en la vida profesional y contienen evaluaciones sesgadas en contra de las minorías, sexo, y los estratos socioeconómicos de menor nivel. Ideología que fue adoptada para establecer los procesos selectivos de muchas instituciones en la década de los 70 y los 80 en los Estados Unidos y que posteriormente con el mismo objetivo se diseminaría en el Reino Unido.

La principal aportación de McClelland consiste en construir una base y una revisión acerca de algunos componentes esenciales para identificar y desarrollar a las competencias. Más adelante, Boyatzis (1982) y Spencer y Spencer (1993) desarrollarán las primeras definiciones de "Competencias" y las correlaciones de validación para demostrar su fiabilidad.

III. SELECCIÓN DE PERSONAL

Puchol (2007) y Davenport (2000) señalan que la importancia de las competencias corresponde al gran interés que en los últimos años han mostrado las empresas más avanzadas en los contratos psicológicos. Para Whiddett y Hollyforde (2007) se valora mejor la competencia de los individuos cuando puede ser observada durante el inicio de tareas relevantes en ambientes empresariales reales. De ahí que Alles (2006) sostenga que los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias y su nivel o grado. Concretamente, para Fernández (2005) el perfil de competencias del puesto marca los requerimientos a exigir en un candidato que pretende incorporarse a la empresa. Las competencias inherentes a los individuos contienen comportamientos observables que son tomados en cuenta en tareas relevantes dentro de la organización, por los evaluadores en los procesos de selección de recursos humanos. Por lo tanto, nosotros entendemos que el proceso de selección basado en competencias se define como:

El proceso mediante el cual, la organización aplica diversas técnicas para identificar en cada uno de los candidatos las competencias requeridas para ocupar el puesto de trabajo; permitiéndole tomar una decisión de aceptación o de rechazo en la contratación de sus empleados.

Los procesos de selección de personal basados en competencias proporcionan así un marco de información acerca de los puestos de trabajo y los candidatos a la organización en:

- Los ejemplos de las conductas idóneas para las actuaciones efectivas por parte de los empleados.
- El uso de palabras que pueden ser usadas por las organizaciones en la publicidad de las ofertas de empleo.
- Los criterios que pueden ser designados para los métodos de valoración usados en las competencias.
- El benchmarking para tomar decisiones.
- Provee una estructura para dar un feedback en su valoración.
- Un conjunto de criterios para supervisar el proceso de selección.

Los marcos de competencias contribuyen a ser más eficiente los procesos de selección porque atiende a tres aspectos básicos:

1. Identifica los niveles de competencia de las actuaciones efectivas en los puestos de trabajo. Para Whiddett y Hollyforde, (2007) esto minimiza el número total de competencias que podrían ser valoradas en los procesos de selección de recursos humanos. Seis u ocho competencias consideradas esenciales son usualmente suficientes.
2. Puede identificar las competencias que se pueden utilizar para seleccionar a los candidatos más convenientes. Estas no necesariamente tienen que ser básicas, pero si deseables e importantes para las actuaciones efectivas de los empleados en el puesto de trabajo.
3. Puede identificar en detalle los ejemplos de los indicadores de conducta genéricos que componen las funciones de los puestos de trabajo.

De acuerdo con Smith y Robertson (1993) se intenta de la mejor manera posible que bajo este esquema sean identificadas las características de comportamiento que podrán ser utilizadas como indicadores del futuro desempeño de los candidatos en el puesto de trabajo.

Sin embargo, para las organizaciones no es nada fácil tener una visión clara de lo que se debe pedir a los trabajadores en lo referente a su desempeño. Una manera que podría resultar benéfica a la organización y obtener así los criterios más sólidos de desempeño requeridos para un puesto de trabajo es la intervención de un “panel de expertos” en combinación con las personas responsables de cada una de las áreas en las que probablemente se requiere contratar personal. Cuando los responsables de área y los expertos (p.e., los gerentes de línea, los especialistas en recursos humanos) tienen una idea clara de los criterios de desempeño en el puesto de trabajo que se debe cubrir, el proceso de selección se enfocará en encontrar a una persona idónea, capaz de desempeñar los requerimientos del puesto de trabajo, y ofrecer un valor agregado para que la organización pueda lograr sus objetivos (Mitrani et al;1992).

Para Mitrani et al. (1992) el proceso de selección debe de garantizar credibilidad entre los empleados, recogiendo las transcripciones de método de "incidentes críticos" que muestren fehacientemente de cada una de las competencias relacionadas con la actuación en el puesto de trabajo y la forma en que estas competencias impactan la conducta de los individuos para conseguir un desempeño superior. De no ser así, la intervención del panel de expertos será necesaria para que en combinación con los criterios de las personas que son reconocidas (responsables de las áreas) por los empleados en la organización puedan dar credibilidad al proceso en la identificación y valoración de las competencias.

Como nota final, la parte fundamental del proceso de selección de personal basada en competencias radica en la estrategia corporativa que haya sido diseñada para lograr los objetivos fijados. Las competencias deberán ajustarse al contexto de actuación organizativa contratando del exterior o promocionando a sus empleados que posean esas competencias.

Finalmente, Spencer, McClelland y Spencer (1994) por su parte revelan la existencia de mejoras de actuación que van desde el 19% al 78% como resultado de utilizar los métodos de selección en base a competencias. Además han mostrado importantes disminuciones en la rotación de los empleados hasta en un 90%.

IV. BASES DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE ACUERDO A LA LITERATURA

En este apartado se describen los principales elementos de la gestión por competencias, para ilustrar tanto su relevancia y utilidad para la gestión integrada y estratégica de recursos humanos, como la complejidad del proceso para implantar tal sistema de gestión. Este proceso en base a las propuestas de autores como Alles (2004), Hay Group (1996), Lira (2005) y Ernst & Young Consultores (1998) puede establecerse en seis pasos, a saber:

A) **Establecer criterios de desempeño.**	"…esta etapa consiste básicamente en establecer los criterios de eficiencia superior en el desempeño profesional de la tarea de estudio" (Lira, 2005:97). Seleccionar el tipo de competencias es clave para ello. Por ejemplo, el diseño de competencias para un puesto de trabajo relacionado con aspectos predominantemente emocionales: Competencias de autocontrol, empatía, etc.
B) **Determinar una muestra de candidatos.**	Con la información resultante de los criterios de desempeño, se lleva a cabo un contraste con las competencias de los individuos para establecer un diferencial de sujetos que mostraron comportamientos superiores, promedio y por debajo de lo normal.
C) **Obtener información.**	En esta fase se utilizan diversas técnicas para identificar aquellos comportamientos que impactan el desempeño de las personas consideradas exitosas. Estas consisten en "Entrevistas de competencias", como la de incidentes críticos (BEI-Behavioural Event Interview). Otras técnicas que se utilizan son las "Pruebas situacionales", Discusión en grupos, observación y las técnicas de los "Assessment centers".
D) **Analizar los datos y definir conceptos.**	Para Lira (2005:14) "esta etapa consiste básicamente en identificar qué características poseen las personas de desempeño superior y que son las que permiten comportarse de tal manera". La intervención de los expertos es esencial ya que una de las técnicas utilizadas es el "Análisis temático para la construcción de competencias", cuya finalidad es la medir empíricamente, a través del instrumental estadístico, la significación de las diferencias que se detectan en los comportamientos observados entre los que mostraron actuaciones superiores y promedio en el puesto de trabajo. Esto finalmente conducirá a la elaboración de un *diccionario de competencias*.
E) **Contrastar los resultados del modelo de competencias.**	Existe una evaluación en la que se intenta medir el estado competencial de las personas de la empresa, utilizando las herramientas para ello, como las que se mencionan en la fase "C". Se recomienda que las técnicas utilizadas como "Discusión en grupos", "Entrevista de competencias", etc; se apliquen a nuevos grupos de empleados a fin de comprobar si las competencias detectadas efectivamente se relacionan con desempeños superiores en la encomienda de tareas.
F) **Implementar un**	En esta última fase, Merle (1994:47) sostiene que es "una acción decisiva en la actualidad, en lo que supone como voluntad de anticipación de necesidades de cualificaciones y de identificación de

modelo de competencias en los recursos humanos.	competencias estratégicas por adquirir". Los recursos humanos gestionados por competencias tendrán en todo caso una función específica en cada uno de sus procesos. Concretamente, la introducción de este modelo a los procesos de "reclutamiento y selección" la organización partirá en principio de evaluar a los candidatos en base a los criterios competencias de los puestos de trabajo previamente establecidos, y posteriormente aplicar las diversas técnicas ya mencionadas para identificar competencias, con la firme intención de tener evidencias que le permitan clarificar los criterios de aceptación o rechazo en la contratación de los nuevos empleados. En la "Gestión del desempeño", el involucramiento de las competencias en definitiva tendrá que superar la visión tradicional de los sistemas basados en los "rasgos y los resultados", proporcionando criterios más objetivos. En una palabra, la evaluación del desempeño en base a competencias supera a los modelos tradicionales por su elevado razonamiento de análisis de cada uno de los factores que están directamente relacionados a la efectividad de la actuación de los empleados en las áreas de trabajo.

En suma, la gestión por competencias empieza por la identificación de los comportamientos que desarrollan las personas más eficientes en la empresa, de tal manera que se puedan incorporar estos comportamientos en las diferentes políticas de recursos humanos. Así, en un proceso de selección por competencias, tanto se tendrán en cuenta las cualificaciones de los empleados como sus habilidades demostradas por pruebas o simulaciones. Para las acciones de formación se tendrá en cuenta no solamente que los empleados adquieran unos conocimientos, sino también las necesarias habilidades y experiencias para poder realizar su trabajo con los comportamientos que han sido identificados como competencias para el puesto de trabajo. En la evaluación del desempeño no solamente se tendrá en cuenta si el empleado lo hace "bien" o "mal", sin posibilidad de mejorar su rendimiento, sino que se considerará si sus comportamientos han sido similares a los que la organización considera necesarios en su catálogo de competencias. De esta manera, la detección de comportamientos no adecuados puede claramente identificarse para mejorar el rendimiento de los empleados. Igualmente en los casos de la gestión de las retribuciones la gestión por competencias puede utilizarse para establecer incentivos incluso en puestos de trabajo donde los outputs sean difíciles de medir. Así, se podrán ligar incentivos no solamente a la consecución de ciertos objetivos (por ejemplo, en el caso de personal de ventas), sino también al desarrollo de competencias (por ejemplo, en el caso de personal de oficinas). Finalmente, la gestión por competencias también puede utilizarse para las decisiones de promoción y desvinculación de la empresa. En definitiva, esta técnica puede utilizarse transversalmente para todas las políticas de recursos humanos con el valor añadido que ayuda a su integración, ya que todas ellas se basarán en los mismos parámetros identificados por las competencias. Además, orienta claramente la dirección que deben tomar los esfuerzos de los empleados, ya que tienen claramente identificados los comportamientos que deben desarrollar.

V. ALGUNAS CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Siguiendo a Vargas (2004:135), algunas características relevantes del sistema consisten básicamente en lo siguiente:

1) La importancia de la organización: "…Sencillamente se trabajan a nivel de la empresa. La premisa que facilita esta actitud metodológica se deriva de considerar que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones diferentes,

puede diferir". Cultura empresarial, calidad en el servicio, entre otros, le dan a la organización el concepto distintivo o localidad.

2) Está basa en los empleados más destacados o exitosos: En el ámbito managerial, en las organizaciones se identifican tres tipos de individuos: a) Los que han tenido éxito en sus tareas b) Los que tienen un comportamiento estándar y, c) Los que están por debajo del promedio.

Por otro lado, Lira (2005:88) opina que las competencias deben poseer en esencia seis características:

a) Adecuadas a la organización	"Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa con el éxito de la empresa…Hay que reconocer las características de las personas implicadas".
b) Adecuadas a la realidad actual y futura	Tomando como base la situación actual, se intenta prever los requerimientos futuros de la empresa.
c) Manejables, operativas y codificables.	Las escalas de medición son esenciales para que no exista dificultad en su evaluación. Es decir, los atributos deben apreciarse de forma clara para que la información pueda ser medida y clasificada.
d) Exhaustiva	Cabe mencionar que las definiciones de competencia deben estar alineadas con los aspectos clave de la estrategia de la organización y con el referente del desempeño de los empleados.
e) **Terminología y eval**uación	Para que las personas dentro de la organización manejen el mismo lenguaje en el ámbito de la evaluación del desempeño es necesario estandarizar los conceptos que definen los perfiles del comportamiento competencial, a fin de que conozcan qué es lo que se espera de ellos una vez evaluados.
f) De fácil identificación	El establecimiento de distintas escalas en los indicadores de las competencias, podrá contribuir a determinar fácilmente qué nivel tienen las personas en sus competencias, evitando otros estudios más complejos cada vez que se requiere información.

En definitiva, el éxito de la implantación de un modelo de competencias debe ser de fácil manejo; lo cual en definitiva permitirá que el sistema sea aplicable y fiable para la empresa. Concretarlo, significa que sus integrantes son conscientes de su funcionamiento, y por tanto, habrá un compromiso que permita un verdadero desarrollo profesional para todos los involucrados.

VI. ¿QUÉ ES LA LÓGICA DIFUSA?

La lógica difusa es una metodología que proporciona una manera simple y elegante de obtener una conclusión a partir de información de entrada vaga, ambigua, imprecisa, con ruido o incompleta, en general la lógica difusa imita como una persona toma decisiones basada en información con las características mencionadas. Una de las ventajas de la lógica difusa es la posibilidad de implementar sistemas basados en ella tanto en hardware como en software o en combinación de ambos.

Se fundamenta en los denominados conjuntos difusos y un sistema de inferencia difuso basado en reglas de la forma "SI…ENTONCES…..", donde los valores lingüísticos de la premisa y el consecuente están definidos por conjuntos difusos, es así como las reglas siempre convierten un conjunto en otro.

En Inteligencia artificial, la *lógica difusa*, o *lógica borrosa* se utiliza para la resolución de una variedad de problemas, principalmente los relacionados con control de procesos industriales complejos y sistemas de decisión en general. Los sistemas basados en lógica difusa, imitan la forma en que toman decisiones los humanos, con la ventaja de ser mucho más rápidos. Estos
sistemas son generalmente robustos y tolerantes a imprecisiones y ruidos en los datos de entrada.

VII. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA

La "Selección por competencias" es una técnica de recursos humanos que se utiliza como estrategia con diversos beneficios organizativos una vez que se ha implementado en la empresa. Por lo tanto, la metodología que proponemos tiene como objetivo la construcción de un modelo alternativo para tratar la incertidumbre en la selección de candidatos (personas) con intenciones de ocupar las vacantes de la empresa, de acuerdo a su nivel de competencias. Así, esta investigación es una presentación alterna debido que a través de esta permite hacer aplicaciones en la selección de personal. Para lograrlo proponemos a partir de la teoría de los subconjuntos borrosos una evaluación de competencias utilizando un razonamiento cualitativo, no probabilístico, que establece una lógica multivalente en el tratamiento de la incertidumbre. Recordemos que las cualidades humanas o competencias son una combinación de "conocimientos, "habilidades", y "actitudes" que las personas movilizan para lograr que una tarea o actividad se realicen de forma destacada. Por lo tanto, su identificación y expresión tiene distintos grados. Más aún, una evaluación de competencias utilizando el método clásico corre el riesgo de proporcionar información sesgada debido a la pérdida de información al aplicar una lógica binaria entre el 0 y 1. Consideramos que una evaluación multivalente en la selección de personal se aproxima más a la realidad en este tipo de procesos de carácter social por ser extremadamente cambiantes.

Un primer paso es determinar la forma de valorar a los candidatos más competentes para ser contratados mediante un proceso de selección de personal, por las características que estos poseen, de acuerdo a unos conceptos o puntos de referencia que en cierta medida puedan ser evaluados y en su caso medible cuando así corresponda.

El estudio propuesto parte del análisis de las características individuales que poseen los candidatos; sin embargo, no es fácil identificar al candidato más idóneo por diversas razones:

a) Dificultad en globalizar los conceptos sujetos a ser evaluados.

b) La valoración y evaluación de los candidatos sujetos a ser contratados mediante un proceso de selección de personal debe hacerse de acuerdo a la adecuación del sector, rama o actividad a que pertenezca, ya que no podrá ser lo mismo valorar a un candidato con habilidades matemáticas con las variables que ello implica, que valorar a un candidato que muestre resistencia al estrés o simplemente que muestre cualidades de liderazgo.

c) Existe el problema de valorar competencias que tienen una importancia relativa, esto es, aquellas competencias o características individuales que por su importancia tienen un peso distinto y por tanto los valores asignados a cada concepto es diferente. Por lo tanto, el modelo que se utilizará para la realización de este trabajo está basado en la matemática borrosa, en el que de acuerdo con Guerrero y Terceño (2012) fue utilizado para seleccionar y contratar empresas en el Outsourcing. En este sentido, la propuesta de solución a este problema consiste en recurrir a la construcción de un "coeficiente de adecuación".

Las etapas que se seguirán en la implantación del modelo que se propone son:

1) Se nombrará un comité de expertos que desempeñen funciones dentro de la empresa o departamentos, en recursos humanos, finanzas, impuestos; formando así un equipo altamente cualificado.
2) Este comité de expertos deberá identificar los criterios específicos para elegir al candidato más competente o idóneo en función de cuál es su nivel de competencia (conocimientos, destrezas, actitudes, etc.) identificados con los puestos de trabajo de nuestra empresa en los que se desempeñarán.

3) A efectos de llevar acabo nuestro estudio utilizaremos en la correspondencia semántica una "escala semántica endecadaria"(la cual posee 11 posiciones) que podemos expresar de la siguiente forma:

1 candidato totalmente competente
.9 candidato competente
.8 candidato prácticamente competente
.7 candidato casi competente
.6 candidato bastante competente
.5 candidato medianamente competente
.4 candidato bastante incompetente
.3 candidato casi incompetente
.2 candidato prácticamente incompetente
.1 candidato incompetente
0 candidato totalmente (absolutamente) incompetente

Concretando más podemos establecer los siguientes pasos en el proceso:

1.- El comité de expertos establecerá los criterios que se consideran más relevantes para la selección de candidato. Supongamos, por tomar un ejemplo, que se establecen doce características de selección:

E= (A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, K, L)

2.- Los expertos deberán valorar en una escala endecadaria en el intervalo [0,1] tal como hemos establecido anteriormente, en qué nivel de los candidatos (Cand 1, Cand 2, Cand 3.-) cumplen las características establecidas, obteniéndose un subconjunto borroso para cada individuo de la forma:

Las estimaciones y valoraciones por tanto, que los expertos den a las características de los candidatos Cand1, Cand2, Cand3,....etc; vendrá dado por un subconjunto borroso, por ejemplo:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Emp=	.8	1	.1	.4	.7	.3	.8	.2	.5	.6	.9	1

En este sentido, es importante comentar que las estimaciones serán subjetivas.

3.- Debe determinarse un nivel de exigencias representados por un candidato ideal o candidato modelo Ã, para cada una de las características. Es decir, las ponderaciones deseadas con las que serán contrastadas los candidatos, representándolas también, mediante un subconjunto borroso:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Ã=	.5	1	.8	1	.1	.4	0	1	.9	.8	1	1

4.- Se establece un "coeficiente de adecuación" que indique el grado de adaptación de cada candidato a las características exigidas, es decir, la adecuación con el candidato modelo establecido. El "coeficiente de adecuación elegido es el definido por Gil Aluja (1996) de la siguiente manera:

a) Si alguna de las valuaciones sobrepasa o iguala el nivel exigido en la empresa que se ha denominado ideal se le asigna 1.

Es decir, si $\mu_{Cand}(x) \geq \mu_{\tilde{A}}(x)$ entonces $K(Cand \rightarrow A) = 1$

b) Si la valuación del candidato es inferior al establecido para el candidato modelo se asignará el valor que corresponde a sumar a 1 la valuación del candidato y restarle el del candidato modelo. Es decir:

si: $\mu_{Cand}(x) < \mu_{\tilde{A}}(x)$ entonces $Kx(Cand \rightarrow A) = 1 + \mu_{Cand}(x) - \mu_{\tilde{A}}(x)$

El coeficiente podría definirse mediante una sola notación que englobaría las dos indicadas (véase la tabla 2):

Kx(Cand-A)= 1^ (1+ μ Cand (x)- μ Ã(x))

5.- Se obtendrá el coeficiente de adecuación global K(Cand, A) sumando los correspondientes coeficientes para cada característica K(Cand $\rightarrow$ A) y dividido por el número de características tomando, así:

$$K(\text{Cand, A}) = \frac{\sum_{i=i}^{n} Ki(Cand \rightarrow A)}{\text{n}}$$

Siendo: $\mathbf{K_i}$ el coeficiente de adecuación de la característica **i**
n el número de características considerado.

Así el candidato con mayor coeficiente de adecuación global será el candidato que mejor se adapte a las necesidades, por tanto seleccionado (véase la tabla 3).

Por tanto, los siguientes objetivos que se pretenden lograr son:

a) Analizar y valorar a los candidatos en un proceso de selección de personal, utilizando los números borrosos.
b) Aplicar un coeficiente de adecuación a un numero muestra de candidatos, que serán representados por subconjuntos borrosos, implicando los conceptos susceptibles de ser evaluados y así obtener mediante la calificación más alta al candidato más adecuado sujeto para ser contratado.

VIII. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

Para desarrollar nuestro ejemplo, utilizaremos el método Delphi, que consiste en la reunión de expertos, es decir, la organización a priori se dio a la terea de tomar en cuenta la experiencia y vastos conocimientos de su línea directiva, técnicos, y en un momento dado personal externo, quienes establecerán los estándares de evaluación y que fungirán como seleccionadores en los distintos procesos selectivos.

De modo que sobre la base de la experiencia del sector y conocimiento de la filosofía de nuestra empresa se ha constituido un comité de expertos para evaluar un grupo de aspirantes con las que se pretende llevar a cabo el proceso de selección y como resultado de su análisis, se determinaron doce ítems o conceptos a ser valorados:

1) Preparación académica
2) Experiencia en el ramo
3) Dominio de lenguas extranjeras
4) Razonamiento numérico

5) Empatía
6) Encaje con la filosofía de nuestra empresa.
7) Resistencia al estrés
8) Liderazgo
9) Orientación al cliente
10) Habilidades verbales
11) Trabajo en equipo
12) Capacidad Intrapersonal

Los expertos establecen unas valuaciones para cada uno de los ítems expresadas en décimas de 0 a 1., de esta manera el valor de la cualificación de una empresa o de un grupo de empresas, simbolizadas por **Cand**, vendrá dado por un subconjunto borroso.

En nuestro caso se parte de un grupo de cinco empresas candidatas. Las valuaciones para cada una de ellas de los doce ítems considerados se recogen en la Tabla 1.

Tabla 1: Valuación de Expertos

Cand. 1	Cand. 2	Cand.3	Cand.4	Cand.5	CONCEPTOS A EVALUAR	
.1	.1	0	0	.6	Preparación académica	item 1
1	.4	1	.1	.8	Experiencia en el ramo	item 2
.6	.6	.6	.8	.9	Dominio de lenguas extranjeras	item 3
.4	.9	.8	.1	1	Razonamiento numérico	item 4
.5	1	.2	.4	.4	Empatía	item 5
.6	.1	.5	.4	.9	Encaje con la filosofía de nuestra empresa	item 6
.7	.3	.7	.7	.1	Resistencia al estrés	item 7
.9	.4	.3	0	.7	Liderazgo	item 8
1	.7	.7	.1	0	Orientación al cliente	item 9
1	.9	.9	.2	.8	Habilidades verbales	item 10
.2	1	1	.5	1	Trabajo en equipo	item 11
.5	1	0	.5	1	Capacidad Intrapersonal	item 12

IX. CONCEPTO DE CANDIDATO IDEAL

Para nosotros, el candidato ideal es aquella persona que los expertos han evaluado posee un grado competencial elevado, la cual cumple con las características requeridas para demostrar una actuación sobresaliente en su puesto de trabajo. Concretamente, nuestro caso nos lleva a buscar un candidato con la máxima calificación otorgada en los 12 rubros de nivel competencial por los responsables del proceso de selección. Es decir, con los datos contenidos en la tabla 1 de valuación de los expertos, obtenemos una candidato ideal el cual

será el resultado de aplicar la maximización para cada ítem, por consiguiente este candidato ideal se representa con un subconjunto borroso que denominaremos **Ã,** conteniendo en el mismo las cualificaciones requeridas a los candidatos que se encuentran en el proceso de selección de acuerdo a los lineamientos y reglas establecidas por nuestra empresa, para en forma posterior contratar al más idóneo de entre el grupo de candidatos analizados en este proceso (Kaufmann, A. y Gil, A. 1992).

Como resultado de haber llevado a cabo la maximización presentamos las valuaciones que contiene nuestro candidato ideal denominada, **Ã** en el subconjunto borroso siguiente:

Itemes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ã=	.6	1	.9	1	1	.9	.7	.9	1	1	1	1

El hecho de tomar como valuaciones de la Candidato ideal los máximos para cada ítem supone establecer como ideal aquellos valores que efectivamente alcanza alguna de los candidatos, por lo que su determinación es más realista que si se tomaran valores subjetivos establecidos por los expertos, que sería otra posibilidad a considerar.

Una vez establecido el subconjunto borroso que define **l Candidato Ideal**, siguiendo la metodología propuesta, determinamos para cada ítem el coeficiente de adecuación[2] especificado en el punto 4, propuesto por Gil Aluja (1996), obteniendo los siguientes resultados

Tabla 2: Coeficiente de Adecuación

Candidato Ideal		**Candidato 1**		**Candidato 2**		**Candidato 3**		**Candidato 4**		**Candidato 5**	
		Expertos Tabla 1	**Resultado Valuación**	**Expertos Tabla 1**	**Resultado Valuación**	**Expertos Tabla 1**	**Resultado Valuación**	**Expertos Tabla 1**	**Resultado Valuación**	**Expertos Tabla 1**	**Resultado Valuación**
.6		>.1	.5	>.1	.5	>0	.4	>0	.4	=.6	1
1		= 1	1	>.4	.4	=1	1	>.1	.1	>.8	.8
.9		>.6	.7	>.6	.7	>.6	.7	>.8	.9	=.9	1
1		>.4	.4	>.9	.9	>.8	.8	>.1	.1	=1	1
1		>.5	.5	=1	1	>.2	.2	>.4	.4	>.4	.4
.9		>.6	.7	>.1	.2	>.5	.6	>.4	.5	=.9	1
.7		=.7	1	>.3	.6	=.7	1	=.7	1	>.1	.4
.9		=.9	1	>.4	.5	>.3	.4	>0	.1	>.7	.8
1		=1	1	>.7	.7	>.7	.7	>.1	.1	>0	0
1		=1	1	>.9	.9	>.9	.9	>.2	.2	>.8	.8
1		>.2	.2	=1	1	=1	1	>.5	.5	=1	1
1		>.5	.5	=1	1	>0	0	>.5	.5	=1	1

[2] Puede definirse mediante una sola notación global:

Kx(Cand-A)= 1^ (1+ μ Cand (x)- μ Ã(x))

Obsérvese, que los valores calculados en la tabla 2 muestran que si alguna de las valuaciones de los expertos sobrepasa o iguala el nivel exigido en el candidato que hemos denominado "Ideal", se le asigna 1. Entretanto, si la valuación asignada al candidato es inferior al establecido para el candidato modelo, se asignará el valor que corresponda a sumar a1, la valuación de los candidatos, y posteriormente le restamos los valores del candidato modelo. Los resultados obtenidos servirán para expresar los resultados del "Coeficiente de adecuación global" que contiene la tabla 3.

Finalmente, tal como se ha definido Candidato Ideal, el coeficiente de adecuación sólo tomará el valor en el candidato o candidatos que presentan la valuación máxima.

Una vez hallados los coeficientes de adecuación para cada ítem y cada candidato, podemos calcular el coeficiente de adecuación global, tal y como se propuso en el punto 5 de este trabajo, obteniéndose los resultados para cada candidato:

Tabla 3: Coeficientes de adecuación global

K(Cand 1 Ã)=.5+1+.7+.4+.5+.7+1+1+1+1+.2+.5+./12=.**71**
K(Cand 2 Ã)=.5+.4+.7+.9+1+.2+.6+.5+.7+.9+1+1/12=.**70**
K(Cand 3 Ã)=.4+1+.7+.8+.2+.6+1+.4+.7+.9+1+0/12=.**64**
K(Cand 4 Ã)=.4+.1+.9+.1+.4+.5+1+.1+.1+.2+.5+.5/12=.**40**
K(Cand 5 Ã)=1+.8+1+1+.4+1+.4+.8+0+.8+1+1/12=.**77**

El resultado obtenido con el coeficiente de adecuación nos determina que el candidato 5 como el más adecuado, seguida de los candidatos 1 y 2 con puntuaciones muy similares, y del candidato 3. En cuanto al candidato 4 se sitúa con un coeficiente sustancialmente inferior a las otras, por lo que es claramente rechazado.

Pero tal y como había sido expuesto anteriormente es posible asignando un valor o un peso específico a cada uno de los ítems que estamos valorando. El resultado final de este procedimiento, será un candidato que se ajuste lo más posible a los requerimientos del puesto de trabajo de nuestra organización. Así, asignamos el peso relativo de importancia para cada ítem que se recogen en la tabla 4:

Tabla 4

Matriz

.02	.03	.05	.05	.08	.28	.03	.3	.017	.04	.066	.037

Tendrá ahora aplicando los pesos de la matriz a las valuaciones obtenidas en la **Tabla 2**, una nueva valoración, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 5: Importancia relativa

CANDIDATOS	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	ITEM11	ITEM12
CAND1	.5x.02	1x.03	.7x.05	.4x.05	.5x.08	.7x.28	1x.03	1x.3	1x.017	1x.04	.2x.066	.5x.037
CAND2	.5x.02	.4x.03	.7x.05	.9x.05	1x.08	.2x.28	.6x.03	.5x.3	.7x.017	.9x.04	1x.066	1x.037
CAND3	.4x.02	1x.03	.7x.05	.8x.05	.2x.08	.6x.28	1x.03	.4x.3	.7x.017	.9x.04	1x.066	0x.037
CAND4	.4x.02	.1x.03	.9x.05	.1x.05	.4x.08	.5x.28	1x.03	.1x.3	.1x.017	.2x.04	.5x.066	.5x.037
CAND5	1x.02	.8x.03	1x.05	1x.05	.4x.08	1x.28	.4x.03	.8x.3	0x.017	.8x.04	1x.066	1x.037

Cada celda contiene la valuación de cada uno de los ítems que se obtuvieron en la tabla **2**, con la aplicación de los pesos específicos que se asignaron para relativizar la adecuación, con lo que se obtiene unas nuevas valuaciones de acuerdo a los ítems que más pueden interesar como empresa en este proceso selectivo.

Con estos datos podemos definir un nuevo coeficiente de adecuación global. El coeficiente de adecuación global definido anteriormente es un caso particular suponiendo que los pesos relativos de cada ítem son iguales, en nuestro caso, 1/12. En cambio al otorgar un peso diferente a cada uno, teniendo en cuenta que su suma es uno, obtenemos el nuevo coeficiente de adecuación global como una media ponderada, es decir, la suma para cada ítem de su valuación por el peso del ítem. Así se obtendría:

Tabla 6: Coeficiente de adecuación global matizado

Cand 1= .01+.03+.035+.02+.04+.196+.03+.3+.017+.04+.0132+.0185= **.75**
Cand 2= .01+.012+.035+.045+.08+.056+.018+.15+.0119+.036+.066+.037=**.56**
Cand 3= .008+.03+.035+.04+.016+.168+.03+.12+.0119+.036+.066+0= **.60**
Cand 4= .008+.03+.045+.005+.032+.14+.03+.03+.0017+.008+.033+.0185= **.47**

Cand 5= .02+.024+.05+.05+.032+.28+.012+.24+0+.032+.066+.037= **.84**

Puede comprobarse que el candidato 5 continúa siendo el seleccionado al presentar un coeficiente mayor, seguido también por el candidato 1. En cambio ahora el candidato 3 se sitúa por encima del 2, manteniéndose el candidato 4 como la menos adecuado o competente.

En la tabla 8 se presenta en forma resumida la información obtenida para cada candidato correspondiente al coeficiente de adecuación global.

CANDIDATOS	**Cand 1**	**Cand 2**	**Cand 3**	**Cand 4**	**Cand 5**
Posición	**2**	**4**	**3**	**5**	**1**
Resultados Cualitativos	**.75**	**.56**	**.60**	**.47**	**.84**

Tabla 8: Análisis Cualitativo de selección

Los resultados de la tabla 8 muestran que de acuerdo con los datos analizados en cada uno de los candidatos, es el candidato número 5 el que mejores resultados presenta en esta evaluación por los expertos de llevar a cabo el proceso de selección de personal en base a competencias. Los resultados también revelan que los candidatos 1 y 3 son una opción interesante para que la empresa los tome en cuenta para futuras contrataciones dado que sus resultados deben ser considerados para ello.

X. CONCLUSIONES

En este trabajo se ha pretendido mostrar una forma de tratar la incertidumbre, en la gestión de los recursos humanos mediante la utilización de un coeficiente de adecuación, para facilitar la toma de decisiones por parte de los directivos para seleccionar a los mejores candidatos en un proceso de recursos humanos, y así lograr los objetivos diseñados en el seno de su estrategia de la organización. Por lo que a la luz de los datos analizados, se ponen en juego dos criterios para seleccionar a los aspirantes a ingresar a una organización utilizando números borrosos.

Con la metodología propuesta se puede llevar a cabo de una forma racional, la elección del mejor candidato acuerdo a los requerimientos del puesto de trabajo diseñado por la organización. En este sentido, al utilizar los coeficientes de adecuación como herramienta de selección de candidatos se muestra de una forma sencilla y clara el proceso por el cual los expertos evaluadores matizan las características individuales (competencias) más adecuadas o convenientes para la organización contratante. La lógica difusa al igual que el pensamiento humano está compuesta de matices, y definitivamente no todo es blanco o

negro. Los números borrosos o difusos en este caso muestran una herramienta útil para enfrentar la dificultad para seleccionar personas que intentan prestar sus servicios profesionales. Sabemos, que hacerlo no es tarea fácil, debido a que suele ser una labor que puede provocar tensiones, rechazos, enfrentamientos y en el último de los casos, perdida de dinero por una ausencia de comunicación y de semántica adecuada. Aunque, hay que aclarar que la palabra "Borroso" no es en sentido peyorativo; si no un pensamiento variado y multivalente.

Por otro lado, la selección por competencias es una de las técnicas más utilizadas actualmente por los corporativos empresariales, ya que mediante este tipo de procesos se puede conseguir la contratación de individuos que poseen características específicas que permiten conseguir una mejora en la organización.

Finalmente, las múltiples actividades o tareas que pueden desempeñar los trabajadores de la organización tienen diversos impactos debido a que las personas actúan de forma distinta. Es decir, el desempeño es más eficaz o de impacto medio, esta diferencia genera que una organización alcance sus metas o no. Los clientes demandan precisamente eso hoy día; por tanto, las empresas que verdaderamente quieran mantener una ventaja competitiva sostenida, en un contexto incierto, tendrán que ver en la metodología difusa una opción de selección de candidatos, que les permita encarar el futuro en la mejor forma, contratando a los individuos más competentes.

Bibliografía

Alles, M. (2004): "Dirección estratégica de recursos humanos:gestión por competencias. Buenos Aires. Edit. Granica.

Alles, M. (2006): *Selección por competencias*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Granica.

Boyatzis, R. (1982*): The Competent Manager*. New York. John Wiley and Sons.

Davenport, T. (2000): *Capital Humano: creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona. Gestión 2000.

D´Negri, C.E y De Vito, E.L. (2006): "Introducción al razonamiento aproximado: lógica difusa" *Revista Argentina de medicina respiratoria*, No.4, pp.126-136.

Ernst&Young (1998): "Gestión por competencias", [en línea] Madrid, Ernst&Young Consultores <http://htlm.rincon delvago.com/evaluacion-del-desempeno_2.html [consulta:31 de octubre 2010 a las 6:20pm]

Fernández, J. (2005): *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid. España. Prentice Hall.

Gil, Aluja J. (1996): La gestión de los recursos humanos en la incertidumbre. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.

González, F. Flores, B. y Chagolla, M. (2004): "Uncertainty Theory Applied to Optional Selection of Personnel in an Enterprise" *Fuzzy Economic Review*, November, Vol. IX. No. 2

Guerrero, D C; y Terceño, G A. (2012): "Cómo seleccionar y contratar empresas en el outsourcing utilizando la metodología de números borrosos" *Contaduría y Administración*, abril-junio, Vol. 57. No. 2

HayGroup (1996): *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao. Ediciones Deusto.

Kaufmann, A. y Gil, A. (1992): Técnicas de gestión de empresa. Previsiones, decisiones y estrategias. Madrid: Pirámide.

Kaufmann, A.; Gil, A. y Terceño G. (1994): Matemática para la economía y gestión de empresas. España: Ediciones Foro Científico.

Lira, C. (2005): "Gestión por competencias fundamentos y bases para su implantación", informe profesional para obtener título de ingeniero en administración de empresas, Departamento Gobierno y Empresa, Universidad de los Lagos, Santiago de Chile.

McClelland, C. D. (1973): "Testing for competence rather than for intelligence". *American psychologist*. January: 1-15.

Mitrani, A., Murray, M.D., y Suárez, I. (1992): *Las competencias: clave para una gestión integrada de las recursos humanos.* Bilbao. Ediciones Deusto.

Puchol. L (2007): *Dirección y Gestión de recursos Humanos***.** Madrid. España. Díaz de Santos**.**

Smith, M. Y Robertson, I. (1993): *The theory and practice of systematic personnel selection*. Hong Kong. Macmillan Press Ltd.

Spencer, M.L; y Spencer M.S. (1993): *Competence at Work: models for superior performance*. New York. John Wiley and Sons, Inc.

Spencer, L.; McClelland, D. Y Spencer, S. (1994): *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*. Boston. Hay McBer.

Vargas, F. (2004): 40 preguntas sobre competencia laboral. Motevideo. Edit. Cinterfor,[en línea]<http//www.oitcinterfor.org/public/spanish/región/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.htm> [consulta:06 de noviembre 2010 a las 11:14 pm]

Whiddett, S. y Hollyforde, S. (2007): *The competencies Handbook*. Gran Bretaña. CIPD.

White, R. (1959): "Motivation Reconsidered: The concept of competence". *Psychological Review*, No. 66, pp. 279-333.

Winterton, J. y Delamare-LeDeist, F. (2004): "Typologies for Knowledge, Skills and Competencies". *CEDEFOP Proyect*. No RP/B/BS/Credit Transfer /005/04. Groupe Esc Toulouse, june, pp. 1-30.

Zadeh,L. (1965): "Fuzzy Sets", *Information Contro*l, 8: 338-353.

La Ética Pública como responsabilidad de gobernantes y funcionarios en el desarrollo de sus actividades.

Dra. Elsa Margarita Aguilar zvenice@hotmail.com Universidad Autónoma de Zacatecas
M.en C. Vanessa Massiel Gómez Gaytan. maselito@hotmail.com Universidad Autónoma de Zacatecas.

Resumen:

El artículo tiene como fin resaltar la importancia de que funcionarios, gobernantes y políticos asuman la práctica de la Ética Pública, para lograr el desarrollo, modernización administrativa y democratización de la vida pública en México en vías a una nueva forma de Gestión pública. Se tomaron como base para el presente trabajo a estudiosos del tema como Weber, Maritain, Kung, North, C. Pardo). A partir del pensamiento de los autores se hace especial énfasis en la importancia del desempeño de los gobernantes y funcionarios públicos con alto valor ético, como una herramienta de desarrollo de los Estados para frenar actitudes antiéticas que conllevan a la corrupción, ineficiencia, y pérdida de confianza en el gobierno. Y señala algunas medidas que pueden servir de freno para fortalecer la moral en los servidores públicos. Pues son ellos quienes marcan las directrices y dirigen las instituciones.

Palabras Clave: Ética, Ética Pública, Función Pública, Servidores Públicos

Abstract:

The article aims to highlight the importance of officials, political leaders and take the practice of public ethics, to achieve development, administrative modernization and democratization of public life in Mexico on the way to a new form of governance. Were taken as a basis for this work to scholars as Weber, Maritain, Kung, North, C. Pardo). From the authors thought special emphasis on the importance of the performance of politicians and public servants with high ethical value, as a development tool to curb the United unethical attitudes that lead to corruption, inefficiency, and loss trust in government. And he points out some measures that can serve to strengthen the moral brake on public servers. It is they who make the guidelines and operate the institutions.

Keywords:

Ethics, Public Ethics, Public Service, Public Servant

Introducción.

El tema de la ética pública es un asunto del que se debe ocupar el Estado para combatir la corrupción, práctica asentada en la administración pública, en casi todos sus niveles de organización, si se pretende homologar al Estado mexicano con los gobiernos del mundo que tienen directrices neoliberales y una práctica de la Nueva Gestión Pública, como parte del proceso en la modernización del Estado y requerimiento para insertarse en la economía mundial. Los requisitos indispensables para ser considerados en el mundo neoliberal, son; otorgar servicios públicos eficientes, eficaces, transparentes, y de calidad, como práctica de buen gobierno con compromiso político. Son pilares fundamentales para el desarrollo integral y armónico de un país, contar con una infraestructura que permita ofrecer un servicio eficiente y eficaz al ciudadano a través de un marco legal que consolide la democracia, crecimiento económico, promoción de igualdad de oportunidades, la transparencia y rendición de cuentas, la profesionalización de los servidores públicos, y el reforzamiento de las instituciones. Obtener resultados de calidad total en la gestión pública no es tarea fácil, requiere de gobernantes y funcionarios comprometidos y responsables que posean una conducta íntegra, que se refleje en la toma de decisiones que beneficien a las mayorías, son ellos quienes marcan las directrices y dirigen las instituciones, por lo que el perfil del funcionario público exige de una profesionalización, y más importante aún, de solvencia moral.

En el primer punto se analiza la importancia de la Ética en la función pública independientemente de la profesionalización del servidor público. En el segundo punto se resalta la importancia de la ética en la práctica de buen gobierno, y requiere que sus funcionarios, individuos y ciudadanos adopten un cambio profundo en su actitud mental para erradicar los pensamientos corruptos, y se retorne a la rectitud moral que permita rescatar la dignidad humana. Cerramos con el análisis de la responsabilidad del Estado ante los actos de corrupción y la importancia de restablecer el Estado de derecho, sancionando sin distinción alguna a quien infrinja la norma, esto, con el fin de retomar la legalidad y credibilidad de la ciudadanía en sus gobernantes.

1.- La función pública en la práctica ética.

Actualmente se vive una severa crisis en la cultura de la legalidad, de la ética, y la transparencia en la función pública en el ámbito nacional y no se excluye el internacional, que se manifiesta en la fractura de los valores éticos, donde confluyen lo inmoral, y amoral, perdiendo legitimidad y credibilidad los gobernantes ante la sociedad, que reclama transparencia en el uso de los recursos públicos, el quehacer administrativo y político.

La corrupción en su práctica, se transfiere al abuso de poder, tráfico de influencias, inequidad, ineficiencia e ineficacia, esta práctica es un problema añejo en la administración pública en México, que se ha venido intensificando de manera importante como consecuencia de la impunidad, inoperancia de las instituciones públicas, pérdida de valores y crisis económica que prevalece en el país.

Elevar la conducta moral de los individuos que integran las instituciones públicas requiere de calidad en la educación, para forjar ciudadanos comprometidos y conscientes de la responsabilidad profesional y moral que implica asumir un cargo público y con ello alcanzar el desarrollo económico, político social y cultural que México necesita.

Al respecto Adela Cortina (1998) señala: "No es el mejor camino intentar someter a los hombres por la fuerza del poder o de la ley, el derecho puede imponerse desde afuera, no así la moral[1]". La norma jurídica por si misma, no garantiza el actuar ético del funcionario y ciudadano, muchos ejemplos tenemos de ello. Lo que ciertamente rige al individuo, son los principios internos que mueven al hombre, éstos, son más garantía para un actuar correcto, que la fuerza del derecho. La ética es el instrumento más poderoso para constituir y robustecer la conciencia de los hombres y desarrollar su capacidad de juicio. Son los hombres los que le dan vida a las instituciones y hacen las leyes que las rigen. José. A. González (1998) lo resalta cuando señala que: "Las instituciones tienen su origen sobre todo en el mundo jurídico[2]" y Douglas North (2006) lo ratifica al expresar que; "Las instituciones son una creación humana, evolucionan y son alteradas por humanos. Por consiguiente se debe empezar por el individuo[3]". Rojas Osorio (2002) nos señala que la ética es el estudio racional y crítico de los valores morales[4] El estudio de los valores morales obligan a tomar una posición valorativa de lo bueno y lo malo, conceptos que generan divergencias y teorías diferentes de la razón práctica y la razón es fundamental para demarcar la responsabilidad.

Baruch Spinoza enfatiza que en la naturaleza no se da vicio ni virtud[5] y solo al ser humano puede atribuírsele conducta moral, porque solo el es responsable de lo que hace o deja de hacer, al tener la capacidad de decir si o no como decisión humana.

Kant, en cuanto al principio de responsabilidad enunciaba que si no hay responsabilidad, no hay libertad, y si no hay libertad no hay moralidad[6]. Por lo que la libertad y responsabilidad ubican al ser humano en el ámbito de los valores éticos.

El Estado está constituido por instituciones y estás son de carácter público, y deben estar representadas por personal calificado, técnica y científicamente y fortalecido por valores éticos que lo hagan un equipo profesional, que responda a las responsabilidades que les son encomendadas, son la parte activa en el desarrollo de los organismos. La falta de confiabilidad en las instituciones públicas y sus funcionarios son resultado de acciones alejadas de principios y valores éticos, que generan prácticas antiéticas reconocidas como

[1] CORTINA Adela. *Hasta un pueblo de demonios*. Madrid. Editorial Taurus. 1998. p. 197.
[2] GONZÁLEZ Alcantud, José Antonio. *Antropología (y) Política sobre la formación cultural del poder*. Barcelona, España. Ed. Anthropos. 1998. p. 132.
[3] NORTH Douglas. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México. FCE. 2006. P. 12-22
[4] ROJAS Osorio Carlos. *El asombro del pensar: la filosofía en el ámbito de las humanidades.* San Juan, Puerto Rico. Editorial Isla Negra. 2002 P.124
[5] Ídem. citado por Rojas Osorio.
[6] Ídem.

actos de corrupción en muchos espacios del quehacer administrativo y político que impide que se logren las metas y objetivos planteados en las instituciones.

Las áreas administrativas del Estado están constituidas por servidores públicos, y tienen como objetivo servir a la sociedad que representan con responsabilidad, lealtad y honestidad para obtener resultados que beneficien a toda la sociedad. Cuándo nos referimos al ámbito público están incluidos los políticos que también son servidores públicos, pero con cargos de mayor responsabilidad en la toma de decisiones.

La búsqueda del bien común es la naturaleza del Estado, y se consigue a través de las instancias de la administración pública a través de cada una de sus acciones que deben ser reflexionadas y con sentido común, las decisiones que se tomen deben apoyarse en un marco ético y democrático. Bajo este binomio, las decisiones que se tomen serán favorables a las mayorías.

En la búsqueda de cómo combatir la corrupción en las instituciones públicas, en el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988), se creo la Ley contra el nepotismo, y se generaron disposiciones en materia de responsabilidad de los servidores públicos y un programa de gobierno basado en la transformación moral de la sociedad. Para este fin se creó la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SCGF) con el objetivo de establecer líneas de control contra la corrupción, sin obtener mayores resultados. Carlos Salinas y Ernesto Zedillo optaron por crear instancias para que el gobierno se auto vigilara; surgiendo así la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo[7] que finalmente sustituyó a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación.

Durante el gobierno que presidio Vicente Fox (2000-2006) fue creada la Secretaría de la Función Pública (2003), <sustituyendo a la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo>, para fortalecer los sistemas de gestión y control, así como vigilar los derechos del ciudadano y fomentar la cultura de la ética y desempeño de funciones en los servidores públicos.

Durante este mismo periodo se estableció el Programa Nacional de Transparencia y Combate a la Corrupción con el objetivo:

a) prevenir y abatir la corrupción e impunidad,
b) controlar y detectar focos de corrupción,
c) castigos y sanciones reales para quienes practican actos deshonestos y,
d) crear una nueva cultura ética con la participación de la sociedad civil y sociedad política.

[7] ESTRADA Inguiniz Margarita. y LABAZÉE Pascal. *Globalización y Localidad: espacios, actores, movilidades e identidades*. México. Publicaciones de la Casa Chata. 2007 p. 173

Integrándose a la par la comisión Intersecretarial para la Transparencia y Combate a la corrupción, que funciona como instancia colegiada permanente con la finalidad de brindar solución a los problemas de corrupción, buscando reconstruir la confianza y credibilidad de la ciudadanía para sus gobernantes.

Felipe Calderón (2006-2012) creó el Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la Corrupción (2008-2012) para vigorizar los mecanismos institucionales de la Administración Pública Federal y fortalecer la transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública, impulsando una cultura ética que favorezca a la cultura de la legalidad en las variadas acciones que realiza el gobierno federal.

La estructura del programa contiene seis puntos estratégicos como objetivo.

a) La consolidación de una política de Estado en información y transparencia.

b) El fortalecimiento de la fiscalización de los recursos públicos para la efectividad y desempeño de las instituciones de la Administración Pública Federal.

c) Favorecer el desarrollo de una cultura ética, con apego a la legalidad, transparencia y responsabilidad pública.

d) La institucionalización de mecanismos mediante los cuales; la ciudadanía se vincule y participe, en el combate a la corrupción, el desarrollo de la transparencia y legalidad.

e) Establecer mecanismos para acciones coordinadas para combatir la corrupción en la Administración Pública Federal.

f) Combatir la corrupción en las instituciones de gobierno federal, para prevenir, investigar y perseguir los delitos y la ejecución de sanciones penales.

La evaluación de los objetivos citados con anterioridad que corresponden al Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y Combate a la corrupción 2010-2012 se lleva a cabo a partir de 23 indicadores de resultado de los cuales 18 tienen un avance significativo, que refleja el 78.26% con respecto a lo reportado en el informe anual de seguimiento 2009 [8].

El marco jurídico que regula la responsabilidad, desempeño y transparencia del Servidor Público Federal es la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Federal de responsabilidades de los servidores públicos, Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los servidores públicos, Ley Federal de transparencia y acceso a la

[8] Segundo informe anual de seguimiento 2010. Secretaria de la Función Pública. Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y combate a la corrupción 2008- 2012. Informe Anual de Seguimiento. Avances y Resultados Enero- diciembre 2010.

información Pública Gubernamental, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, Reglamento del servicio Profesional de Carrera, Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal.

2.- Responsabilidad de los funcionarios en el desarrollo de sus actividades.

.

La ética aplicada en el desarrollo de actividades de los funcionarios, está direccionada a la práctica así como a la actitud de los individuos que laboran en las instituciones orientada hacia el interés público, bajo principios, normas y virtudes con espíritu de servicio y responsabilidad, de contenido y conocimiento universal. Weber en su obra el político y el científico la clasifica como "ética de la responsabilidad" de los gobernantes y funcionarios públicos en el desarrollo de sus actividades.[9] Esta tiene como fin, que el servidor público aplique el sentido del deber en beneficio del Estado y sus ciudadanos.

Todo funcionario público tiene el deber de realizar sus actividades laborales con prontitud y honestidad, en ella debe estar involucrada la razón, conciencia, responsabilidad, madurez de juicio y sentido del deber que es el objeto que persigue la ética pública. El Estado debe exhortar a sus funcionarios, individuos y ciudadanos a que adopten un cambio profundo en su actitud mental para erradicar los pensamientos corruptos, y se retorne a la rectitud moral para rescatar la dignidad humana[10] Kung (2000) lo sustenta enfatizando lo siguiente: "El hombre ha de ser más de lo que es: ha de ser mas humano. Es bueno para el hombre lo que preserva, fomenta y realiza su humanidad. El hombre ha de explotar su potencial humano en aras de una sociedad humana y un ecosistema intacto, cambiando básicamente su rumbo de actuación. Su humanidad en potencia es muy superior a su humanidad en acto. En este sentido el realismo del principio de responsabilidad y la utopía del principio de esperanza se reclaman mutuamente[11]".

Carmen Pardo (2008) señala "*Un buen gobierno"* sería aquel que pueda simultáneamente mantener la legitimidad moral y democrática y promover el desarrollo socioeconómico[12]" y agrega que: "El bien se definiría, como el mayor bien para el mayor número y la administración debía buscar llegar a ese fin[13]". Aguilar Hernández (2000) nos dice, que el bienestar social o bien común, es obligación jurídica y moral del buen gobierno como elemento primordial que legitima su existencia material y moral, esta función se cumple mediante una política económica social y cultural.[14]

---

[9] WEBER Max. *El político y el científico*. Madrid. Editorial Alianza. 2003. p. 32
[10] KUNG Hans, *Una Ética Mundial para la Economía y la Política*. México F.C.E. 2000. p. 25
[11] Ídem p. 49
[12]PARDO María del Carmen. *Ética y democracia: un binomio indivisible*. México. El Colegio de México. p. 6 Documento incluido dentro de la Biblioteca Digital interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo www.iadb.org/etica - http://materialesdetransparencia.blogspot.com/2008/08/material-sabado-30.html #17
[13] Ídem.
[14] AGUILAR Hernández Felipe. *Moral pública en los procesos de buen gobierno*. México. Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM) Plaza y Valdes, 2000 p. 175

Un buen gobierno en palabras de Norberto Bobbio es aquel que todo lo convierte en un bien ordenado y compuesto que generalmente lanza cadenas en torno a los injustos, suaviza las asperezas y pone fin a la insaciabilidad[15] En el concepto de buen gobierno se encuentra la legalidad de la política y el arte de gobernar que hoy se le conoce como gobernabilidad. Esta lleva implícito la tolerancia en cuanto a la convivencia de grupos, voluntades, oposiciones y costumbres diferentes. Entendiendo que el arte de gobernar es la habilidad para concertar, armonizar, negociar, y solución de conflictos. Este último como parte de la naturaleza humana.

El problema de la corrupción no es exclusivo de México, es un fenómeno que se vive en la esfera mundial, se representa en la pérdida de valores morales y carencia de ética profesional en las acciones administrativas públicas y privadas, que impide el desarrollo de la vida económica, política y social. En México, la práctica de la corrupción afecta notablemente a la cultura de la legalidad, un acto de corrupción se lleva a cabo como una forma de conducta "natural" por la mayoría de la población, sin importar el cargo que ocupe tanto en lo público como en lo privado; el funcionario público, ciudadano, usuario o el trabajador privado sin importar el rango en el desempeño de sus funciones. Afectando la vida económica, política y social nacional de manera profunda, con la consabida destrucción de la vida institucional. Al despreciar una cultura de la legalidad, triunfa la ilegitimidad, la inmoralidad y la amoralidad. Por lo tanto podemos decir que una sociedad corrupta es una sociedad corroída, en descomposición y por lo tanto una sociedad injusta, que puede llevar al abismo la seguridad nacional.

Es urgente brindar educación de calidad, generar desarrollo económico, empleo, y una vida digna a la sociedad, así como establecer el imperio de la ley, y consecuentemente devolver la legalidad, la institucionalidad, y justicia social, a una sociedad desalentada, abandonada y olvidada por su gobierno, que ha ido perdiendo el entusiasmo y esperanza de alcanzar una vida digna. Recuperar la confianza social con la restructuración administrativa que brinde mejores servicios, y con mayor calidad debe ser la tarea de todo Estado para que la sociedad se reconstruya y se armonice la vida comunitaria. Porque parafraseando a Georges Bernanos "Si la sociedad pierde entusiasmo el mundo entero se estremece", esta respuesta ciudadana el Estado debe tenerla en consideración.

3.- La responsabilidad del Estado ante los actos de corrupción

Los actos de corrupción deben ser sancionados con todo el rigor de la ley por todo gobernante, su responsabilidad, política, jurídica, institucional y moral, le da obligatoriedad de resolver y sancionar cualquier acto de corrupción que se presenten en su gobierno, sin distinción de clase, sexo, raza, cargo, credo o preferencia política, para restituir la legalidad y orden social. Su erradicación debe estar fundamentada en una formación ética y profesional del funcionario, como lo explica Max Weber en su obra el político y el científico "La evolución del funcionariado moderno, se va convirtiendo en un conjunto de trabajadores intelectuales altamente especializados mediante una larga

[15] Ídem. citado por Aguilar Hernández. P. 130

preparación y con un honor estamental muy desarrollado, cuyo valor supremo es la integridad[16]". Actuar con ética y responsabilidad no debe ser sólo parte del discurso, sino de una actuación de responsabilidad desde el gobierno. Solamente con un verdadero trabajo profesional, ético y responsable, se podrá abatir tan grave mal que no solo abarca al gobierno, hoy por hoy ha permeado a todas las clases sociales, a toda la sociedad, incluyendo a la administración privada, donde encontramos a los medios de comunicación.

Para lograr la modernización del Estado, no es suficiente con alcanzar los estándares establecidos por los organismos financieros internacionales, como el Banco Mundial (BM), Banco Interamericano de desarrollo (BID) Organización Mundial del Comercio (OMC), y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), que establecen que para ser miembro, las instituciones que componen la Administración pública, requieren estar estandarizadas bajo un mismo esquema de organización y funcionamiento democrático, que lleven a la eficiencia y eficacia de sus servicios al ciudadano o usuario. Por lo que se hace necesario educar al ciudadano, al servidor público, al usuario, con normas morales, éticas y profesionales que le creen conciencia, de lo que significa la práctica ética, en la vida pública y democrática de un país.

Uvalle Berrones (2000) señala: La importancia de que la función pública sea confiable, radica en que los valores que postula y proyecta tengan congruencia con el hacer político, que resuelva las necesidades, problemas y carencias de la sociedad. "Un requisito es, que en su seno se adopte, predique y acepte una nueva concepción ética del servicio público"[17].

El desprestigio acumulado por años y que tiene un amplio crecimiento en los sistemas administrativos y gubernamentales ha desencadenado la desconfianza en las instituciones públicas. Esta tiene su origen en la ineficiencia, corrupción y desvió de recursos públicos, así como en la práctica de uso de los cargos públicos como instrumentos para alcanzar fines personales, partidistas y de intereses y objetivos privados. Lo que hace inminentemente necesario una redefinición de los valores éticos que le den una revaloración al compromiso social, político y cultural de la función pública en México.

Cuándo la inmoralidad se asienta en una sociedad como cultura o patrón de conducta, los costos en lo económico, político y social y democrático cobran un impacto en lo fiscal, y se refleja en las políticas públicas. Se acentúa la pobreza, una deficiente educación, baja calidad en los servicios de salud, se incrementa el desempleo, aumenta la inequidad y prolifera la inseguridad.

Makarenko en su obra "Poema Pedagógico", nos señala que; "La necesidad primordial del hombre es la comida, si se tiene hambre se complica sensiblemente su reeducación moral[18].

[16] Óp. Cit. WEBER Max.
[17] UVALLE Berrones Ricardo. *Institucionalidad y profesionalización del servicio público en México.* México. Ed.Plaza y Valdés 2000. p. 252
[18] MAKÁRENKO, A. *Poema pedagógico 1*. México. Ediciones de cultura popular. Moscú URSS. Editorial Progreso. p. 30

Fernando Savater, en una conferencia en el Tecnológico de monterrey, sobre "educar con ética y valores para la responsabilidad", señalaba que: En una democracia, los ciudadanos no surgen de una manera espontanea, los ciudadanos son un invento social, no son una determinación natural, por lo tanto son un producto de una determinación política, así que al ciudadano hay que crearle a través de la educación, con valores y responsabilidad.

Paz Zavala Enrique (2004), en una de sus obras, hace una serie de reflexiones sobre la ética y la responsabilidad, y nos dice que de acuerdo al diccionario Larousse, Ética, es la parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. El mismo autor señala que el Diccionario enciclopédico Bruguera define a la Ética como la disciplina que estudia la moral, y entiende como moral no solo el conjunto de normas sino también la conducta humana con relación a dicha normas. Otra definición que agrega el mencionado autor nos dice que la Ética es el tratado que regula las acciones del hombre, en las diversas situaciones de su vida, con la finalidad de conducirlo hacia el bien. Continúa manifestando el autor que la Ética profesional, conocida también como Deontología, es la norma que regula las acciones de los individuos que ejercen una profesión, en cuanto a los deberes que desempeñan cada uno de ellos[19].

De manera genérica se entiende por profesión todo oficio, trabajo, arte, o actividad habitual de una persona. "En un sentido más puro la palabra profesión se relaciona con la culminación y desempeño de una formación académica universitaria, que desemboca en el cumulo de conocimientos adquiridos y ejercidos por una persona de manera paulatina, racional y objetiva de una rama determinada del conocimiento humano, con la finalidad de satisfacer ciertas necesidades de su comunidad[20]". Por lo que toda profesión debe tener un espíritu de servicio social y por consecuencia, una responsabilidad legal y moral ante la colectividad.

"La ética profesional o deontología, de los servidores públicos es especialmente exigente por razón de su posición de servidores de los intereses públicos[21]". No solamente impone deberes de imparcialidad, eficacia, eficiencia, respeto al ordenamiento etc. también incluye obligatoriedad moral en la vida privada del funcionario, que debe tener como conducta regular, una vida digna, honorable, acorde en todo momento con el honor y prestigio al cargo que representa en la administración, sea como funcionario, político, o gobernante para el buen funcionamiento de la estructura gubernamental. Esto cobra mayor importancia en tanto cuánto a la estrecha relación que guarda con el servicio que la función pública realiza en beneficio de los ciudadanos, dicha responsabilidad del funcionario público debe favorecer los intereses generales, dejando de lado los particulares.

[19] PAZ Zavala, Enrique. *Introducción a la Contaduría: fundamentos*. Cengage Learning Editores. 2004. Onceava edición. p. 72
[20] Idem.
[21] MARINA Jalvo Belén. *El Régimen Disciplinario de los Funcionarios Públicos*. España. Editorial Lex Nova. 3° edición. 2006 p. 58.

Por tanto, Marina Jalvo (2006) nos dice: podemos decir que la ética profesional de los funcionarios públicos y de quienes desempeñan funciones públicas en general, solo puede entenderse por la relación que guarda a los principios de imparcialidad, eficacia, respeto al ordenamiento y realización efectiva de los derechos fundamentales[22], que todo ciudadano tiene derecho a la garantía sobre la calidad de los servicios que a de recibir.

Maritain Jacques, señala que el Estado es un instrumento al servicio del hombre. Poner al hombre al servicio del Estado es una perversión política. "El Estado es la parte de la sociedad política, cuyo objeto propio consiste en mantener la ley, promover la prosperidad común y el orden público y administrar los asuntos públicos[23]".

Intelectuales de corte internacional como Sartori, Junger Habermas y Hans Küng, nos dicen que las sociedades del mundo contemporáneo están sumergidas en una crisis de valores que alteran la vida cotidiana en diversos ámbitos de la vida pública, como lo son; lo familiar, social, político, religioso, económico y cultural. En este sentido Hans Küng expresa que; "La crisis de la principal potencia occidental, los Estados Unidos de Norteamérica, es ya una crisis moral de occidente, incluida Europa: desmoronamiento de las tradiciones, de un sentido global de la vida, de criterios éticos absolutos, y carencia de nuevos fines, con todos los daños psíquicos que de ello se derivan"[24]. Muchos hombres no saben ya en nuestros días hacia que opciones fundamentales han de orientar las pequeñas o grandes opciones diarias de su vida, y tampoco que preferencias seguir, que prioridades establecer, que símbolos elegir. Las antiguas instancias y tradiciones orientativas ya no sirven. Reina en todas partes una crisis de orientación, que a pequeña escala tiene que ver con las frustración, el miedo, la drogodependencia, el alcohol, el sida y la criminalidad de muchos jóvenes, y a gran escala, con los nuevos escándalos políticos, económicos, sindicales y sociales, demasiado frecuentes en Alemania, Austria, Francia, España, Italia, Suiza. En definitiva, occidente se encuentra ante un vacío de sentido, de valores y normas, que no solo afecta a los individuos, sino que constituye un problema político de enorme magnitud[25]" Ante fenómenos tan graves como la desigualdad, el desequilibrio económico o las crisis ideológicas que se presentaron a lo largo del siglo XX, sólo la ética podrá asegurar un siglo XXI mínimamente armónico y justo.

La ausencia de valores tiene un costo social muy importante en las sociedades contemporáneas, con el crecimiento de la inseguridad, corrupción y una mayor manifestación de la violencia para y contra la sociedad, Los actos situados en la ilegalidad son fenómenos que prosperan cuando se diluyen o pierden fuerza los valores, que dan vida a la conciencia, pasando de lo moral a lo inmoral, e incluso a lo amoral.

[22] Íbidem.
[23] MARITAIN Jacques. *El Hombre y el Estado; Fundación Humanismo y Democracia.* Madrid. Traducción de Juan Miguel Palacios. 2° edición. Ediciones Encuentro. 2002 p. 26
[24] Óp. Cit. Kung Hans
[25] Ídem

Moral, nos señala Kelsen (1995), es la conducta que constituye la obligación moral de una persona, es simplemente aquella, que de acuerdo con la norma ética se debe observar; como el conjunto de costumbres, creencias, valores y normas de una persona que funciona como una guía para obrar. Dentro del campo de la moral, el concepto de obligación coincide con el deber ser[26].

Riez Jorge (2007) nos dice que; Inmoral es aquella persona que aún conociendo las reglas no las respeta, anteponiendo sus intereses personales a los colectivos[27]. Lo que lo convierte en un delincuente.

Pérez Delgado (2000) nos señala que Amoral, "es aquella persona que carece de la noción de bueno y malo, lo que le impide adecuar su conducta a valores y principios rectores que rigen la vida del hombre en sociedad y que con frecuencia nos hace encontrarnos con un delincuente en potencia en la etapa adulta[28]". La amoralidad es propia de la primera infancia, ya que por su naturaleza un niño no tiene conciencia entre lo bueno y lo malo o lo legal y lo ilegal. Si al individuo no se le educa con ideales normativos de conducta social, no se le marcan límites durante su infancia, será un adulto castrado para su desarrollo, adecuación y desenvolvimiento en la comunidad a la que pertenece.

Voltaire, en una de sus reflexiones nos dice "El hombre es producto del medio en el que se desenvuelve", por lo tanto, si surge el tipo amoral e inmoral en una sociedad, habrá que buscar el mal en las propias raíces del medio social al que pertenece.

Es responsabilidad del Estado, dotar al individuo a través de la educación, la conciencia individual y colectiva de la sociedad. Un Estado que se presuma democrático, debe abocarse a crear las condiciones políticas y sociales, que permitan a todos los ciudadanos por igual lograr su mayor realización espiritual y material, respetando la libertad, dignidad, derechos y creatividad de la persona. Y que el éxito no este condicionado a valores de consumo materiales sino a la restructuración de la dignidad humana, que va acompañada de una cultura ética, de valores que refuerce el espíritu de servicio comunitario del servidor público, hacia el interés general en bien de la comunidad política, y la institucionalización de instrumentos éticos en la función pública, para una verdadera modernización del Estado.

"El ser del Estado es lo ético. Sin Estado no habría ética y sin ética la humanidad sería una de tantas comunidades de animales. Ética y Estado son atributos de la individualidad. El dualismo Ética –Estado no crea identidad sino identificación. La ética es el Estado puro. El Estado es la pretensión ética[29]

[26] KELSEN Hans *Teoría General del Derecho y del Estado*. México. UNAM. 1995. p. 70
[27] RIEZ Jorge. *La concepción moral en el sistema de Augusto Comte*. España. Ed. San Esteban. 2007 p. 102
[28] PÉREZ Delgado Esteban. *Moral de convicciones, Moral de Principios; Una Introducción a la Ética Una Introducción a la Ética desde las ciencias Humanas*. España. Editoriales San Esteban, 2000. p. 19
[29] ARNAIZ Amigo Aurora. *Ética y Estado*. México. UNAM. Colección Estudios Jurídicas. Serie Estudios Jurídicos Núm., 23. 2004. p. 11

El Estado está obligado a hacer las modificaciones necesarias en el ámbito jurídico, para determinar el perfil de los individuos para la elección a cargos públicos, sean políticos o funcionarios, determinando el perfil por la virtud ética y profesional del individuo que aspire a ocupar dichos cargos. Considerando que quienes tienen una trayectoria integra a base del esfuerzo tendrán que cuidarla, lo que no sucederá con aquel que ha llegado a los espacios públicos a través de la protección del "padrino" político o partido político, porque entonces este se ocupara de responder a los intereses personales de quien lo lleve a ocupar el cargo. Y dado que su trayecto en la vida ha sido de servidumbre a los intereses del "patrón" nada lo limitara de actuar de manera corrupta, protegiendo los intereses de quien o quienes lo llevaron al poder. El servidor público no debe obedecer órdenes por un salario sino que debe convertir el servicio público en una verdadera vocación al entender que el Estado debe ser dirigido por quienes son capaces de asumir el ejercicio del poder político o la autoridad administrativa como un bien público temporal. El político y servidor público debe comprender que el servicio público genera bienestar y el servicio privado genera riqueza, esta es la gran diferencia que existe en la naturaleza de lo público y lo privado.

Conclusión.

La práctica constante de actos de corrupción en la esfera pública y privada en México, afecta de manera importante la vida económica, política y social, perturbando la vida institucional, y con ello, la cultura de la legalidad, que da como consecuencia una sociedad corrupta e injusta. La falta de confiabilidad en las instituciones públicas y sus funcionarios, son resultado de acciones alejadas de principios y valores éticos en el quehacer administrativo y político, que impide que se logren las metas y objetivos planteados en las instituciones.

Parafraseando a Adela Cortina podemos señalar que no se educa al individuo por decreto, elevar la conducta moral de los individuos que integran las instituciones públicas requiere del compromiso gubernamental para brindar una educación de calidad que abarque el ámbito moral, técnico y científico para forjar ciudadanos comprometidos y conscientes de la responsabilidad ética y profesional que implica asumir un cargo público. La ética es el instrumento más poderoso para constituir y robustecer la conciencia de hombres y mujeres que integran y dan vida a las instituciones y hacen las leyes que rigen a la sociedad, y al mismo tiempo regulan la vida económica, democrática, política y social de la nación.

El Estado está constituido por instituciones y estás son de carácter público, y deben estar representadas por personal calificado, técnica y científicamente y fortalecido por valores éticos que lo hagan un equipo profesional, que responda a las responsabilidades que les son encomendadas, y contribuyan con sus decisiones al desarrollo económico, político, social y democrático que México necesita.

El gobierno federal debe vigorizar los mecanismos institucionales de la administración, fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública, impulsando al

mismo tiempo una cultura ética que favorezca la legalidad,, institucionalidad y justicia social bajo la supremacía de la ley, para que la sociedad recupere la esperanza de alcanzar una vida digna, ese es el fin del Estado, su naturaleza es el bienestar de la comunidad a la que gobierna, a esos intereses generales debe responder con prontitud, eficacia y eficiencia el Estado para lograr la legitimidad en sus gobernados. La restructuración administrativa persigue como fin brindar servicios eficientes, eficaces y de calidad, y la armonización de la vida comunitaria.

Es responsabilidad del Estado, establecer el Estado de derecho a partir de la supremacía de la ley. Un Estado que presuma de ser democrático, debe abocarse a crear las condiciones políticas y sociales, que permitan a todos los ciudadanos por igual lograr su mayor realización espiritual y material, respetando la libertad, dignidad, derechos y creatividad de la persona. Y que el éxito no esté condicionado a valores de consumo materiales, sino a la restructuración de la dignidad humana, que va acompañada de una cultura ética, que refuerce el espíritu de servicio comunitario del servidor público, hacia el interés general en bien de la comunidad política, y la institucionalización de instrumentos éticos en la función pública, para una verdadera modernización del Estado.

El Estado no es un organismo más, este se rige por principios constitucionales que le dan legalidad y legitimidad a sus actos. La modernización del Estado requiere de un cambio profundo y radical en la cultura del funcionario y del ciudadano en general, las reformas llevadas a cabo, han quedado en buenas intenciones, es de suma importancia brindar educación de calidad al pueblo, para forjar ciudadanos que fortalezcan la vida institucional y lograr la reconciliación entre ciudadanos y gobernantes bajo un Estado de Derecho.

Referencias Bibliográficas.

Libros:

CORTINA A. (1998) Hasta un pueblo de demonios. Taurus. Madrid
GONZÁLEZ J. (1998) Antropología (y) Política sobre la formación cultural del poder. Anthropos. Barcelona. España
NORTH D. (2006) Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. FCE. México.
ROJAS C. (2002) El asombro del pensar: la filosofía en el ámbito de las humanidades. Ed. Isla Negra. Puerto Rico.
ESTRADA M. y LABAZÉE P. (2007) Globalización y Localidad: espacios, actores, movilidades e identidades. Pub. de la Casa Chata. México
WEBER M. (2003) El político y el científico. Alianza editorial. Madrid 2003.
KUNG H, (2000) Una Ética Mundial para la Economía y la Política. FCE México.

PARDO C, Ética y democracia: un binomio indivisible, El Colegio de México. Documento incluido dentro de la Biblioteca Digital interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo www.iadb.org/etica - http://dc193.4shared.com/doc/wSL9Ac3E/preview.html
UVALLE R. (2000) Institucionalidad y profesionalización del servicio público en México. Ed.Plaza y Valdés. México.
MAKÁRENKO, A. Poema pedagógico 1. Editorial Progreso, Moscú URSS. Ediciones de cultura popular México.
PAZ E. (2004) Introducción a la Contaduría: fundamentos. CengageLearning.
MARINA B. (2006) El Régimen Disciplinario de los Funcionarios Públicos. Lex Nova España.
MARITAIN J. (2002) El Hombre y el Estado; Fundación Humanismo y Democracia. Traducción de Juan Miguel Palacios. Encuentro. Madrid
KELSEN H. (1995) Teoría General del Derecho y del Estado. UNAM
RIEZ J. (2007) La concepción moral en el sistema de Augusto Comte.San Esteban. España
PÉREZ E. (2000) Moral de convicciones, Moral de Principios; Una Introducción a la Ética Una Introducción a la Ética desde las ciencias Humanas. San Esteban, España

Revista

ARNAIZ A. (2004) Ética y Estado. UNAM Colección Estudios Jurídicas. Serie Estudios Jurídicos Núm., 23. México.

Ley

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art. 108 al 114
Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores públicos. Art. (1982)
Ley Federal de responsabilidades administrativas de los servidores públicos. Art. 49 (2002)
Ley Federal de transparencia y Acceso a la información Pública Gubernamental (2002),
Ley orgánica de la Administración Pública Federal. (1976)- (2010)
Ley del Servicio profesional de Carrera de la Administración Pública Federal. (2003)- (2006)
Reglamento del Servicio Profesional de Carrera. (2007)
Código de Ética de los servidores públicos de la Administración Pública Federal. (2002)
Segundo informe anual de seguimiento 2010. Secretaria de la Función Pública.
Programa Nacional de Rendición de Cuentas, Transparencia y combate a la corrupción 2008- 2012.
Informe Anual de Seguimiento. Avances y Resultados Enero- diciembre 2010.

El capital intelectual y su gestión en Universidades Públicas. Caso: Facultad de Negocios

M. A. José Raúl Robles Cortez, raul.robles@uabc.edu.mx,
Universidad Autónoma de Baja California
Dr. Robert Efraín Zárate Cornejo, robertzarate@uabc.edu.mx,
Universidad Autónoma de Baja California
Dr. Eduardo Ahumada Tello
Universidad Autónoma de Baja California

Resumen

Entre las ventajas competitivas de las empresas se encuentra el capital intelectual el cual está formado por una serie de factores que generalmente han sido denominados como activos intangibles, el cual están incorporados en prácticas, procesos, competencias, saberes, y destrezas de las personas, en culturas e infraestructuras organizacional y relacional. Sin embargo, es un reto la formación de capital intelectual tomando en consideración su aspecto intangible, en el contexto de los nuevos modos de determinación del conocimiento.

El presente trabajo de investigación pretende analizar la importancia del capital intelectual en la gestión de las universidades públicas. Identificar el capital humano que poseen sus académicos e investigadores, teniendo presente la contribución en la producción científica. Asimismo, se busca la contribución de las investigaciones en México que proponen instrumentos de gestión de capital intelectual que mejoren su aportación a la sociedad. La adopción de programas de medición y gestión del capital intelectual constituye una opción estratégica para resaltar los resultados.

Palabras Clave:

Capital intelectual, capital humano, capital estructural, capital relacional, economía del conocimiento, activos intangibles y educación superior.

Abstract

The competitive advantages of companies include intellectual capital which is formed by a series of factors that have generally been referred to as intangible assets, which are embedded in practices, processes, skills, knowledge, and skills of people, cultures and organizational and relational infrastructure. However, the formation of intellectual capital taking into consideration its intangible aspect, in the context of the new modes of knowledge is a challenge.

The present research work aims to analyze the importance of intellectual capital in the management of public universities. Identify the human capital that has their academics and researchers, bearing in mind the contribution in scientific production. Also, the contribution of the research is searched with Mexico proposed management of intellectual capital instruments that improve their contribution to society. The adoption of programs of measurement and management of intellectual capital is a strategic choice to highlight the results.

Key words:

Intellectual Capital, human capital, structural capital and relational capital, knowledge-based economy, intangible assets and higher education.

Introducción

Los activos intangibles forman parte los factores principales del desarrollo y logro de las organizaciones, motivo que requiere de atención e inversión. Actualmente, el hecho de contar con unas instalaciones de primer nivel no representa una garantía a lograr una posición competitiva en los mercados, ya que es importante contar con procesos de innovación en forma constante, el tener recursos humanos con las competencias adecuadas al puesto de trabajo, el contar con clientes con alta fidelidad a la organización, el tener una capacidad de liderazgo, las relaciones entre los empleados, la credibilidad de los directivos, el tener una habilidad para mantener y así como de atraer a los profesionales más preparados (López, 2008).

El Capital Intelectual puede cambiar la manera de llevar a cabo negocios, puesto que contribuye no sólo a determinar el valor real de las organizaciones, sino, lo más importante, a incorporarles valor a éstas, por lo tanto un valor agregado, lo que traerá como resultado un cambio importante en la economía moderna, puesto que el mercado se hará más competitivo, lo que dará lugar a una mejor calidad de productos y servicios y, por consiguiente, una mayor satisfacción en el requerimiento del servicio. Frente a estos nuevos paradigmas generados en la sociedad del conocimiento, la economía actual exige, gente calificada, motivada, comprometida, que apoye los planes de crecimiento. Por lo tanto se debe promover el logro de los objetivos para dar respuesta satisfactoria en cuanto a medir el Capital Intelectual, o sea, de donde se origina el valor producto del conocimiento, el cual debe poseer toda entidad como recurso esencial para crear valor y, al final generar beneficios económicos.

En las universidades, y en particular en las instituciones educativas públicas el capital intelectual adolece de cierta calidad, y fundamentalmente por los elementos que inciden en el mismo, como lo es el contar con recursos materiales disponibles, como aulas de clase, bibliotecas, laboratorios, instalaciones deportivas, mobiliario, recursos educativos entre otros.

En lo referente a los recursos humanos el contar con un nivel científico y didáctico del profesorado, experiencia y actitudes del personal en general, capacidad de trabajar en equipo, tiempo de dedicación entre otros. El actuar de las personas así como los servicios

que realizan determina la calidad de una organización, por lo que es muy importante su participación y compromiso. La dirección y gestión administrativa y académica del centro educativo, la labor directiva, su organización, funcionamiento de los servicios, las relaciones humanas, coordinación y control.

El objetivo es analizar la gestión del capital intelectual en las universidades públicas, considerando los principales modelos que se adecuen para su estudio, en un primer las variables en estudio están enfocadas hacia los activos intangibles, capital intelectual y la universidad.

1. Revisión Literaria o Enfoque teórico

1.1 Definición del Capital Intelectual

Stewart (2008) afirma que el capital intelectual es "*todo aquello que no se pueda tocar pero que puede hacer ganar dinero a la organización",* el capital intelectual es la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que otorgan a la empresa ventaja competitiva.

En el proyecto Intelect de Euroforum se define al capital intelectual como "*el conjunto de activos de una empresa que, pese a no estar reflejados en los estados financieros, generan valor en el futuro para la misma".*

La empresa de gas Unión Fenosa (1999) lo define como "*el conjunto de elementos intangibles que potencian la capacidad que tiene la organización para generar beneficios en el presente y en el futuro"*. Esta empresa ha publicado su modelo de gestión del Capital Intelectual en donde plasma las experiencias que han tenido en los intangibles. Este modelo permite identificar, medir y ordenar los intangibles estratégicos en términos de capital humano, capital estructural y capital Relacional.

Wallman (1995) afirma que el capital intelectual incluye no solo el potencial del cerebro humano, sino también las marcas de fabrica, los nombres de los productos e incluso las inversiones que la empresa realizo en el pasado y que, aunque contablemente no se hayan revalorizado, el mercado si lo ha hecho. Incluye todos aquellos activos que tienen valor para la empresa y que en la actualidad se encuentran valorados a cero por esta.

1.2 Modelos de Capital Intelectual.

1.2.1 Balanced Business Scorecard.

Kaplan y Norton (1996) iniciaron su investigación en 1990 con la idea principal de que los modelos de gestión que tomaban como base principal en los indicadores de carácter financiero, ya se encontraban realmente obsoletos.

El modelo contiene indicadores financieros y no financieros, anteriores y a futuro, en donde su principal objetivo es medir los resultados de la organización. El Balanced Business Scorecard, presenta cuatro bloques:

- La perspectiva financiera
- La perspectiva del cliente
- La perspectiva de procesos internos de negocio
- La perspectiva de aprendizaje y mejora

Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:

- Indicadores driver (factores condicionantes de otros)
- Indicadores outpt (indicadores de resultado)

Este esquema refleja la relación que existe entre sus elementos al igual que la coherencia con la visión de la entidad y la estrategia organizacional.

a) Perspectiva Financiera. Son indicadores financieros los cuales no tienen que ser sustituidos sino complementarse con otros para reflejar la realidad de la empresa. Ejemplo: Flujo de Efectivo, análisis de rentabilidad de cliente y producto, entre otros.

b) Perspectiva de cliente. Tiene como punto principal identificar la relación con los clientes y la organización para aumentar la competitividad de ésta. En esta sección se encuentran los indicadores drivers, que son los productos y servicios que se ofrece a los clientes, imagen y reputación de la empresa, calidad en la relación con el cliente, atributos de los servicios y productos. Los indicadores output son las consecuencias de las expectativas de los clientes, como el nivel de lealtad, satisfacción de los clientes, la participación del mercado, entre otros.

c) Perspectivas de procesos internos de negocio. Lleva a cabo un análisis de los procesos internos de la empresa para satisfacer al cliente y de esta manera aumentar los niveles de rendimiento de carácter financiero. Para ello es necesario estudiar los procesos internos, la empresa en general y la cadena de valor.

En este bloque se distinguen tres clases de procesos:

1. *Innovación.* Productos nuevos. Productos patentados.
2. *Operacionales.* Indicadores de costos, calidad, tiempos, flexibilidad de los procesos.
3. *Servicio postventa*. Costos de reparaciones. Tiempo de respuesta.

d) Perspectiva de aprendizaje y mejora. Constituye el conjunto de activos que dan a la organización la habilidad para mejorar y aprender. De esta forma se critica la visión tradicional de considerar a estos elementos como un gasto y no como una inversión.

Este es el que menos se ha desarrollado ya que a raíz del escaso avance de las organizaciones en este punto. Los activos de aprendizaje y mejora los clasifica en:

1. *Capacidad y competencia de las personas.* Considera indicadores de satisfacción de los trabajadores, productividad, necesidad de formación, entre otros.
2. *Sistemas de información***.** Base de datos, software, patentes, entre otros.
3. *Cultura-clima-motivación para el aprendizaje***.** Los indicadores son los siguientes, iniciativa de las personas y equipo, la capacidad de trabajar en equipo, tomar la visión de la empresa como suya, entre otros.

Este modelo fue unos de los primeros en crear un sistema de medición para la gestión. Su aportación es que además de considerar los aspectos de carácter financiero incorpora otros de distinta naturaleza como: mercado, procesos internos y aprendizaje. No cuenta con un desarrollo suficiente de los activos más intangibles, como lo es la capacidad de innovación y aprendizaje de los empleados. Sin embargo una de sus aportaciones es crear una visión general de los sistemas de medición para la adecuada administración de los recursos.

1.2.2 Technology Broker

La creadora de éste modelo, Annie Brooking (1996), se basa en el mismo concepto de Skandia: el valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el capital intelectual. Este modelo considera más importante las cuestiones cualitativas que las cuantitativas. Brooking (1996) considera la necesidad de desarrollar una metodología para auditar la información relacionada con el capital intelectual.

Clasifica a los activos intangibles en cuatro categorías, que constituye el capital intelectual:

- Activos de mercado.
- Activos de propiedad intelectual.
- Activos humanos.
- Activos de infraestructuras.

a) Activos de mercado. Otorgan una ventaja competitiva en el mercado como marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera de pedidos, distribución, capacidad de colaboración, entre otros.

b) Activos de propiedad intelectual. Representa el valor adicional que le da a la organización la exclusividad de la explotación de un activo intangible, como serían patentes, derechos de diseño, secretos comerciales entre otros.

c) Activos humanos. Dentro de la organización el recurso humano tiene una gran importancia por su capacidad de aprender y utilizar el conocimiento. Brooking (1996) afirma que *"el empleado del tercer milenio será un individuo del conocimiento, al que se le exigirá participación en el proyecto de la empresa y una*

capacidad de aprender continuamente". Algunos de estos indiciadores son: educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, liderazgo, trabajo en equipo, resolución de problemas, negociación, estilo de pensamiento, entre otros.

d) Activos de infraestructuras. Representan los métodos, las tecnologías, así como los procesos que permiten que la organización siga en marcha. Este modelo contiene los siguientes indicadores: filosofía de negocio, cultura de la organización, sistema de información, base de datos existentes en la empresa, entre otros. Este modelo le da una mayor importancia a la propiedad intelectual de la organización así como la medición de su capital intelectual en relación con los objetivos corporativos.

1.2.3 Intangible Monitor Asset.

Sveiby (1997) afirma que hay una gran diferencia entre el valor de las acciones en el mercado y su valor en libros, y esto da como resultado los activos intangibles. La medición de los activos intangibles tiene dos orientaciones:

- Enfocada al exterior, que informa a proveedores, accionistas y clientes.
- Dirigida al interior, hacia el equipo directivo para conocer la marcha de la organización.

Asimismo, clasifica a los activos intangibles en tres grupos.

- *Competencia individual*. Considera las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones.
- *Estructura interna*. Es el conocimiento estructurado de la organización como
- *Estructura externa*. Comprende las relaciones con los clientes, proveedores, competidores, ambiente gubernamental y la imagen de la empresa.

Sveiby (1997) a raíz de este análisis propone tres indicadores dentro de cada una de las áreas anteriores:

- **Indicadores de crecimiento e innovación.** Principal potencia de la empresa.
- **Indicadores de eficiencia.** Los intangibles son productivos para la organización.
- **Indicadores de estabilidad.** Proporcionan el grado de permanencia de estos activos en la organización.

  A continuación se muestran los siguientes indicadores:

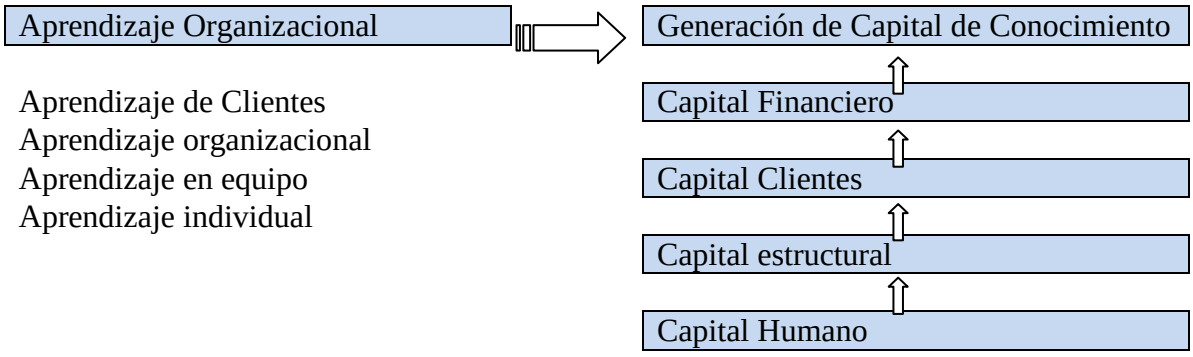
	COMPETENCIAS	**ESTRUCTURA INTERNA**	**ESTRUCTURA EXTERNA**
	• Experiencia. • Nivel de educación.	• Inversión en nuevos métodos y sistemas.	• Rentabilidad por cliente. • Crecimiento

Indicadores de crecimiento/innovación.	• Costo de información. • Rotación. • Clientes que fomentan las competencias.	• Inversión en los sistemas de información. • Contribución de los clientes a la estructura interna.	orgánico.
Indicadores de eficiencia.	• Proporción de profesionales. • Valor añadido por profesional	• Proporción del personal de apoyo. • Ventas por personal de apoyo. • Medidas de valores y actitud.	• Índice de satisfacción de los clientes. • Índice éxito/fracaso. • Ventas por clientes.
Indicadores de estabilidad.	• Edad media. • Antigüedad. • Posición remunerativa relativa. • Rotación de profesionales.	• Edad de la organización. • Rotación del personal de apoyo. • El ratio rookie,	• Proporción de grandes clientes. • Ratios de clientes fieles. • Estructura de antigüedad. • Frecuencia de repetición.

Fuente: Sveiby (1997)

1.2.4 Canadian Imperial Bank.

Hubert Saint-Onge (1996) fue el primero en implantar este modelo para medir el Capital Intelectual en el Canadian Imperial Bank. Estudia la relación entre el capital intelectual, su medición y el aprendizaje organizacional. A continuación se muestra el modelo de Saint-Onge.



Fuente Saint-Onge (1996) en Euroforum (1998) pág. 26

El modelo no explica las interrelaciones entre los bloques (aprendizaje de clientes, organizacional, en equipo e individual), lo que se plantea es lo siguiente: el capital humano determina el estructural y este a su vez influye en el capital clientes al igual que en el financiero pero en forma indirecta. Por otro lado, no propone indicadores de medición, sin embargo, lo que aporta es un primer acercamiento a la consideración del aprendizaje dentro del estudio de los intangibles.

1.2.5 Navigator Skandia.

Los inicios del desarrollo del capital intelectual fueron realizados en el área de negocios de seguros y servicios financieros buscando el conocimiento y analizando la forma de cómo medirlo en forma eficiente. En 1980, Bjorn Wolrath y el director del área de negocios, Jan Carnedi se percataron de que el futuro de una empresa de seguros como lo es Skandia seria los activos intangibles (talento individual, relaciones sinérgicas, flujos de aptitudes y habilidades de los empleaos), ya que los activos tangibles no reflejarían el valor de la empresa y de poder orientar esos activos intangibles a una medición y desarrollo, proporcionarían un crecimiento constante de la empresa.

En septiembre de 1991 Skandia formó el primer departamento corporativo de capital intelectual y el director fue Leift Edvinson cuyo objetivo primordial de desarrollar nuevos instrumentos de medición y de esta forma visualizar el capital intelectual como un complemento más de los estados financieros.

Este modelo está basado en cinco áreas en las cuales su mayor medición es la generación de valor analizando los activos intangibles, es por lo anterior que el modelo está integrado por Capital Financiero y Capital Intelectual, buscando obtener una interrelación de los resultados obtenidos en cada uno de los dos tipos de capital mencionados.

Navigator, es el estudio del conjunto de indicadores sobre los cuales se basan las cinco áreas que componen este modelo y que las organizaciones utilizan para medir el manejo de sus activos de Capital Intelectual, las cuales son:

- Financiera,
- Clientes,
- Personas,
- Procesos,
- Renovación y Desarrollo.

1.3 Clasificación y componentes del capital intelectual.

Según el Euroforum (1998), el Capital Intelectual se compone de:

- Capital Humano.

- Capital Estructural.
- Capital Relacional.

1.3.1 El Capital Humano.

El concepto capital humano surgió en el siglo XVIII cuando teóricos de la economía como Adam Smith plantearon la necesidad de detenerse no solo en factores de tipo técnicos sino también humanos a la hora de establecer las reglas de buen funcionamiento de una organización o de un sistema económico en general. Por lo que el capital humano apareció como uno de los elementos más importantes a considerarse ya que es responsable de ejecutar las tareas y habilidades propias de cada área económica. Mientras más valioso sea el capital humano de una organización (mejor capacitado o preparado este), mejores serán los resultados de esa institución.

Hay bastantes interpretaciones, posiciones, concepciones, económicas o no, acerca del Capital Humano como uno de los aspectos que analiza la gestión y valor de las personas en las organizaciones. Es común relacionar el Capital Humano a personas de una organización, o considerarlo como un recurso de la misma, utilizando el concepto tradicional de recursos humanos. Es muy como referirse al Capital Humano como las cualidades y características de las personas de una organización o sea, sus aspectos intangibles, como la formación, la educación, escolarización, el conocimiento, salud, condiciones de vida y trabajo, información entre otros, y cuando se trata de los aspectos tangibles en la organización como cantidad, salario, contratación, jubilación entre otros, entonces lo consideran recursos humanos.

El concepto de capital humano hace referencia a la riqueza que se puede tener en una fábrica, empresa o institución en relación con la calificación del personal que allí labora. En ese sentido, el término capital humano representa el valor que el número de empleados (de todos los niveles) de una organización supone de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades. El capital humano de una organización es sin duda alguna uno de los elementos más importantes a la hora de evaluar los rendimientos generales de la misma.

El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la organización no lo posee, no lo puede adquirir, sólo alquilarlo durante cierto tiempo. Se le considera como el recurso más importante y básico, es la mano de obra dentro de una organización, son los que desarrollan el trabajo productivo con la finalidad de satisfacer necesidades en el mercado

1.3.2 Capital Estructural.

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende

la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión.

El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización. El Capital estructural puede concebirse como un conjunto de conocimientos que permanece en la empresa al final del día. Por tanto se trata de una parte del capital intelectual que es propiedad de la empresa. Incluye las patentes, ideas, estructuras de funcionamiento así como la organización administrativa e informática de la empresa. También recoge aspectos sobre la capacidad instalada, la eficiencia productiva e incluso la gestión interna del negocio o la estrategia de comunicación en la compañía. Por tanto se analizan los procesos de trabajo, las técnicas y programas para empleados que aumentan y fortalecen la eficiencia de producción o la prestación de servicios, así como aspectos relativos a las herramientas que aceleran la corriente de conocimientos a través de la organización.

El capital estructural desde un punto de vista estático representa por tanto un depósito de conocimiento de la compañía al que se puede acceder desde diversas fuentes. Desde una óptica dinámica, se puede considerar como el proceso para utilizar la tecnología y las estructuras de la compañía a fin de mejorar los flujos de información y conocimiento.

1.3.3 Capital Relacional.

El mantener la base de clientes, su calidad y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno. Lo integran los recursos intangibles que son capaces de generar valor relacionados con el entorno de la organización: como clientes, proveedores, sociedad, entre otros. Son recursos que residen en los empleados (Capital Humano), bien en la propia organización (Capital Estructural), pero que a efectos conceptuales quedan separados de las dos categorías anteriores por cuanto que hacen referencia a relaciones externas.

1.4 Capital Intelectual en las Universidades.

Las universidades se enfrentan a cambios que tienen lugar en el actual contexto socioeconómico de la sociedad del conocimiento, lo que da lugar a un intenso debate sobre cómo deben ser gestionadas estas instituciones públicas.

Según Ramírez (2005) los cambios más significativos que inciden en la conceptualización y funcionamiento de las universidades públicas españolas son las siguientes:

- Cambios políticos. Creciente nivel de internacionalización de la educación y la investigación.
- Cambios económicos. Disminución en los recursos para la investigación.
- Cambios sociales. La sociedad exige mayor rendición de cuentas y justificación en el uso de los fondos públicos.

Estos cambios a la par con la revolución tecnológica de las comunicaciones han modificado el paradigma tradicional de las instituciones universitarias, en donde los intangibles como las capacidades y formación de los recursos humanos, la imagen corporativa, la estructura organizacional o las relaciones con estudiantes y el mundo empresarial, se han convertido en importantes fuentes de ventajas competitivas. Estos intangibles se agrupan dentro del capital intelectual. Por tal motivo las universidades requieren de adecuados modelos de gestión de sus intangibles.

Este establecimiento de modelos de gestión del capital intelectual dentro de las universidades llega a ser crucial debido a que los principales objetivos de estas instituciones son la producción y difusión del conocimiento y a que sus más importantes inversiones están en investigación y recursos humanos (Elena, 2004). Hasta el momento solo unas pocas universidades se han lanzado a intentar gestionar su capital intelectual.

En la actualidad no se cuenta con un marco comúnmente aceptado para gestionar los elementos intangibles de las universidades, por lo que es necesario realizar esfuerzos para desarrollar nuevas técnicas de medición y gestión que ayuden a las instituciones educativas a identificar, medir y gestionar sus fuentes intangibles de valor.

El capital intelectual es vital en las universidades, como lo plantea Carlos Topete Barrera (2008) en el artículo "Desafíos de la formación del capital intelectual, en las competencias de los directivos de universidades virtuales, basados en la inteligencia colectiva, en la era digital", trata de determinar y valorar los retos para la formación de capital intelectual en directivos en las universidades virtuales, tomando en consideración la inteligencia colectiva, en el contexto de de los nuevos modos de determinación del conocimiento, regulados por las tecnologías de la información y las comunicaciones, asociado a las nuevas políticas de educación superior bajo el proceso de evolución de las organizaciones virtuales.

Las universidades, por su propia naturaleza están concebidas para explorar e investigar en nuevos ámbitos, disponer de tiempo para la creatividad y la crítica, la generación de nuevas ideas y la promoción del aprendizaje, por tanto, a diferencia de los sectores productores de artículos de consumo o bienes de producción, en la educación universitaria la incorporación de nuevas y mejores tecnologías no genera forzosamente sustitución de factores (por ejemplo, tecnología por docentes), ni incrementa necesariamente la productividad de todos los factores y tampoco reduce sustancialmente el tiempo de producción del bien (dígase ingenieros, médicos, físicos, o productos intelectuales).

El capital humano cobra una importancia aún mayor si cabe en estas organizaciones, donde el personal universitario en sus diversas categorías y dedicaciones desempeña una labor esencial. Por tanto, es necesario llevar a cabo una gestión de los recursos humanos (docentes, investigadores, de gestión, otros) delimitando el perfil de cada puesto no sólo en función de sus actividades sino también mediante la valoración de sus competencias, lo cual redunde en un incremento del capital estructural de la universidad.

El capital estructural integra el conocimiento incorporado, sistematizado y procesado de cada institución mediante un proceso histórico que opera a través de una sucesión de rutinas organizativas. Al comprender las variables relacionadas con la cultura, la estrategia, la estructura organizativa, la propiedad intelectual, las tecnologías, los procesos de apoyo y captación de conocimientos y los procesos de innovación. Los estudiantes universitarios entran en contacto de una manera natural y espontánea con las nuevas tecnologías, las incorporan como metodología y herramientas de trabajo habituales en la búsqueda de información, en la comunicación e intercambio de experiencias, en la presentación de trabajos, en proyectos de investigación, en los laboratorios, en las aulas y otros aspectos de la vida profesional.

El capital relacional incorpora en una doble dimensión cuantitativa y cualitativa, el variado conjunto de relaciones económicas, políticas, materiales e institucionales que las universidades han desarrollado y mantienen con los diferentes agentes que configuran su entorno socioeconómico. En consecuencia, el capital relacional está directamente vinculado a la capacidad de las universidades para integrarse y desarrollar redes de comunicación de variada índole.

2. Método

El trabajo de investigación se encuentra en proceso, el método adoptado es la combinación de la metodología cuantitativa y cualitativa. Es un estudio de caso, orientado al estudio de la gestión de capital intelectual en una facultad de negocios de una universidad pública. Dada la carencia de recursos y las limitaciones del tiempo el estudio se enfoca a una facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) en la ciudad de Tijuana.

La población en estudio son los profesores investigadores de tiempo completo, los estudiantes clientes que se beneficia del capital intelectual y de las autoridades universitarias. Se realizó una encuesta a 67 profesores (el 26% de encuestados correspondió a profesores de tiempo completo y 74% a profesores de asignatura), en ella se aplicó un cuestionario estructurado en capital intelectual: capital humano (19 preguntas), capital relacional (20 preguntas) y capital estructural (10 preguntas), a los profesores de tiempo completo y de asignatura de la universidad.

Luego se realiza dinámicas de focos grupales con docentes investigadores seleccionados para lograr conseguir información especializada. Asimismo, se efectúa un registro de todas las actividades que están relacionadas a gestión de conocimiento, la finalidad es generar indicadores que ayuden a medir el impacto del capital intelectual en la Institución Universitaria. La gestión del conocimiento, a partir de un conjunto de procesos y sistemas, busca que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades para la solución de problemas en forma eficiente.

El análisis de los datos esta auxiliado por el análisis de discurso con la finalidad de determinar el desarrollo del Capital Intelectual a nivel universidad, por ello, se requiere la participación de los actores, promotores y de los círculos de comunidades investigativas.

3. Resultados.

La finalidad del presente trabajo de investigación es detectar los factores que inciden en el capital intelectual de las universidades públicas. Las universidades como centros de promoción de talentos, manejan su efectividad a partir del impacto interno y externo del capital intelectual, el cual debe ser medido como criterio manejable para la eficiencia del trabajo y su impacto en el desarrollo de la cultura de la sociedad, porque sólo a partir de aquí puede hablarse del efecto multiplicador de la ciencia, tecnología y la cultura.

Se presenta resultado preliminar respecto a la percepción de los profesores sobre la gestión de capital intelectual. La Tabla 1, nos muestra el resultado obtenido en una aplicación de la Escala de Likert, los grados de medición ordinal se consideraron de 1 a 5, para totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indiferente, de acuerdo y totalmente de acuerdo. El componente capital humano muestra una escala de 3.9, el capital estructural de 3.8 y el capital relacional de 3.6, estos tres componentes están en una escala de indiferente y de acuerdo, lo que la percepción es aceptable en la gestión de la Facultad de Contaduría y Administración de la UABC en lo que respecta a capital intelectual.

Tabla 1. Escala de Likert por componente de Capital intelectual

Componente de C.I.	Minimum	Maximum	Escala de Likert	Std. Deviation
Capital Humano	1.8	5	3.9	0.76
Capital Estructural	1.5	5	3.8	0.81
Capital relacional	1.2	5	3.6	0.86

Fuente: Elaboración propia

En las universidades públicas es importante considerar los estándares del capital intelectual, en las vertientes de capital humano, capital estructural y capital relacional, con la finalidad de mejorar la gestión. La medición de intangibles sigue siendo un campo que se debe investigar en la gestión de las universidades públicas. Su identificación puede convertirse en una fuente de valor que se dé a conocer y eso generaría una mayor importancia a la institución. Las universidades públicas deben integrar en su estrategia organizacional el diseño e implementación de iniciativas de gestión del conocimiento, medición del capital intelectual y elaboración de informes de Capital Intelectual. Estas actividades deben constituir parte de la institución.

Conclusión

El resultado preliminar arroja resultado favorable en la gestión del capital intelectual, sin embargo falta discriminar en cada componente los factores que inciden en el capital intelectual en la Facultad de Contaduría y Administración de la UABC, el cual se complemente con el análisis de discurso. Las universidades como centros de promoción de talentos deben manejar su efectividad a partir del impacto interno y externo del capital intelectual, el cual debe ser medido como criterio para determinar la eficiencia del trabajo y su impacto en el desarrollo de la cultura de la sociedad.

En las universidades públicas es importante considerar los estándares del capital intelectual, en las vertientes de capital humano, capital estructural y capital relacional, con la finalidad de mejorar la gestión. La medición de intangibles sigue siendo un campo que se debe investigar en la gestión de las universidades públicas. Su identificación puede convertirse en una fuente de valor que se dé a conocer y eso generaría una mayor importancia a la institución. Las universidades públicas deben integrar en su estrategia organizacional el diseño e implementación de iniciativas de gestión del conocimiento, medición del capital intelectual y elaboración de informes de Capital Intelectual. Estas actividades deben constituir parte de la institución.

Referencias Bibliográficas

Libros:

Alhama Belamaric Rafael (2004), "Capital humano, concepto e instrumentación", Revista Complexus, Complejidad, Ciencia y Estética.

Baguer Alcalá, Ángel (2009). "Las diez erres en la dirección de personas". Madrid. Divulgación.

Bartlett y Ghoshal (2002), "Managing across borders". Estados Unidos. Harvard.

Becker Gary (1983). "El capital humano, un análisis teórico y empírico fundamentalmente a la educación" Versión española de Marta Casares y José Vergara, Editorial Madrid.

Bontis, N.; Dragonetti, N. C.; Jacobsen, K.; Roos, G. (1999): "The knowledge toolbox available to measure and manage intangible resources", European Management Journal, Vol. 17, no. 4, pp. 391-402.

Brooking Anne (1996). "Intellectual Capital for the third millennium enterprise". Barcelona: Paidós empresa. International Thomson Business Press.

Dierickx Ingemar y Karel Corol (1989). "Accumulation and sustainability of competitive advantage"

Edvinsson, Leif (1997). "El Capital Intelectual". Barcelona. Gestión.

Fazlagic, Amir (2005). "Measuring the capital intellectual of a university" Conference con Trends in the Management of Human Resources in Higher Education, 25 and 26 August 2005. OECD, París

Fernández Rodríguez, Emilia; González Díaz, Belén; Moro Prieto, Ma. Antonia (2001) "El Capital Intelectual en las Universidades: un recurso por explotar"

Kaplan y Norton (2009). "El cuadro de mando integral, Balance Scorecard". Barcelona. PAPF.

Morgan Cole, (2006) "Commercial exploitation of intellectual capital in English and Welsh Universities"

Muñoz Seca y Riverola (1997) "Gestión del Conocimiento". España. Universidad de Navarra.

Navas López, José Emilio, (1998), "Caracterización y tipología del capital intelectual en la empresa", España.

Nomen (2005). "Análisis sectorial de la gestión del capital estructural en España"

Ochoa Hernández Magda Lizet, Prieto Moreno M. Begoña y Santidrián Arroyo Alicia, de la Universidad de Burgos, (2007) "Estado de la gestión del capital intelectual: Evidencia empírica e ideas para la reflexión".

Ordóñez de Pablos Patricia. El capital estructural organizativo como fuente de competitividad empresarial. Universidad de Oviedo. España. (1999)

Ordóñez de Pablos Patricia. Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones. Universidad de Oviedo. España. (1999).

Ramírez Corcoles, Yolanda (2005) "Como gestionar el Capital Intelectual en las Universidades públicas españolas: el cuadro de mando integral", Universidad de Castilla-La Mancha (España).

Rodríguez Ruiz Oscar (2003), "Indicadores de capital intelectual: concepto y elaboración". España. Universidad Autónoma de Madrid.

Sánchez Medina, Agustín, Melian González Arturo y García Falcón Juan Manuel (2003), "Capital intelectual, conceptos y dimensiones", Campus Universitario de Tafira, España. (P.1-26).

Serrano Lorenzo (1996), "Indicadores de capital humano y productividad". España. Universidad de Valencia.

Scarabino Juan Carlos, Gabriela Biancardi y Anabel Blando (2000) "Capital intelectual" Rosario, Argentina.

Stewart Thomas (2008), "La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual". Buenos Aires. Garnica.

Tinoco Bernal Camilo Ernesto, Soler Mantilla Sylvia Melissa (2011), "Aspectos generales del concepto capital humano" Criterio libre, Vol. 9, No. 14, Bogotá, Colombia.

Topete Barrera, Carlos, (2008) "Desafíos de la formación del capital intelectual, en las competencias de los directivos de universidades virtuales, basados en la inteligencia colectiva, en la era digital".

Viloria Martínez, Gonzalo (2008). "Medición y valoración del Capital Intelectual". España. Fundación EOI.

Artículos

Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera, CINIF Boletín C8 Activos Intangibles.

López Ruiz, Víctor, Domingo Nevado Peña y José Baños Torres (2008), Indicador sintético de capital intelectual: humano y Estructural. Un factor de competitividad. Santiago de Chile. Revista Eure (Vol. XXXIV, No. 101) (p.45-70).

Márquez Miramontes Blanca Lidia (2006). "Propuesta de un Modelo para la medición del Capital Intelectual en la industria de los maquinados industriales". Universidad Autónoma de Ciudad Juárez,

Márquez Villegas Martha Elena (2008). "Medición del capital intelectual en las universidades. Modelo para el subsistema de la investigación científica de la UNAM" Artículo publicado en el VIII Congreso Iberoamericano de indicadores de Ciencia y Tecnología.

Morales Orozco Leticia del Socorro y Polvo Hernández Karina, 2003, "Propuesta para el tratamiento contable/financiero del Capital Intelectual en México" Universidad de las Américas, Puebla.

Moreno Pombo María Eugenia (2005). "Determinación de las ventajas competitivas que ofrece la aplicación de un modelo que mide el capital intelectual en las empresas mexicanas" Universidad de las Américas, Puebla.

Obeso, Carlos (2002). "El capital intelectual". Barcelona. Ediciones Gestión 2000.

Petty, R.; Guthrie, J. (2000): "Intellectual Capital literatura review. Measurement, reporting and management", Journal of Intellectual Capital, Vol. 1, no.2, pp. 155-176.

Rivero Díaz Dania, Balaguei Canadell Jorde, Vega Falcón Vladimir, (2005) "La medición del capital intelectual en las universidades. Un modelo para potenciar su aportación a la sociedad". Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, ISSN 1130-8117, Págs. 30-37.

Roberts, H. (1999): "The Control of Intangibles in the Knowledge-intensive Firma", Paper presented at the 22º. Annual Congress of the European Accounting Association, Bordeaux, 1999.

Román Nélida (2004), "Capital intelectual, generador de éxito en las empresas. Revista Visión Gerencial. (p. 67-79)

Sánchez, M. P.; Castrillo, R.; Elena, S. (2006). "Intellectual capital management and reporting in universities. Usefulness, comparability and diffusion, best practices in data gathering and analysis from the autonomous university of Madrid's experience", Paper presented at the International Conference on Science, Technology and Innovation Indicators. History and New Perspectives. Lugano, 15-17 November.

Fuentes Electrónicas:

Climent Giné. (2002) Artículo "Des de l'esfera dels valors" Publicado en el No. 7 de la Revista Blanquema. http://peremarques.pangea.org/calidad2.htm

Lorenzo y Moore (2002) Sloan Consortium's "Report to the Nation"
http;//digeba.minedu.gob.pe

Nava-Rogel Rosa María y Mercado-Salgado, P. (2011), "Análisis de trayectoria del capital intelectual en una universidad pública mexicana". Revista electrónica de investigación educativa, 13(2), 166-187. Consultado el día 19 de junio de 2012. http://redie.uabc.mx/vol13no2/contenido-navarogelmercado.html

Pere Marqués (2002) "Claves del cambio educativo: Tecnología y Metodología Currículum y Evaluación" http://peremarques.net

Skandia (1996): Supplement to the Annual Report, Customer Value, Stockhilm, Documento obtenido en http://www.skandia.com (Mayo 2002)

Warden, C. (2003): "Managing and Reporting Intellectual Capital: New Straategic Challenges for Heroes", IP Helpdesk Bulletin, No. 8, April-May 2003. Disponible en: http://www.ipr-helpdesk.org/newsletter/8/pdf/EN/N08_EN.pdf

"Grado de influencia que las pruebas de idoneidad aportan en el proceso de selección de personal en los Despachos y Consultorías de Capital Humanos en la Ciudad de Aguascalientes"

M en A Alberto Pontón Castro aponton@correo.uaa.mx Universidad Autónoma de Aguascalientes.

M en A Silvia Mata Zamores smata@correo.uaa.mx Universidad Autónoma de Aguascalientes.

M en A Alfredo Villalobos García avillalo@correo.uaa.mx Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Resumen

La globalización ha traído como consecuencia que los procesos de reclutamiento y selección de personal, sean cada vez más precisos ya que los puestos requieren perfiles idóneos que pueden desempeñar las actividades que estos requieren.

La investigación que se presenta a continuación trata de conocer desde el inicio de la selección de los candidatos a ocupar un puesto en la empresa hasta que se lleva a cabo la contratación, es por ello que se tratara de conocer información relevante con respecto a la práctica y uso de las pruebas de idoneidad por parte de los principales despachos de Capital Humano en la Ciudad de Aguascalientes para mejorar esta práctica.

ANTECEDENTES

Evolución de Pruebas Psicológicas Antecedentes Históricos.

Griegos: utilizaban pruebas en procesos educativos, su utilidad estaba dada por cuanto contribuían a evaluar habilidades físicas e intelectuales. Siglo XIX ◊ surge el interés en el tratamiento humano; se comienzan a gestar criterios uniformes para la identificación y clasificación de los sujetos (los parámetros eran "insanos" (anormales) y "retardo mental"). Esquirol (1838; médico francés) ◊ realiza primer informe acerca del retardo mental y sus grados (en cuanto a profundidad o cronicidad)

En 1879, los primeros Psicólogos Experimentales del siglo XIX, formularon descripciones generalizadas de la conducta humana, siendo las afinidades más que las diferencias de la conducta, las que constituían el foco de atención. Ellos usaron el método científico de la estandarización. Se privilegió una actitud hacia las diferencias individuales. Su representante fue Wundt, en Leipzig.

Los problemas estudiados en sus laboratorios se referían a la sensibilidad a los estímulos visuales, auditivos y de otros sentidos, y al tiempo de reacción simple, además se demostró la importancia de hacer observaciones sobre todos lo sujetos bajo condiciones tipificadas, siendo la característica especial de los Test Psicológicos.

En esa época, Francis Galton fue el principal promotor del movimiento a favor de los test. Su interés estuvo centrado en la herencia humana, comprendió la necesidad de medir las características de las personas emparentadas y no emparentadas.
En 1884, nacieron los registros antropométricos sistemáticos, logrando establecer un laboratorio antropométrico. Aplicaban los test de agudeza visual y auditiva, energía muscular, tiempo de reacción y otras funciones sensomotoras sencillas. Con estos métodos se acumularon datos sobre las diferencias individuales en los procesos Psicológicos sencillos (sensoriales, motores, etc.)
Psicólogos Experimentales: (laboratorios) Objetivos: Formular descripciones generalizadas de la conducta humana. Las diferencias individuales eran ignoradas (el que un individuo reaccionara de manera diferente a otro era considerado un error que disminuía la exactitud de las generalizaciones) Movimiento Psicométrico : existía un control riguroso en cuanto a condiciones de observación. Francis Galton ◊ (biólogo inglés; 1884): es el principal responsable del movimiento psicométrico. Su interés era la herencia humana y hacer medibles las características de los sujetos (registro antropométrico) mediante técnicas de asociación libre y matemáticas.
Pruebas Colectivas: Las escalas individuales requerían de más tiempo, por lo tanto, se hacían necesarias pruebas que pudiesen aplicarse en forma colectiva. En 1917 EEUU ingresa a la primera guerra mundial, formando la asociación norteamericana de psicología una comisión que aportara en campos de concentración por ejemplo.
Robert M. Yerkes ◊ clasificación del nivel intelectual general (en reclutas). Naciendo el primer test colectivo de inteligencia: Army Alpha y Army Beta, test general, rutinario adaptado a analfabetos y extranjeros sin habla inglesa. Constituyen modelos para futuras pruebas luego de la guerra.
Ventajas de las pruebas colectivas: Evaluación masiva. Grandes grupos de personas. Simplificadas instrucciones y procedimientos de aplicación. Desventajas: El auge psicométrico en los años 20, se basaba más que nada en el uso indiscriminado de los instrumentos, ello puede haber demorado el avance de otras pruebas psicológicas.
La razón de existir de la Administración de Recursos Humanos se vuelve importante en el Siglo XXI done se destaca cada vez más la necesidad de recurrir nuevamente a los seres humanos como elementos que piensan, sienten, se motivan y corrigen. Las personas son moldeables, aceptan el cambio y son vigilantes de la calidad total con pleno conocimiento y satisfacción por el logro de objetivos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas y despachos de Capital Humano que actualmente proveen servicios de reclutamiento y selección, y en donde cada vez es más creciente la solicitud de este servicio por parte las empresas, deben de utilizar mecanismos y herramientas que ofrezcan o den como resultado que el personal que se envía o se sugiere como candidato adecuado, cumpla con las características y perfiles que el puesto y la empresa demandan, lo anterior promueve la utilización de mecanismos confiables que ayuden a la mejor selección y propuesta de los candidatos.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué grado de influencia tienen las pruebas de idoneidad en el proceso de selección de personal, para las agencias más relevantes de Capital Humano de la Ciudad de Aguascalientes?

OBJETIVOS GENERAL

De los principales Despachos y Consultorías de Capital Humano establecidos en la Ciudad de Aguascalientes se buscara conocer el grado de influencia que tienen las pruebas de selección de personal en el proceso de selección del mismo.

Objetivos Particulares:

1.- La aplicación de las diversas pruebas de idoneidad como una herramienta relevante en el proceso de selección de personal

2.- Ejecución e interpretación de las pruebas de idoneidad

3.- Conocer, en caso de existir apoyo de organizaciones que son proveedores de este servicio.

JUSTIFICACIÓN

La elección de las pruebas de idoneidad como elemento básico en el proceso de selección toma gran importancia por la aplicación, uso y resultado que estas representan para ser un candidato más apto a ocupar un puesto en una empresa. Es de relevancia conocer cuáles son los pruebas escritas, programas y software más utilizados por las empresas, así como el de identificar que proveedores están siendo contratados para proporcionar este tipo de servicio por los Despachos y Consultorías en la Administración de Capital Humano en la ciudad de Aguascalientes.

La realización de este proyecto de investigación contribuirá al fortalecimiento de la LGAC correspondiente en el Cuerpo Académico de Administración de Operaciones y Desarrollo de Capital Humano, cuyo estatus en formación le requiere la generación de diversos productos académicos y de investigación. Además de que sus resultados ayudarán de manera significativa para un proceso de apoyo y mejora de los programas de las materias en el plan de estudios de la carrera de Lic. en Relaciones Industriales.

El desarrollo del presente proyecto, se propone en el marco de la vinculación institucional con los Despachos y Consultorías de Capital Humano más importantes en la ciudad de Aguascalientes., buscando convenios de colaboración con la Universidad Autónoma de Aguascalientes.

HIPÓTESIS

Los despachos de Capital Humano de la Ciudad de Aguascalientes, tienen un grado de confianza elevado en uso y en la toma de decisiones en los procesos de selección de personal

ALCANCE

Se aplicara el instrumento para conocer el grado de influencia que tienen las pruebas de idoneidad en el proceso de selección de personal por los Despachos de Capital Humano más importantes de la Ciudad de Aguascalientes.

DELIMITACIÓN

Se considerará una muestra de 12 despachos por ser los de mayor importancia y relevancia den lo que servicios de Capital Humano se refiere en la Ciudad de Aguascalientes.

PALABRAS CLAVE

1. Pruebas de idoneidad/ test sicométricos laborales
2. Despachos de Consultoría de Capital Humano

MARCO TEÓRICO

El entorno y crecimiento del mercado laboral ha generado el desarrollo y aparición, así como especialización de despachos de manera específica, para el ofrecimiento de servicios de Capital Humano, muchas empresas han optado por diferir algunas de las actividades que en un momento fueron propias de la Administración de los Recursos Humanos, tal es el caso del Reclutamiento y selección que de no realizarlas internamente, requieren la asesoría de profesionales en el área.

Si pensamos un poco de historia habría que remontarse a los Subareos después del Diluvio llamados Sumerios que en sus tablillas de barro cocido impresas en --cuneiforme-- contabilizan contratos, tierras, cosechas y ganados así como unidades de agua, también y más tarde podemos ir al --Números-- como texto sagrado de la Biblia para conocer la ética económica de
Los primeros hebreos judíos.

Siempre han sido las organizaciones religiosas quienes han controlado el numerario, sino veamos hoy que el Consejo mundial Judío y la Iglesia Católica son los inversores más poderoso en el mundo creando monopolios y oligopolios o hundiendo países y economías según sus apetencias morales y políticas pues por lo visto el asunto eclesiástico también es político y territorial.

De hecho el creador de la partida doble base esencial de la contabilidad fue un monje ecónomo amigo de Leonardo D´Vinchi llamado Luca Paccioli y hablo del siglo 16. Los Egipcios llevaban libros en demótico que controlaban las crecidas del Nilo y su producción para la religión, los nobles y el Faraon. Siempre ha sido igual, son las organizaciones dogmáticas las que duran en el tiempo manejando la economía del mundo.

En México, la enseñanza de las cuestiones contables estuvo ligada en su inicio a la Escuela Superior de Comercio y Administración que se funda en 1845 para hacerse cargo de la enseñanza superior mercantil. Entonces se hablaba simplemente de un "Tenedor de Libros", nombre de quien tan sólo llevaba los registros de una empresa, pero que para el medio mercantil e industrial de esa época era fundamental. A pesar de su modesto inicio esta institución contó con algunos directores eminentes como Manuel Payno de 1871 a principios del siglo pasado.

El 11 de septiembre de 1917 quedó constituida la Asociación de Contadores Titulados.

Todos egresados de la Escuela Superior de Comercio y Administración.

El 6 de octubre de 1923 la Asociación de Contadores Titulados cambia su nombre por el de Instituto y adquiere su personalidad jurídica por escritura pública del 19 de febrero de 1925. El 20 de diciembre de 1.925, la Secretaría de Educación Pública revalidó el título de Fernando Diez Barroso al otorgarle el primer título de Contador Público. En 1.926 y 1.929 la misma dependencia repitió la revalidación con 32 Contadores de Comercio egresados de la Escuela Superior de Comercio y Administración. También la Universidad Nacional Autónoma de México da cabida a la carrera en la entonces Escuela de Comercio y Administración.

Cuando el ITESM inició sus actividades, en septiembre de 1943, una de sus cuatro divisiones fue la Escuela de Estudios Contables donde se podía estudiar
Contador Público y Contador Privado.

Contador Privado se convierte, al paso de los años, en una carrera técnica de menor importancia que la de Contador Público y éstos últimos comienzan a usar la expresión "Contador Público Titulado", para establecer con mayor
Claridad esa diferencia.

El 12 de septiembre de 1955 se cambia el nombre por el actual de Instituto Mexicano de Contadores Públicos y se inicia la etapa más dinámica de la profesión, extendiéndose su organización a todo el país, con publicaciones y
Formalizando todo el desempeño de su ejercicio.

Hace algunos años la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México decide cambiar el nombre de la carrera por el de "Licenciado en Contaduría" .Más recientemente el ITESM lo cambia por el de "Licenciado en Contaduría Pública y Finanzas", la Universidad Panamericana le da diversas designaciones según la especialización terminal que el alumno haga y otras universidades hacen ligeras
Modificaciones el nombre en la misma línea.

Es de este tipo de organizaciones y conforme se desprenden disciplinas de la Administración se forman otros tipos de organizaciones de servicios, no de profesiones pero si de ofertar servicios especializados, algunos como el que se aborda a continuación como servicios de Capital Humano donde se ofrecen varios productos.

En relación al tema abordado de la aplicación de instrumentos de evaluación como son las pruebas de idoneidad, propio de las actividades de Reclutamiento y selección, los despachos de han desarrollados productos y servicios totalmente elaborados para la promoción y venta de los mismos. Reclutamiento y Selección de Talento y Recursos Humanos:
Cuando vamos a seleccionar a un candidato para ocupar un puesto determinado requiere de una valoración global muy precisa que nos permita encontrar rasgos de personalidad, con los cuales se pueda determinar si una persona es Apta o No Apta para desempeñar las

actividades demandadas por el puesto, a esto le llamamos Perfil de Puesto, de esta forma, aunque parezca que la Selección de Personal es muy sencilla, se vuelve compleja y dinámica cuando reflexionamos que el ser humano es impredecible, y mientras mayor cantidad de instrumentos y procedimientos confiables con un enfoque científico tengamos, esto aumentará la probabilidad de contratar a un candidato que pueda darnos resultados y le hagamos un bien ya que de entrada disfrutará de su trabajo.

Las actividades actuales de los despachos de Capital Humano se desarrollan mediante:

- **Subir la vacante a las principales fuentes posicionadas de búsqueda de** empleos locales con el perfil previo acordado con la empresa
- Entrevista por competencias realizada por Psicólogos Industriales según el puesto
- Pruebas psicométricas especializadas para el puesto específico
- Envío de las 3 mejores propuestas para que el cliente elija la persona que mejor cubra su vacante.

Entrevista por competencias: Instrumento clave para la selección de personal

¿Has contratado a alguien y al momento de trabajar, no sabe realizar la función, o no sabe trabajar bajo presión, o no tiene las actitudes adecuadas?

Antes la entrevista de selección de personal se limitaba a comprobar los datos del currículum, ahora, se debe analizar si la persona es "capaz de hacer", si tiene buena actitud y si comparte los valores de la empresa independientemente de su profesión y nivel de estudios. La entrevista por competencias nos permite extraer experiencia no sólo de trabajos anteriores sino de la vida misma.

Para realizar este tipo de entrevista :

- Se analiza de manera previa las actividades, actitudes, habilidades y conocimientos que requiere el puesto.
- Se lee detenidamente el currículum, sin dejar que nos deslumbre los títulos o la experiencia que dice tener.
- Se valora su conducta anterior e intereses a futuro (referencias laborales)
- Se verifican los conocimientos a través de habilidades independientemente de la profesión que tenga.
- Se realizan preguntas estructuradas basadas en su experiencia y situaciones a resolver para observar sus reacciones y su forma de proceder.

De acuerdo a diversas pruebas clínicas que nos brindan un perfil en base a los rasgos de personalidad, aptitudes e intereses y mediante la utilización de una de las herramientas más efectivas como es la entrevista de diagnóstico, se llevará a cabo el Plan de Selección en tres etapas:

1era etapa: Entrevista

Una vez obtenida una base de datos de los candidatos que pueden calificar para ocupar el puesto la cual será proporcionada por el personal de cada empresa se hará una revisión

exhaustiva de la información, verificando los parámetros de Descripción y Perfil de puesto de los candidatos enviados, así como su experiencia y alcances.

2da etapa: Valoración por Competencias

La entrevista incluye una fase en la cual se realizarán preguntas clave y algunos casos a resolver.

3ra etapa: Pruebas o examenes psicométricos (Hum & Select: software para recursos humanos)

Las pruebas varían dependiendo de las necesidades particulares del puesto así como de las áreas que se deseen evaluar. Dentro de las que se pretende utilizar se encuentran:

- Pruebas que nos describen el comportamiento del individuo en el trabajo.
- Su habilidad de aprendizaje.
- Valores predominantes.
- Habilidades gerenciales y de supervisión.
- Habilidades en sus relaciones humanas.
- Perfil de personalidad.
- Habilidades intelectuales.
- Personalidad en las Ventas.

Los resultados serán entregados por medio de un reporte en el que se incluye: los resultados obtenidos de las pruebas psicológicas aplicadas, el tiempo de entrega puede variar entre uno y dos días de la fecha de elaboración, dependiendo de la demanda de evaluaciones.

El Plan de Selección puede modificarse dependiendo de las necesidades de cada uno de nuestros clientes.

Los precios varían de acuerdo al puesto evaluado y al volumen de pruebas.

Garantías:

Compromiso a darle cierto tiempo de garantía por cualquier cosa que la persona no dure en el puesto, ya sea que la persona no dure en el puesto, o a usted no le guste su trabajo o esa persona decida irse antes del tiempo acordado.

El tiempo de conseguirle al personal indicado es de aproximadamente 15 días, varía de acuerdo a la especialización del puesto.

En lo que respecta al objeto de estudio se comprende como Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y

Aconsejable solo en determinadas circunstancias.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional. Demostración práctica y enfoque racional.

El enfoque de la demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. El enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que él número insuficiente
de sujetos examinados no permite la validación

Las Pruebas: Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder.

Comprende la aplicación de ciertas pruebas para tener un marco de referencias sobre el potencial intelectual y personalidad candidato.

Los reclutadores se basan en varios factores para evaluar los prospectos siguientes.

- El uso de la memoria
- Sentido común
- Conocimiento del lenguaje
- Resumir ideas esenciales
- Resistencia a la distracción
- Capacidad analítica
- Comprensión de conceptos
- Planeación para solución de problemas
- Habilidad para ordenar información
- Capacidad de concentración
- Motivaciones internas

Todas esta pruebas son conocidas también como test sicométricos. En donde la Psicometría es la ciencia cuyo objeto es medir los aspectos psicológicos de una persona, como son: el conocimiento, las habilidades, las capacidades, las actitudes o la personalidad. La Psicometría se encarga de los procesos para la medida de los aspectos "psicológicos" de una persona, tales como conocimiento, habilidades, capacidades, o personalidad. Las primeras pruebas psicometrías fueron construidas para medir la inteligencia. Las bases teóricas de la psicometría parten de la teoría de los test y los métodos de elaboración de escalas Diferencias individuales: El horizonte de capacidades propias de los seres humanos hasta hoy no tiene límites, por lo tanto no hay diferencias entre el valor intrínseco que poseen unos y otros, la diferencia radica en el modo de pensar, sentir y actuar. Uno de los puntos de partida que fueron la pauta para adentrarse en el mundo de las diferencias individuales fue la clasificar de la gente por tipos. En Grecia, Galeno propuso cuatro tipos, partiendo del predominio de los diferentes humores o fluidos bioquímicos del cuerpo. Otra vía de acceso a las diferencias individuales fue el estudio de los rasgos, que pretendía describir a muchos individuos con los mismos rasgos con el objeto de cuantificar las diferencias, aspecto que Allport no compartía partiendo de la base de la unicidad de las personas (Tyler, 1978) Psicometría y Psicología: Las pruebas psicometrías fueron un apoyo importante para la psicología experimental. La segunda guerra mundial trajo consigo al campo de la psicología un gran interés por el estudio de las diferencias individuales. Fechner, Wundt y Ebbinghaus demostraron,que fenómenos psicológicos eran susceptibles de medirse cuantitativamente (Airen, 1996). Capos de la psicometría: El campo de aplicación de la psicometría es muy amplio, en escenarios educativos se emplean pruebas para diagnosticar problemas de aprendizaje o de comporta miento. En el campo de

la orientación se usan pruebas que miden habilidades ocupacionales, sociales, académicas, de personalidad, intereses, actitudes y valores. También son utilizados en la orientación clínica y los negocios (Cohen, 2001). Origen histórico de la medición psicológica: Ya desde 1895 Alfred Binet y su colega Victor Henrri publicarían varios artículos en los que abogaban por la medición de capacidades como la memoria y la comprensión social. 10 año más tarde Bidet y Simon publicarían una escala de medición de la inteligencia (Cohen, 2001). La medición psicológica se vio influenciada grandemente por los instrumentos y conceptos provenientes de la física, la química y la astronomía.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se fundamenta básicamente en un trabajo de campo, debido a que los datos se recogerán de manera directa utilizando un cuestionario. La investigación está dirigida de forma descriptiva.

El cuestionario fue aplicado a 12 diferentes despachos de Capital Humano, considerando aquellos de mayor relevancia en la ciudad de Aguascalientes, la encuesta se dirigió principalmente a profesionistas del área de Recursos Humanos que laboran en estas organizaciones. El trabajo fue desarrollado durante los meses de febrero a mayo de 2012.

FUENTES DE LA INFORMACIÓN.

Las fuentes para obtener la información fueron:

Primarias: Se obtuvo la información por parte del responsable de los despachos de Capital Humano o profesionistas relacionados con el tema de estudio dentro de las agencias de Recursos Humanos

Secundarias: Se tomaron otras fuentes de información bibliográfica, información digital, internet, folletos, softwares y empresas que proporcionan este tipo de servicios.

METODOLOGÍA EMPLEADA:

Por el nivel de medición	Cuantitativo	Se contabilizan los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los despachos Capital Humano más importantes de Ags.
Por el periodo de tiempo de la observación	Transversal	Se realiza en un solo momento, no será comparativo.
Por el manejo de variables	No experimental	No se experimenta con las variables, sino que se obtendrán respuestas de la población muestra a través de un instrumento.
Por el universo a estudiar	Muestra	Se estudiara únicamente una muestra de 12 despachos de Capital Humano de Aguascalientes.
Por el nivel de análisis	Descriptivo explicativo	Se describen las variables y sus relaciones causales.
Por la época de estudio	Actual	Se analizan las variables en el tiempo presente, al momento de aplicar el instrumento.
Por la fuente de obtención de la información	Documental y viva	Se aplica un instrumento empleados de este tipo de Despachos de Capital Humano
Por el objeto de estudio	Investigación aplicada	Se determina la situación imperante de la unidad de análisis respecto de las variables a estudiar.

DESARROLLO

Se integrara principalmente en tres etapas: exploración, desarrollo y validación y divulgación.

Etapa I Exploración

El primero de los pasos se dará mediante un estudio de carácter "Descriptivo" (Hernández Sampieri, Fernández-Collado, & Baptista Lucio, 2006) con el, se busca comprender cuál es la situación actual de las organizaciones como son los Despachos y Consultorías de Capital Humano con respecto a la situación con la aplicación, uso y toma de decisiones en la utilización de pruebas de idoneidad como un elemento clave en el proceso de selección de personal, actividad elemental en los servicios que ofrecen. La investigación se enfocara en esta etapa a explorar, que organizaciones de esta naturaleza están empleando pruebas de idoneidad, cuales son las más comunes para los procesos de selección y en qué grado representan para la toma de decisiones al elegir el personal más adecuado a ocupar el puesto. Además en esta etapa se pretende crear una base de razonamiento, marco teórico y reglas de análisis, enfocado a los factores de relevancia en la utilización de las pruebas de idoneidad y sus potenciales beneficios para las empresas en los procesos de selección de personal. Entre los métodos empleados en esta etapa se encuentran considerados la identificación de las pruebas impresas más comunes, el conocimiento de la existencias de testotecas, los software o programas de mayor uso y los contratos con empresas que proporcionan virtualmente este servicio. Se desarrollarán contactos con empresas que proporcionan los servicios de evaluación a través de internet y de otros mecanismos disponibles,

Se tomará una muestra representativa de los Despachos y Consultorías de Capital Humano establecidas en la Ciudad de Aguascalientes, ubicando las de mayor relevancia y en aquellas en donde se pueda tener acceso.

Se tomará una muestra representativa de los Despachos y Consultorías de Capital Humano establecidas en la Ciudad de Aguascalientes, ubicando las de mayor relevancia y en aquellas en donde se pueda tener acceso.

Etapa II Desarrollo

Continuando con la metodología, se integrará un sondeo de la situación a través de entrevistas individuales a profesionales que se desarrollan dentro de este ámbito en relación, como es: su percepción, uso y el actual y futuro desarrollo del las pruebas de idoneidad. Además, de diseñar y aplicar un instrumento de recopilación de la información, mismo que sea sometido a prueba para alcanzar los objetivos que marca el proyecto y nos con lleva a la toma de decisiones y al conocimiento de las pruebas más comunes, su uso, forma y beneficios que provee a las empresas y el que aporta en las decisiones en los procesos de selección de personal. Teniendo relación con profesionistas que se desarrollan dentro del ámbito de estudio, permite conocer con anticipación el entorno que prevalece en relación al tópico de investigación

Etapa III Validación y divulgación

Esta última etapa consiste en verificar que las características integradas en los instrumentos de búsqueda de información construidos en la anterior etapa efectivamente realicen la

intención deseada. Además, validar que los resultados proporcionados por las empresas de Capital Humano, comprobando la relevancia de la información generada por el cuestionario, comprobando la coincidencia de los objetivos inicialmente planteados. Con la relevancia de resultados se busca que los resultados obtenidos sirvan para una toma de decisión importante en diferentes ámbitos de aplicación, repercutiendo en el mejor diseño de planes y programas de capacitación, el conocimiento e índice de aplicación de este tipo de recursos, la importancia dentro de un proceso de selección de recursos humanos, la variedad y cantidad de pruebas empleadas en el proceso.

Se conocerá que tipo de profesionistas son los que participan en la ejecución, desarrollo e interpretación de las pruebas, determinar el tipo calidad y cantidad de esta herramienta, así como el grado de actualización de los recursos en materia que dispone, el grado de confianza que los despachos le otorgan a la aplicación de los instrumentos y la mejor integración y conformación de los mismos. De acuerdo a los sondeos en conversaciones personales y a la aplicación de instrumentos se conoce la calidad y tipo de recursos, si son propios o se tiene contrato con empresas que proveen este servicio, cual es el proceso y que costo representa para os despachos de capital humano, se buscara a adquisición de test, compra de software y contratación de empresas virtuales que proveen el servicio. Por otra parte se buscara generar información al respecto buscando participar con ponencias en el campo del Recurso Humano, modificar el desarrollo de enseñanza con respecto a la materia, a la búsqueda inmediata de recursos de apoyo y la solicitud de cotizaciones de este tipo de servicio.

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN

El instrumento que se utilizo fue un cuestionario conformado por 10 preguntas:

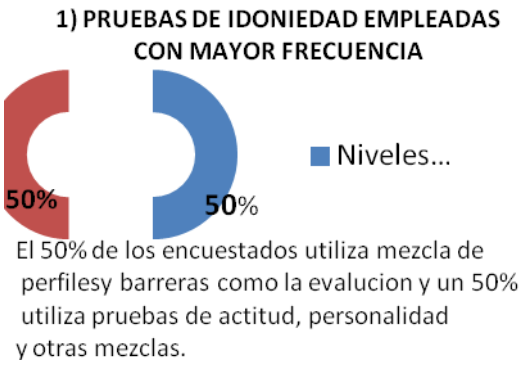
OBJETIVO:
La presente encuesta tiene como objetivo el conocer el empleo y el grado de decisión que aportan la aplicación de pruebas de idoneidad en el proceso de selección de personal en los despachos de Consultoría de Capital Humano en la Ciudad de Aguascalientes.

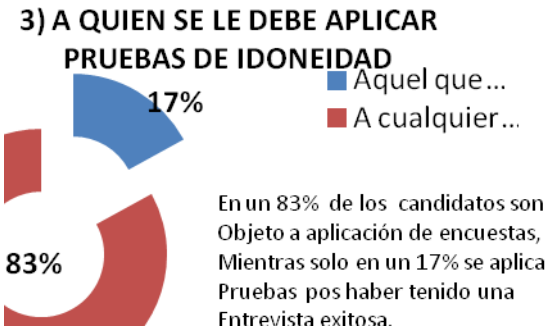
Agradecemos el apoyo en la contestación de la siguiente encuesta:

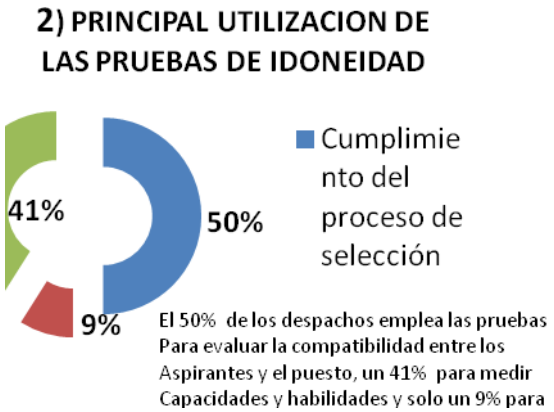
1.- ¿Qué tipo de Pruebas de Idoneidad emplea con mayor frecuencia?			
a) Pruebas de Personalidad	b) Pruebas de Aptitudes	c) Mezcla de batería y perfiles	d) De todas las anteriores
2.- ¿Para qué emplea las pruebas de idoneidad en el proceso de selección?			
a) Para medir las capacidades y habilidades con las que cuenta una persona.	b) Para cumplir con el proceso de selección	c) Para conocer la vida de la persona.	d) Para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.
3.- ¿Cuál considera que es candidato apto para la aplicación de las Pruebas de Idoneidad?			
a) Aquel que haya tenido una entrevista exitosa.	b) Todo aquel que quiera cubrir la vacante.	c) Los primeros en entregar su currículum.	d) Sólo a las personas más inteligentes.
4.- ¿A qué nivel de estudio aplica las Pruebas de Idoneidad con mayor frecuencia?			
a) Nivel gerencial	b)Nivel administrativo	c)Niveles intermedios	d) Niveles bajos
5.- ¿En los puestos a nivel gerencial resulta difícil medir la idoneidad de los aspirantes?			
a) Siempre	b)Con frecuencia	c) Regularmente	d) Casi nunca
6.- ¿Entre qué porcentaje considera que el uso de pruebas de idoneidad representan para la			

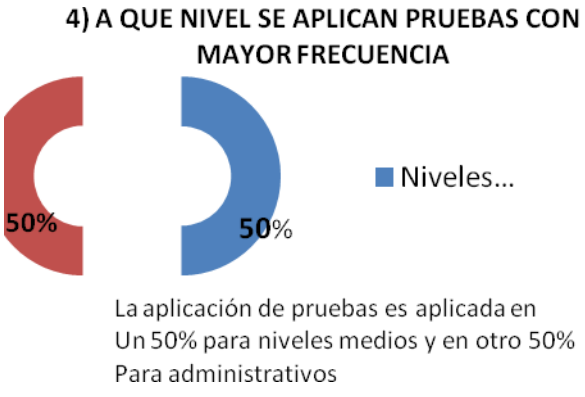
Continuación de un proceso de selección de personal?			
a) 20-40%	b) 41-60%	a) 61-80%	d) 81-100%
7.- ¿Con que grado de confiabilidad resultan para la empresa las Pruebas de Idoneidad?			
a)Altamente confiables	b) Confiables	c)Regularmente confiables	d) Poco confiables
8.- ¿Dentro de la empresa se cuenta con profesionista idóneo para la aplicación, calificación e interpretación de las pruebas?			
a) Sí	b)Por lo regular	c)En ocasiones	b) No
9.- ¿Cuántas Pruebas de Idoneidad aplica a un aspirante al puesto?			
a) Ninguna	b) Una	c) Dos	d)Más de dos (Baterias)
10.- ¿Qué tipo de pruebas actualmente maneja ?			
a) Testoteca Impresa propia	b) Digital Propia	c) Contratación de servicio mediante la web	d) Más de dos de las enunciadas
GRACIAS POR SU COLABORACION			
Fecha:	Agencia:	Aplico:	

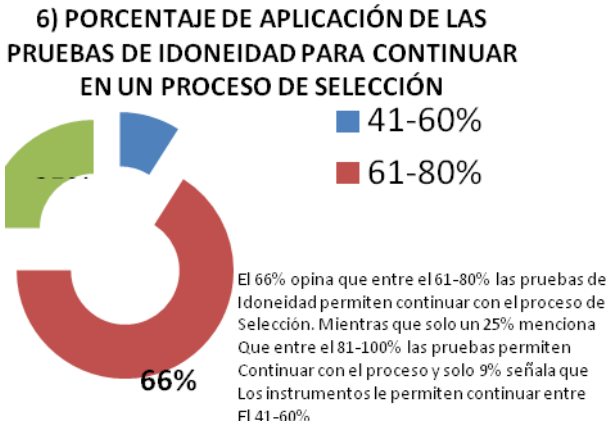
RESULTADOS

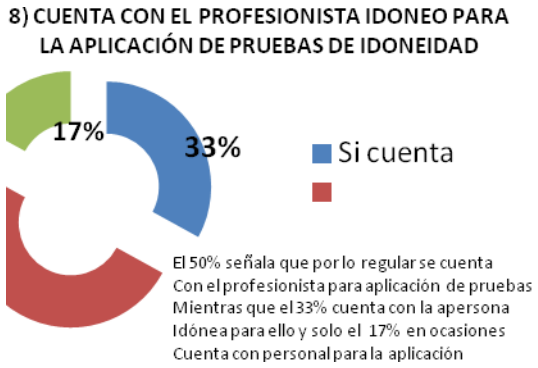


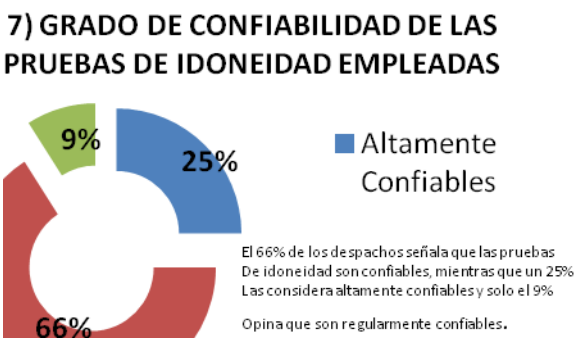


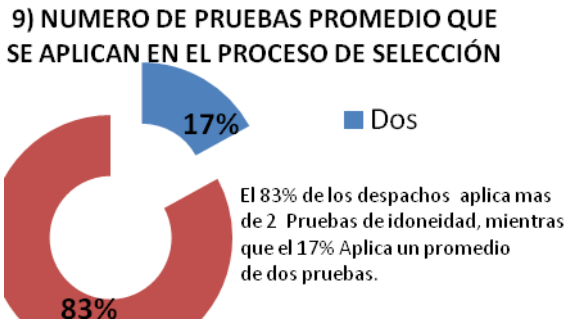


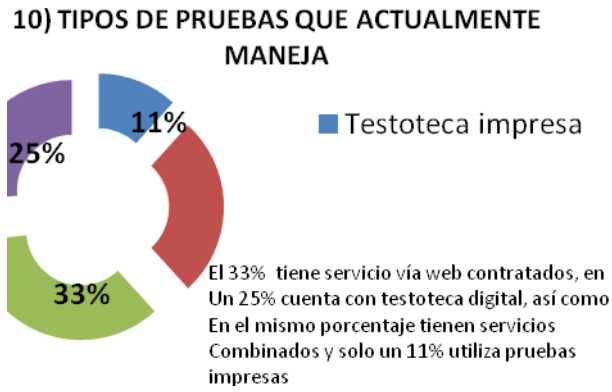












CONCLUSIONES:

En el entorno laboral actual, el papel que han estado jugando los despachos de Capital Humano ha sido de gran relevancia, algunas de las actividades que inicialmente fueron funciones propias del área de Recursos Humanos actualmente se integrado a la cartera de servicios que las Consultorías de Recursos Humanos, si bien este tipo de acciones se deslindan de ciertas relaciones directas con la empresa, por otra parte se pueden fortalecer por el desarrollo de la misma en manos de expertos del área.

Dentro del área de Reclutamiento y Selección una de las herramientas que han estado jugando un papel esencial para la mejor selección de los candidatos a un puesto y por ende al empleado idóneo a insertar en la empresa. Y es aquí en donde los instrumentos y pruebas de selección resaltan la importancia de su práctica, conscientes que este tipo de recursos no determina al 100% la decisión del proceso si es un mecanismo y herramienta totalmente útil para validar y avanzar en el proceso de selección.

La época de la digitalización y la información virtual es inminente para todas las áreas y en el medio ambiente del la Administración del Capital Humano, no ha sido ajeno, el uso de pruebas y test sicométricos deben de irse actualizando de acuerdo a los cambios del entorno, social cultural y personal, por lo que la aplicación de esquemas novedosos, prácticos, objetivos y vanguardistas son esenciales para este mundo global de nuestro entorno laboral.

La gran mayoría de despachos de Capital Humano están integrando a sus procesos de selección recursos e instrumentos de evaluación de personal basado en el uso de perfiles y batería, dejando atrás aquel el uso de test simples que evaluaban un solo factor, lo que permite realizar prácticas de evaluación mas compelas y concretas, así como la mezcla de diversos instrumentos buscando con ellos mejores resultados en la valuaciones de personal.

Nos damos cuenta que en su mayoría las pruebas de selección son utilizadas como parte del proceso mismo de selección a todos aquellos que buscan ser candidatos y, en donde el objetivo principal es el de evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

Se pudo encontrar que la aplicación aunque es de forma general para los diferentes aspirantes a un puesto de trabajo en la gran mayoría la aplicación de pruebas de idoneidad está dirigido a niveles intermedios y administrativos, señalando que la aplicación de instrumentos de evaluación permite que un proceso de selección pueda continuar favorablemente en porcentaje a partir de un 61% hacia un 100%, además de considerar que las pruebas de idoneidad son consideradas de confiables como altamente confiables por los despachos de Consultorías de Recursos Humanos.

Comúnmente la aplicación de pruebas radica desde dos tipos a mas de dos por parte de la organizaciones de reclutamiento, además es importante señalar que la tendencia de esquemas de pruebas está creciendo hacia la contratación de empresas on line que proporcionen este tipo de servicios, que si bien en la gran mayoría de los despachos existen profesionistas especializados para esta área, no está demás dejar este tipo de actividades a

empresas dedicadas a ello. Con los presentes resultados se podrán tomar un sinnúmero de decisiones en beneficio de diferentes aspectos tanto en lo laboral como en lo educacional.

BIBLIOGRAFIA

- Aguirre, A. (2001). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.

- Aiken, L. (2003). *Test Psicológicos y Evaluación*, 11ª Edición. México: Pearson.

- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Argentina: Ediciones Garnica.

- Anastasi, A. (1977). *Tests Psicológicos. Capítulo **I.** Funciones y Orígenes de los "Tests" Psicológicos*. Madrid: Edición Aguillar.

- Anastasi, A. (1978) *Test Psicológicos*. Madrid: Edición Aguillar.

- Chiavenato, I.(2000). *Administración de recursos humanos, 5° edición*. Colombia: Mc Graw-Hill.

- Guión, R. (1990). *Test para la Selección de Personal*. Madrid: RIALP.

- Smith, C. (1977) .*Psicología de la Conducta Industrial*. México: Trillas

- Asesores y Consultores Empresariales, Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Recuperado el Martes, 07 de Octubre de 2008 09:13 En http//www.acesuconsultor.com.

Motivación al logro y clima organizacional estudio de caso de una empresa de servicios desde una perspectiva cualitativa.

Carlos Robles Acosta croblesa@uaemex.mx Universidad Autónoma del Estado de México
Elizabeth González Fernández lisa_20sp@hotmail.com Universidad Autónoma del Estado de México
Laura Edith Alviter Rojas alviter_laura@hotmail.com Universidad Autónoma del Estado de México

Resumen:
La motivación al logro es una variable que se ha estudiado en las disciplinas organizacionales y psicológicas bajo un enfoque científico. Este concepto abarca los motivos o razones por los que el ser humano es impulsado a realizar acciones o a manifestar comportamientos derivados de los éxitos o fracasos del individuo respecto de los propósitos o metas que se plantea, lo que se traducen finalmente en sentimientos de felicidad o tristeza en su trabajo (Morales y Gómez, 2009). La autopercepción de éxito o fracaso individual permite suponer efectos a nivel grupal, en particular en las formas de interacción presentes en el clima organizacional.
De esta forma es factible percibir una relación natural entre la motivación al logro y el clima organizacional; sin embargo, en la mayoría de los casos los estudios precedentes se ha utilizado un enfoque cuantitativo para demostrar su existencia, por lo que el propósito de esta investigación es generar evidencia cualitativa de la relación entre la motivación al logro y el clima organizacional en el estudio del caso en una pequeña empresa de servicios del Estado de México.
Los resultados indican que la participación del trabajador en la toma de decisiones es inexistente en particular en las referentes al bienestar del mismo trabajador. Esta falta de injerencia denota la carencia de eficientes relaciones laborales entre todos los departamentos que conforman la empresa y, una posible razón de que muy pocas personas tengan la iniciativa de crear o impulsar mejoras que puedan hacer más eficientes los procesos en los departamentos propiciando alcanzar los objetivos organizacionales, de esta forma se evidencia la relación entre la motivación por el logro en cuanto a motivación por resultados y las relaciones interpersonales en el trabajo como componente del clima laboral.

Palabras clave: Motivación al logro, clima organizacional, redes semánticas, Análisis hermenútico, PyMEs.

Abstract

Achievement motivation has been studied in organizational and psychological disciplines under a scientific approach. This term covers the reasons that explain why the man is driven to take action or express behaviors derived from the success or failure of the individual to the purposes or goals that arise and their results in feelings of happiness or sadness at work (Morales and Gomez, 2009). The self-perception of individual success or failure suggests an effect in the group, particularly in the forms of interaction in the organizational climate.
In this way it is possible to perceive a natural relationship between achievement motivation and organizational climate; the previous studies in most cases used a quantitative approach

to demonstrate its existence, so the purpose of this research is to generate qualitative evidence of the relationship between achievement motivation and organizational climate in the case study of a small service business in the State of Mexico.
The results indicate that worker participation in decision-making is lacking in particular those relating to the welfare of the worker. This lack of interference denotes the lack of effective working relationships between all departments in the company and, a possible reason that very few people take the initiative to create and drive improvements that can make processes more efficient in achieving organizational objectives, thus evidenced the relationship between achievement motivation in specific for results motivation and interpersonal relationships at work as part of the organizational climate.

Key words: Achievement motivation, organizational climate, semantic networks, hermeneutic Analysis, SMEs.

Introducción

La motivación al logro es una variable que se ha estudiado en las disciplinas organizacionales y psicológicas bajo un enfoque científico. Este concepto en palabras de Morales y Gómez (2009) determina los motivos o razones por los que el ser humano es impulsado a realizar acciones o a manifestar comportamientos particulares.
En el caso de las organizaciones, independientemente de su tamaño y giro, adquiere importancia cuando la persona determina una relación entre sus éxitos o fracasos, en razón de propósitos específicos o metas particulares, y sentimientos de felicidad o tristeza.
De esta forma, la consecución de un propósito es determinante de la autopercepción de felicidad y éxito personal, mientras que de fracasar, la persona tiende a la búsqueda de causas particulares de tal resultado; sin embargo, esta búsqueda de razones atribuibles del fracaso depende de factores relacionadas con la experiencia pasada tanto en la formación personal como en la realización de la tarea, lo que implica reacciones positivas de aprendizaje de la vivencia o de congelamiento ante el resultado adverso.
El trabajo de Manassero y Vázquez (1997 y 1998, retomado por Morales & Gómez, 2009) "basado en las atribuciones causales (atribución-emoción-acción)" se enriqueció a través de distintos trabajos en América Latina, llegando a considerar como elemento importante a la motivación de interacción.
La medición de la motivación al logro se propone a partir de la motivación de influencia externa, motivación de tarea/capacidad, motivación de interés y esfuerzo, motivación de resultados y la motivación de interacción con el jefe, motivación de interacción colaborativa (Morales & Gómez, 2009).
Los primeros elementos son de carácter netamente internos, mientras que este último factor a pesar de su naturaleza intrínseca al ser humano, en las organizaciones se presume que constituye la percepción de posibles beneficios de una interacción positiva tanto con los pares como por personal de niveles jerárquicos superiores. Esta interacción se supone controlable puesto que depende de cada individuo y, por lo tanto, es posible su manipulación; en este sentido Hung-Wen y Ching-Hsiang (2009) encontraron una fuerte dependencia entre la motivación y las actitudes hacia el trabajo, lo que permite suponer que el manejo de la primera a nivel interno se tornará visible a través de los comportamientos en relación a los propósitos e integración de equipos de trabajo.

Los componentes intrínsecos de la motivación al logro ocurren a partir de las necesidades, aspectos cognitivos y de las emociones del individuo, mientras que los determinados por el ambiente, son modificados en función de sucesos externos al individuo que influyen directamente en los comportamientos a nivel individual como grupal (Morales & Gómez, 2009). El desarrollo de estudios de la motivación al logro han permitido la creación de modelos en los que se ha considerado el locus de causalidad, la estabilidad y la controlabilidad bajo supuestos de la responsabilidad propia por el éxito o fracaso, la dependencia de factores específicos determinantes de los resultados obtenidos susceptibles de modificación, lo que implica a su vez la capacidad de controlarlos y esto conduce de cierta forma al aprendizaje a partir de la experiencia. Además de propuestas como la desarrollada por Byrne, Mueller-Hanson, Cardador, Thornton, y Fox (2004) que permite medir la motivación incluyendo además algunos aspectos relacionados con la competitividad.

La investigación de los aspectos mencionados indica que la motivación por el logro, es un proceso interpersonal con una fuerte influencia de las relaciones con los miembros de la organización a la que se está integrado, representando su dependencia de situaciones sociales, por lo que la motivación pareciera no ser responsabilidad exclusiva de carácter individual. Kaur (2009) señala que en el caso de organizaciones medianas en contextos sajones la relación con factores como la cultura son determinantes de la motivación y de las relaciones interpersonales.

Los resultados de Jones (2006) señalan que los procesos interpersonales están determinados por el tipo de relación que establecen las personas con el grupo en que se integra para la consecución de propósitos, en particular en el caso de las empresas familiares donde los lazos consanguíneos son importantes del compromiso e identidad de los integrantes de las organizaciones. Por su parte Morales y Gómez (2009) señalan que las relaciones de interdependencia en los grupos, por un lado presentan una cooperación derivada de la coincidencia de los propósitos particulares entre sus integrantes, se señala una relación competitiva o antagónica cuando no existe coincidencia e incluso las metas individuales son opuestas, mientras que se puede identificar la inexistencia de relación cuando las metas de los individuos no dependen en ningún sentido de los demás integrantes pero tampoco son opuestos.

Morales y Gómez (2009) señalan que en razón del tipo de relación entre propósitos de los individuos de una organización se derivarán las pautas de interacción grupal. De esta forma es posible esperar interacciones denominadas facilitadoras o de apoyo entre los individuos; interacciones inhibidoras, de desaliento o entorpecimiento hacia los demás o en situaciones de no interacción de trabajo independiente. Todas estas formas de interacción suponen una alta incidencia en la motivación al logro, que derivan en altas expectativas de éxito derivadas del beneficio mutuo, apoyo, compromiso y persistencia. Expectativas de éxito para quienes se perciben como hábiles o con mayores capacidades en perjuicio de los demás y expectativas de éxito para aquellos con mayores capacidades y enfoque hacia el beneficio propio.

En lo hasta ahora expuesto es visible la importancia de la motivación al logro en el individuo y sus posibles efectos a nivel grupal, en particular en las formas de interacción lo que hace posible pensar en su presencia o influencia en el clima organizacional.

Rodríguez (1992) en una metáfora del clima organizacional indica que las características que este presenta, se pueda entender como las características de personalidad del individuo. El clima organizacional conceptualmente se refiere a la percepción que tiene el individuo

del ambiente interno que caracteriza a la organización a la que pertenece. El ambiente interno o atmosfera psicológica (Glen, 1976 citado por Chiavenato 2007: 321) agrupa aspectos físicos, psicológicos y sociales, que se conjuntan para crear una atmósfera perceptible y compartida en un nivel individual y grupal.

Toro (2001, citado por Maldonado et al., 2006) indica que la existencia de un "buen" clima organizacional es el resultado de la gestión, y por tanto la presencia o ausencia de factores negativos es el resultado de lo que realiza la gerencia y de facto se le atribuye esta responsabilidad (Pérez de Maldonado, 1997, 2000, 2004).

La percepción del clima organizacional presupone una incidencia en la productividad individual y organizacional (Kinicky & Kreitner, 2003; Davids & Newstrom, 2002 citados por Mondragón et al., 2008), estableciéndose que en la medida en que los participantes se sientes en relación con la organización, más allá de la mera convivencia entre compañeros, se observa en las percepciones compartidas derivadas de políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales (Chiang, Salazar & Núñez, 2007).

Chiang, Salazar y Núñez (2007), plantean la posibilidad de caracterizar al clima organizacional a partir de la comunicación, el reconocimiento, las relaciones interpersonales, la calidad en el trabajo, la toma de decisiones, el entorno físico, los objetivos de la organización, el compromiso, la adaptación al cambio, la delegación de actividades y funciones, la coordinación y la eficiencia en la productividad.

Estos factores se presume permiten la conformación de un marco social y contextual a partir del cada persona crear una opinión de la manera en como la organización plantea los lineamientos -e incluso conductas (Maldonado, Pérez & Bustamante, 2006) que deben practicarse para el desarrollo de tareas y el cumplimiento de las metas individuales en términos de productividad y satisfacción laboral (Goncalves, 1997 citado por González y Parra 2008) que son la raíz de comportamientos incidentes en la motivación al logro individual con independencia del tamaño y giro de la organización. En lo hasta ahora descrito se percibe una relación natural entre la motivación al logro y el clima organizacional; sin embargo, en la mayoría de los casos los estudios precedentes se ha utilizado un enfoque cuantitativo para demostrar su existencia, por lo que el propósito de esta investigación es generar evidencia cualitativa de la relación entre la motivación al logro y el clima organizacional en el estudio del caso en una pequeña empresa. Los resultados aquí presentados son el primer avance en el desarrollo de este estudio.

Método

El método de investigación es descriptivo, con un enfoque inductivo y cualitativo, a partir de la construcción de una base teórica. En el contexto estudiado se determinó la necesidad de realizar una investigación cualitativa que permitiera encontrar nuevas relaciones entre las variables que enuncia en su planteamiento y, otras que aún no se han identificado en contextos reales. Para estos efectos se seleccionó una empresa de servicios en la que se aplicaron diez entrevistas a profundidad.

El estudio se realizó con el diseño de una guía de entrevista conformada por 37 items basados en las propuestas de Morales y Gómez (2009) y Chiang, Salazar y Núñez (2007) para la caracterización de la motivación al logro y el clima organizacional respectivamente.

El análisis de los resultados se efectuó por medio del análisis de discurso representándose las opiniones por sujeto con las letras E = entrevistado, seguido por el área o departamento al que pertenecen como se observa en los resultados. A la par se realizó un análisis

hermenéutico que permitió la configuración de dos redes semánticas, estas redes facilitan la observación de nuevas variables implicadas en los fenómenos sociales y dan pie a la ampliación de las teorías y constructos existentes.

El diseño de las redes semánticas se realizó mediante el programa Atlas.TI v. 5.0. Para ello se transcribieron textualmente las entrevistas; posteriormente se codificaron las respuestas de las mismas, eligiendo el término adecuado que sintetizara cada respuesta, llamándole a esto *código*. Al obtener los códigos de todas las respuestas a las entrevistas, se analizo su comportamiento, es decir, se pudo observar la frecuencia en que los códigos se repetían en las entrevistas y finalmente se diseñaron las redes semánticas.

Resultados

Los primeros avances de la presente investigación, que se reportan en esta ponencia, permiten observar que constituye un objeto en proceso de construcción, por lo que no se puede tratar de manera concluyente.

Descripción de sujetos

Para la aplicación de entrevistas en la empresa bajo estudio tomamos a la población de diez personas que la integran: siete personas tienen edades entre los 22 y los 30, tres personas entre 31 y 40. De los cuales siete son hombres y tres son mujeres. Siete personas tienen estudios de nivel medio superior y tres tienen estudios de nivel superior. En los niveles de toma de decisiones las personas tienen nivel de estudios media superior y edades de 23, 29, 34 y 40 años. En síntesis se trata de una población predominantemente joven con nivel de estudios medio superior.

Respecto de las respuestas emitidas por los sujetos se obtuvo que la comunicación interna es diferente en cada uno de los departamentos; mientras que en un departamento existe confianza y cierto grado de responsabilidad, en otro los integrantes sienten incomodidad al dirigirse con su superior, debido a la falta de conocimiento por parte de este hacia las actividades realizadas. Esto se expresa en comentarios como el siguiente:

> *"Mmm... Incomodo... porque me cuesta trabajo entenderme con mi superior, no nos entendemos... ...ya que tenemos diferentes formas de ver el trabajo, ya que mi superior tiene poca experiencia o poco conocimiento de lo que yo hago de lo que tengo que hacer, lo que son mis actividades, responsabilidades…" (E3 Mues1 LAB).*

Sin embargo, la diferencia de la comunicación interna de encargados de áreas respecto de la dirección, denota un aparente desinterés por aspectos técnicos de la empresa por parte del director, como lo indica el siguiente comentario, cabe mencionar que en esta respuesta la persona entrevistada no menciona como se siente.

> *"Mmm... hasta cierto punto, el punto importante es que cuando se comentan algunas cosas respecto al desarrollo del trabajo no se le da el interés o el desarrollo o el seguimiento debido a la problemática, sino solamente se queda como: ¡ah sí!, entonces desgraciadamente le vas quitando un poco de interés aun cuando el problema surja más adelante no, entonces básicamente el poco interés sobre ciertos aspectos del trabajo" (E4 Coordinador STyPS).*

Por otro lado tenemos opiniones positivas al respecto como que existe tranquilidad, las personas se sienten a gusto y existe un trato normal.

> *"Pues normal... no tengo ningún problema con hablar con mi superior... en cuestiones de trabajo pues le doy lo que me pide y si algo está mal, solo le pido el apoyo en que me diga en que aspecto tengo que arreglarlo, para entregarle bien lo que me está pidiendo pero sin rencores como normalmente la gente dice: ¡ay ya me*

está pidiendo esto!... para mi es tratarlo de manera normal como trato a cualquier persona, con confianza, y más que nada con la tranquilidad de que estoy dirigiéndome de una manera correcta hacia él" (E7 RH).

En cuanto a las relaciones de trabajo, las respuestas obtenidas de tres personas mencionan que es agradable. Una persona menciona que trata de llevarlo bien, dos personas mencionan que solo existe una buena relación en el departamento mientras que con el resto de los departamentos hay rencillas, no hay empatía, o bien, no existe una relación como tal. A pesar de que las relaciones interpersonales son estables, la mayoría de las respuestas obtenidas concuerdan en que la falta de comunicación es la principal razón por la que se producen errores.

"Pero si yo he visto que los errores son por la falta de comunicación y porque las personas no son sinceras por así decirlo" (E7 RH).

En la organización se observa que no se realizan reuniones en los equipos de trabajo, y se atribuye a la falta de tiempo y las que se realizan no cumplen con su propósito.

"Pues solo le informo al director acerca de los pendientes que hay, y muchas de las veces no les da el seguimiento que debería" (E8 Coordinador ECO).

En cuanto a la comunicación interna se puede calificar como deficiente; no todos los integrantes del equipo de trabajo poseen la misma información en tiempo y forma, cuando se hacen reuniones no se llega a algún acuerdo y se cometen errores con frecuencia.

En la percepción de los sujetos las respuestas refieren que no existe alguna oportunidad de desarrollo dentro de la empresa y, esto es resultado en parte porque las actividades que realizan no son de su agrado, a pesar de esto el conocimiento que su trabajo le ha permitido tener la ha hecho crecer personalmente.

"Mmm... pues siento que no tengo un desarrollo personal, en primera porque no es el este... lo que podríamos decir que me gusta hacer, pero a pesar de que este... estoy en esa situación siento que el desenvolverme aquí personalmente pues me ha... he crecido porque tengo más conocimiento aunque no sea de lo que a mí, este... me gustaría, podríamos decir" (E9 Aux1 ECO).

Los sujetos afirman ser participes de buenos resultados a pesar de no tener la certeza de saber si las actividades se de su área están realizando de manera adecuada:

"Yo supongo que sí... bueno no me han... vuelvo a lo mismo como no hay un status de departamentos o de empleados no te das cuenta si en verdad estás haciéndolo bien o estás haciéndolo mal" (E1 Aux1 STyPS).

La mayoría de las personas entrevistadas respondió que en las fortalezas son las que se hacen notar más por su superior, sin embargo, hicieron hincapié en que las debilidades, en particular en cuanto a la falta de reconocimiento al trabajo bien hecho, enfatizando también la problemática que esto implica.

"Mmm... desconozco... tal vez nada más las facilidades o el hecho de poder llevar… ... un buen programa, este... un poco de orden, pero que me lo diga abiertamente que estuve haciendo bien las cosas, pues no, pienso que al no decirlo está mal, porque obviamente no estimula a las personas al menos saber si está bien o mal el trabajo que te está revisando, es bueno saber en que la esta uno "regando" (SIC) o en que puede uno cambiar para mejorar el desempeño laboral" (E5 Coordinador ECO).

A pesar de la falta de reconocimiento, las respuestas obtenidas en esta categoría, ocho de las diez personas entrevistadas manifiestan sentirse bien, a gusto, o sin ningún problema a la hora de asistir a trabajar.

> *"A gusto, me gusta hacer lo que hago y lo que desempeño y lo que voy aprendiendo día con día me gusta, y me siento muy bien, no se me hace una rutina ya que día con día aprendo cosas nuevas" (E5 Coordinador ECO).*

Cabe resaltar también que como existen respuestas positivas también existen negativas o contrarias a la anterior, en donde se denota que existe desagrado por las actividades que se realizan; así como la intensidad y cantidad de trabajo.

> *"De verdad tengo que responder, mal porque ya es tedioso venir, ya no me es muy agradable a veces el estar aquí, no se demasiada presión, stress, problemas, muchas cosas, no me siento a gusto, porque voy a estar en un lugar donde no me siento a gusto, hay muchas razones, siempre estresado, cansado, desubicado, sin prospectos de progreso" (E2 Aux2 STyPS).*

En cuanto a la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo, en cinco de las diez respuestas mencionan que es buena en el equipo de trabajo y las cinco restantes mencionan que no lo es.

> *"Buena... porque hay una buena relación que aun así este... pues es un equipo de trabajo joven, que obviamente se entiende o se trata de inculcar la idea o la finalidad en la que estamos en el departamento y pues es poca la información que se llega a dar tanto la que se solicita como lo que se da de resultado" (E5 Coordinador ECO).*

En la percepción de los coordinadores o jefes de área, existe la consideración de que se anima a los trabajadores a que tomen sus propias decisiones. Sin en cambio, en lo indicado por los niveles auxiliares señalan que en los departamentos existe una estructura en donde solamente se siguen órdenes.

> *"Si, en ese aspecto si, este... una vez que uno empieza a interpretar lo que es la legislación y todo lo que es el aspecto laboral y todas esas cuestiones es cuando empiezas a tomar lo que son decisiones y al momento de llevar a cabo una inspección y cómo vas a desarrollar todo eso, yo siento que en ese aspecto si tienes la fortuna de tomar decisiones y son acertadas, pero eso no es una cosa de un "hilo negro ¡no!" (SIC) (E4 Coordinador STyPS).*
>
> *"Eh... no tampoco, porque todo esta... al menos en mi departamento ya hay una estructura que se llama…* (menciona el nombre de un compañero), *y esa estructura es la que se respeta porque pues él es el que sabe más, y dice así déjalo yo lo hice, y se respeta lo que él diga" (E1 Aux1 STyPS).*

Pasando a la percepción de su contribución con la organización, los entrevistados indican no saber con claridad a que se dedica la empresa y a quienes sirve como lo refieren los conceptos de misión y visión organizacional.

> *"Se dedica a la gestión de trámites legales con respecto a lo empresarial, sirve a toda la industria, cualquiera que quiera trabajar con nosotros" (E1 Aux1 STyPS).*

El no conocer lo referente a misión y visión coincide con la falta de involucramiento de los trabajadores y la percepción de un crecimiento sólo de la empresa, y no de los empleados.

> *"Podría ser una empresa muy grande y ser muy benéfica únicamente para directores pero para lo que es el área laboral trabajadores como yo, no aspiro a que sea muy grande" (E2 Aux2 STyPS).*

El análisis de discurso permite notar la falta de percepción de esfuerzos extra de los trabajadores y señalan que quienes lo realizan son percibidos como sí lo hiciera solo por agradarle al superior, llamándolo "lambiscón", porque *"en la empresa no se hace nada gratis"*, relacionando esto último con la motivación y los incentivos.

> *"Mmm... honestamente no... porque es que vuelvo a lo mismo de la falta de organización, o sea, ¡no!, "haz de cuenta" (SIC) que haces cosas... por decir porque tu no harías cosas para la empresa porque la empresa no te está dando lo mismo ¡no!, entonces yo creo que eso no funciona así, a lo mejor si hay alguien pero tú lo vez desde afuera y dices hay lambiscón o algo así... entonces ¡no!, o sea mientras no haya, como trabajador mientras la empresa no te diga hay te incentivo con esto no tienes obligaciones para la empresa, entonces ese es el problema, como la empresa no te incentiva y al contrario te quieren sentar a que hagas las cosas obligadamente pues es el problema ¡no!, por eso dices tú a pues no lo hago, y al que lo hace tú lo vez así como que lambiscón o algo le están dando, porque nadie hace nada gratis aquí" (E1 Aux1 STyPS).*

Por otro lado menciona también la influencia que tienen las personas en el desarrollo del trabajo, que ingresan a laborar en la empresa y que saben que no estarán por mucho tiempo dentro de la empresa, relacionándolo de igual manera con la falta de motivación.

> *"¡No!, siento que no está muy guiada, siento que las primeras personas que vieron nacer esta empresa daban muchas cosas por la empresa, a raíz de que llega más gente se les dio un poco más de facilidades pero no se comprometen con la empresa, yo siento que una de las cosas que falta es mucha motivación para estas personas, para que crean en la empresa, aun cuando ellos piensan que solamente están de paso, que solamente están un ratito, cosas de ese tipo, siento que afecta en tu trabajo, quieras o no cuando no tienen esas motivaciones o ellos empiezan a hacer eso de yo entro a las 8:00 y salgo a las 5:30, yo me retiro, yo creo que no se esforzarían por la empresa" (E4 Coordinador STyPS).*

La siguiente respuesta involucra una parte positiva y negativa a la vez, se observa compromiso por parte de la persona hacia la empresa y por el contrario el descontento por la falta de reconocimiento de la empresa hacia la persona.

> *"Yo... si... aunque me la quiero quitar... ¿porque me siento con la camiseta puesta?, porque siempre hago todo lo que me dicen independientemente de ejecutar mis tareas, simplemente lo hago con el afán de apoyar a la empresa y que todo salga bien, y que no haya ningún problema, que todo salga bien y se entregue el trabajo a tiempo, y me la quiero quitar por lo mismo, no me siento a gusto y es uno de los factores por los cuales... nunca se va a ver reflejado aquí ni en ninguna otra empresa, ningún patrón va a ver, ahora sí... por el bienestar del empleado, ni va a apreciar lo que tú haces por el o dejes de hacer, simplemente va a ver por su bien" (E2 Aux2 STyPS).*

La mayoría de las respuestas obtenidas a esta categoría señalan algún tipo de reacción ante éxitos o fracasos dentro del departamento. Los sujetos resaltan la falta de reconocimiento ante algún acierto o sanción ante la falta de responsabilidad y compromiso con el trabajo.

> *"Logros no los festejamos de hecho nunca, son muy pocas las veces en que alguien que hace algo bueno se le es reconocido, agradecido, eh... cuando hay un error hay un pequeño problema que también me molesta que es "vamos a echarnos la bolita" (SIC), así lo he nombrado yo, siempre que alguien se equivoca siempre buscamos culpables antes de tratar de resolver el problema, y es eso a lo que nos dedicamos" (E2 Aux2 STyPS).*

En las respuestas se identifica la falta de flexibilidad en la adaptación al cambio. A pesar de la percepción de problemas derivados de los cambios señalan que deben ser aceptados de la mejor manera posible.

> *"Este... creo que ese sentido soy demasiado cerrada como persona, no me gustan los cambios y más cuando me siento a gusto con las personas siento que es injusto, me siento enojada, molesta, este... no considero que sea una persona flexible porque siento que los conozco, siento que no es justo y que no va por ahí, pero a pesar de eso sé que dentro de esta organización cuando hay un cambio sé que lo debo de tomar de la mejor manera, aunque no me guste" (E9 Aux1 ECO).*

En respuestas obtenidas los sujetos perciben que su departamento cumple con las expectativas de la organización.

> *"Muy buena, porque obviamente tratamos de cumplir al máximo o del 90% hacia arriba el programa y que obviamente todo eso influye para que la dirección este... pues relativamente bien, porque el hecho de que nosotros ingresemos o estemos cumpliendo en tiempo forma, pues... empieza a haber más recursos hacia la empresa" (E5 Coordinador ECO).*

Sin embargo, en otras opiniones la respuesta de su departamento ha sido regular como señalaron;

> *"La respuesta de mi departamento regular, porque a lo que yo veo es que la organización está poniendo los ojos en otro lado, y al departamento como que empieza a hacerlo... así como que "aguanta" (SIC), o sea tú no estás dejando, "aguanta" (SIC), tu haz tu "chamba" (SIC) así, pero como que te van arrinconando" (E1 Aux1 STyPS).*

Redes semánticas

Se identificaron tres códigos nuevos, los cuales son: influencia de la familia del trabajador, la capacitación baja e inadecuada y la inseguridad por falta de prestaciones, mismos que no fueron contemplados inicialmente en las entrevistas y que a la postre representan un hallazgo importante en este trabajo de investigación.

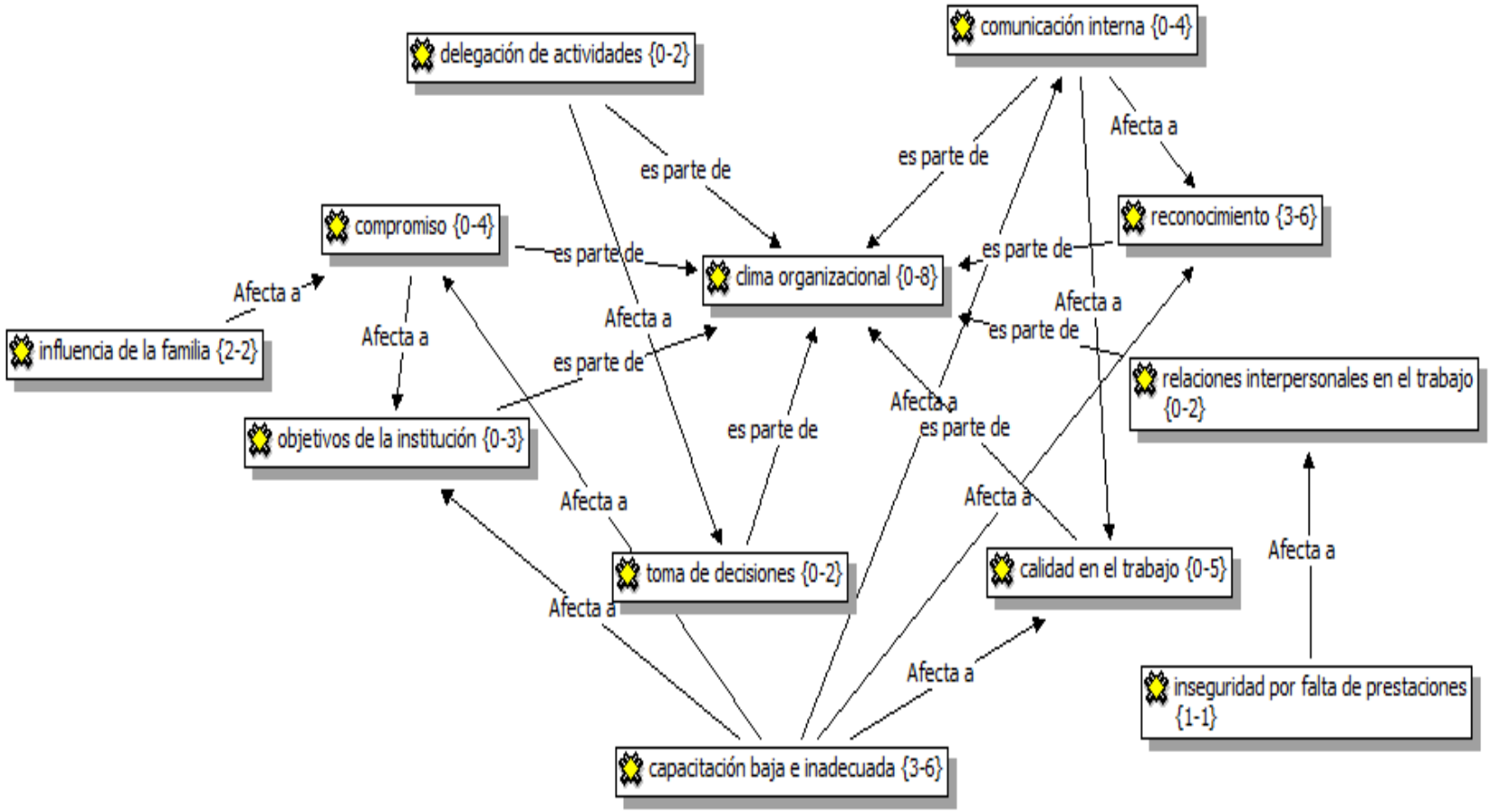
Red semántica: Familia, capacitación y prestaciones como condicionantes del clima organizacional

El clima organizacional está compuesto por las variables de comunicación interna, el reconocimiento, las relaciones interpersonales en el trabajo, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso y delegación de actividades; estas dimensiones están a su vez relacionadas entre sí, es decir, la comunicación interna afecta al reconocimiento y a la calidad en el trabajo; la delegación de actividades afecta a la toma de decisiones; y la dimensión de compromiso afecta a los objetivos de la organización.

Los nuevos códigos encontrados son: influencia de la familia del trabajador, el cual afecta principalmente al compromiso hacia la organización debido a que el código de influencia de la familia funge como motivación para el trabajador, lo que se traduce en compromiso del mismo hacia la empresa; el segundo código, es capacitación baja e inadecuada, el cual apareció relacionado con las ocho dimensiones que conforman el clima; el tercer código es inseguridad por falta de prestaciones el cual afecta directamente a la variable de relaciones interpersonales en el trabajo y por tanto al clima de la organización en su conjunto como se observa en la siguiente figura.

.

Figura 1. Red semántica: Familia, capacitación y prestaciones como condicionantes del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

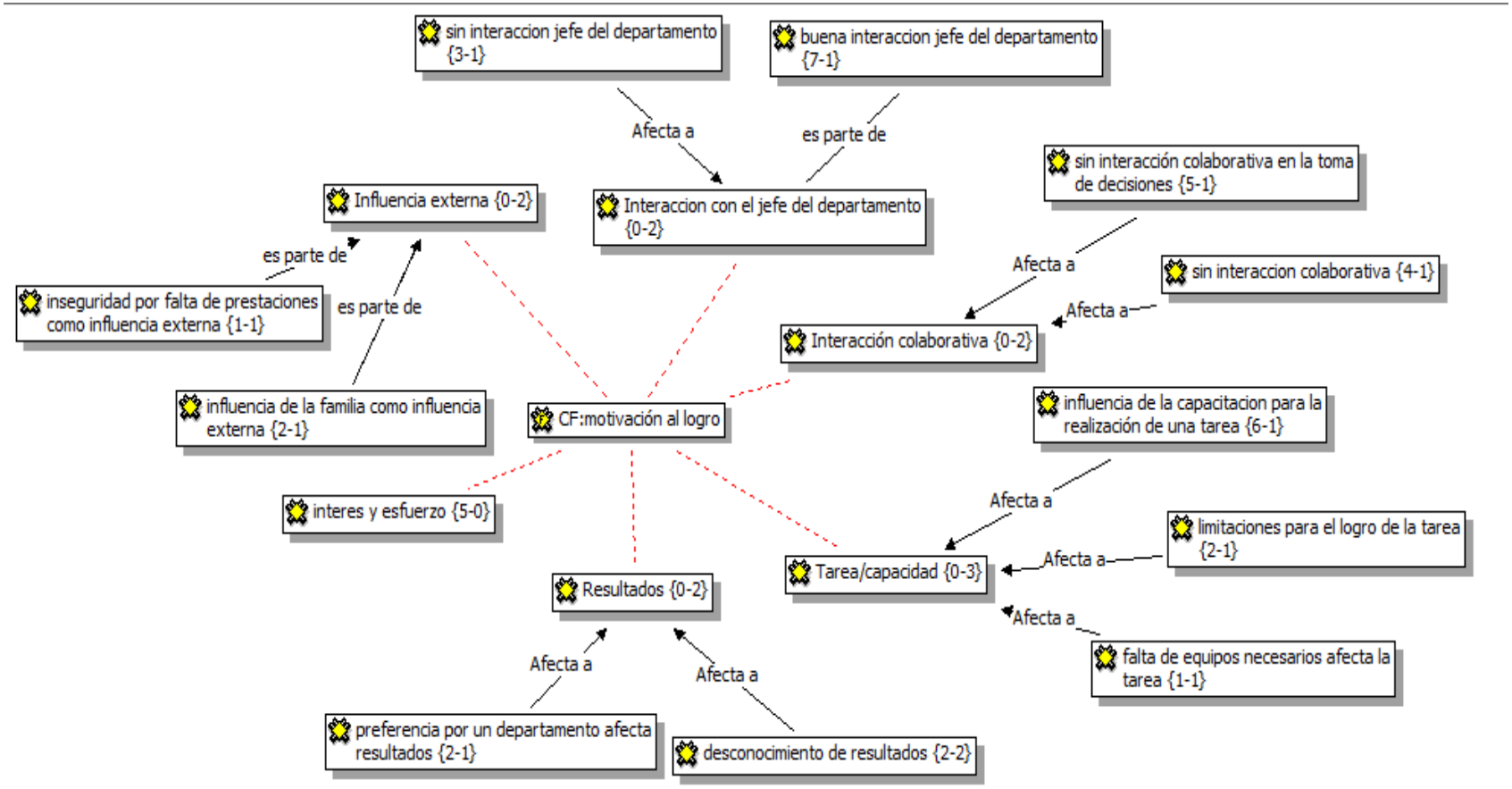
Red semántica: Motivación al logro y clima organizacional.

La motivación al logro está compuesta por las dimensiones de interacción con el jefe de departamento, interacción colaborativa, tarea/capacidad, resultados, interés y esfuerzo. Se puede observar que existe interacción con el jefe de departamento debido a que el personal a cargo solo reporta las actividades realizadas.

En cuanto a la interacción con el jefe de departamento se observa que prevalece una buena relación (7 opiniones favorables). La interacción colaborativa se percibe en un sentido negativo en lo general en particular por la falta de participación de los miembros de los departamentos para la toma de decisiones.

La motivación por tarea y capacidad está siendo afectada por la falta de capacitación y la carencia de equipos necesarios. La motivación por resultados afecta negativamente al trabajador en particular por la preferencia por un departamento dentro de la empresa por parte de la gerencia y por el desconocimiento de los resultados obtenidos. Como influencias externas se encontró que la falta de prestaciones genera inseguridad en el trabajador; así como también se encontró que la familia del trabajador es un detonante de la motivación y el compromiso hacia el trabajo y la organización.

Figura 2. Red semántica: Motivación al logro como condicionante del clima organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Los avances del presente estudio han permitido observar que existe relación entre motivación por el logro, en la motivación interpersonal y las relaciones interpersonales que componen al clima organizacional.

Los resultados permiten observar que la comunicación es deficiente, los integrantes de los departamentos no poseen la misma información en el momento preciso, así como tampoco existen acuerdos. Por otro lado, podemos destacar algunas características positivas de los trabajadores como el agrado por asistir a trabajar a pesar del sentimiento de inseguridad. En cada uno de los departamentos se tienen bien definidas las fortalezas y debilidades de los mismos aunque estas últimas sean más notorias; sin embargo, los encargados de área resaltan más las fortalezas de las personas a su cargo.

En torno a la participación del trabajador en la toma de decisiones en los departamentos, esta es inexistente y de igual manera sucede con la toma de decisiones respecto del bienestar del mismo trabajador. Esta falta de injerencia refleja también la carencia de eficientes relaciones laborales entre todos los departamentos que conforman la empresa pero sobre todo en que muy pocas personas tengan la iniciativa de crear o impulsar mejoras que puedan hacer eficientes los procesos en los departamentos y con ello alcanzar el logro de objetivos denotando así una relación entre la motivación por el logro en cuanto a resultados y las relaciones interpersonales en el trabajo como componente del clima laboral.

En la organización se carece de conocimiento en lo referente a la misión y visión de la empresa, así mismo, no existe una declaración de los valores de la empresa, y es aquí donde encontramos una similitud con el estudio de Chiang, Salazar y Núñez (2007) que sirvió como base en esta investigación, en cuyo modelo hacen hincapié en la importancia de hacer del conocimiento de los integrantes de la empresa las políticas institucionales así como los valores que identifican al sujeto en estudio, ya que les permitirán involucrarse de manera más eficiente.

Los esfuerzos extra son mínimos, no existe algún tipo de reconocimiento, lo que es una coincidencia con estudios precedentes; sin embargo, entre los hallazgos más relevantes de esta investigación está que las personas manifiestan identidad hacia la empresa, pero esta identidad es resultado de la influencia que tiene su familia como detonante de la motivación y compromiso hacia el trabajo y la organización, de esta forma la incidencia de la motivación al logro deviene de un interés por el beneficio a la familia del trabajador. Es visible que la capacitación aparece como un factor que incide directamente en el clima organizacional, lo que no reportaron Chiang, Salazar y Núñez (2007), así como tampoco identificaron la incidencia de la inseguridad provocada por la falta de prestaciones en el trabajador cuyas consecuencias son manifiestas en el comportamiento de las dimensiones del clima organizacional. En general el clima organizacional es percibido como insatisfactorio; sin embargo, algunas características de la motivación derivada de las relaciones interpersonales pueden afectar positivamente a la organización.

Referencias Bibliográficas

Libros

Chiavenato, I. (2007).*Administración de recursos humanos.* México, Editorial Mc Graw Hill

Furnham, A. (2006:600). Psicología Organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones. México, Editorial Alfa Omega.

Rodríguez, D. (2006). *Diagnostico Organizacional.* México. Editorial Alfa Omega

Artículos

Byrne, R.; Mueller-Hanson, J.; Cardador, G.; Thornton,S.; Frintrup, A. & Fox, S. (2004). Measuring achievement motivation: tests of equivalency for English, German, and Israeli versions of the achievement motivation inventory. *Personality and Individual Differences*. Núm. 37, pp. 203–217.

Chiang, M., Salazar, C. & Núñez, A. (2007). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en un establecimiento de Salud Estatal: Hospital tipo 1. *Theoria.* Universidad del bio-bio. Chile, Chillan. Núm. 16, Vol. 002, pp. 61-76.

Domínguez, R., Sánchez, A. & Torres, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y Ciencia*, Universidad Autónoma de Aguascalientes. México, Aguascalientes. Núm. 50, pp. 24-32.

González, J., & Parra, O. (2008). Caracterización de la Cultura Organizacional. Clima Organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*. Universidad del Norte Colombia. Colombia, Bogotá. Núm. 25, pp. 40-57.

Hung-Wen & Ching-Hsiang (2009). The relationship among achievement motivation. Psychological contract and work attitudes. *Social behavior and personality*. 37(3), 321-328

Jones, A. (2006) Culture, Identity, and Motivation: The Historical Anthropology of a Family Firm. *Culture and Organization*. June, Núm. 12, Vol. 2, pp. 169–183

Kaur, P. (2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. *The IUP Journal of Management Research*. Núm. 4 0, Vol. 10, pp. 38-51.

Maldonado, I., Pérez, M & Bustamante, S. (2006). Clima Organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Venezuela, Caracas. Núm. 21, Vol. 002, pp. 231-248.

Molina, Y., Montejo, A & Ferro, J. (2004). Evaluación del clima organizacional educativo en una institución de educación superior. *Investigaciones Andina*. Fundación Universitaria del área andina. Colombia, Pereira. Núm. 9, pp. 5-12.

Mondragón, I. & Mondragón, A. (2008). La influencia de la Cultura y del estilo de gestión sobre el Clima Organizacional. Estudio del caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, Universidad ICESI. Colombia, Cali. Núm. 24, Vol. 106, pp. 47-64.

Morales, P. & Gómez, V. (2009). Adaptación de la Escala Atribucional de Motivación de Logro de Manassero y Vázquez. *Educación y Educadores*. Núm. 12, Vol. 3, pp. 33-52.

Salgado, J., Remeseiro C & Iglesias, M. (1996). Clima Organizacional y Satisfacción laboral en una PYME. Psicothema, Universidad de Oviedo. España, Oviedo. Núm. 8, Vol. 002, pp.329-335.

Realidades ante mitos del Desarrollo Organizacional en México hoy, hoy…

José Alejandro Pérez Berber alejandro_berber@yahoo.com Universidad tecnológica de Tecamac

Rudy Reyes Diaz reykiller@hotmail.com Universidad tecnológica de Tecamac

Resumen

Cada empresa plantea un gran reto organizacional, conjugar distintos estereotipos de trabajo, con las igualmente distintas culturas, hacen un gran crisol en el que puede intervenir de manera cuasi libre el Desarrollo Organizacional (DO), este escrito plantea una serie de situaciones por demás "comunes" y que rodean el manejo del DO, edificando una visión de trabajo en las PYMES respecto de las personas y sumando una propuesta de modelo de DO propiamente

Palabras Clave: Mitos y Trabajo

Myths versus Realities of Organizational Development in Mexico today...

Abstract

Each company represents a big organizational challenge, combining different stereotypes of working with different cultures making a big pot in which can intervene almost a few free the Organizational Development (OD), this work raises a serial of situations "common" and surrounding OD management, building a vision of work in PYMES, about the peoples and incrementing a proposed of model properly OD.

Key words: Myths and Work

Introducción:

Cuantos escritos del tema han salido, escriba en el buscador más reconocido y se encontrarán alrededor de 3 180 000, aseguro que no revisé todos, pero entre los que repiten la misma fuente y los que se denominan así mismos verdades inmaculadas, se pueden eliminar cerca de un 1 000 000, no busque comprobar.

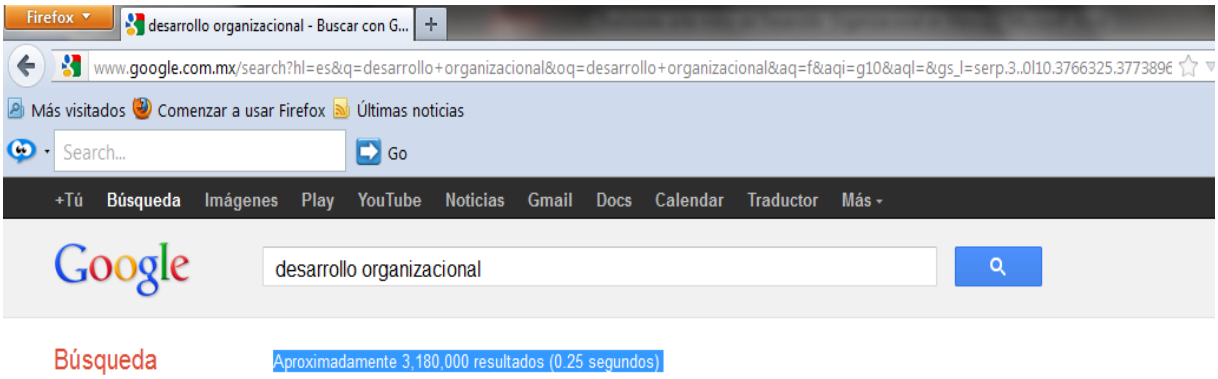


Figura 1

Sencillamente es un marco referencial para establecer que de esto hay muchos artículos, entonces como hacer que trascienda este escrito, primero que nada debe existir una definición, si Idalberto Chiavenato no falla DO es todo cambio planeado que parte en la organización como un sistema social, que evoluciona dinámica y armoniosamente en su cultura y su estructura. También es evidente que hay autores como Richard Beckhard o Guizar Motufar, pero definitivamente no es entrar en el debate de cual definición será la mejor, es focalizar los mitos (solo una parte) muy dentro de la empresa mexicana de hoy:

Desarrollo

1. El cambio vía Harryto Potter (no se escribió mal, sencillamente no se pretende incurrir en derechos de autor, no existe cambio mágico), pero una gran realidad es que esto se cree, para empezar quienes son dueños de las empresas son gente que tiene una gran estabilidad económica, liderazgo y sí, son de México datos fríos: el 52% del PIB lo hace la micro, pequeña y mediana industria, producen ocho de cada 10 empleos, pero de esto el 30% son sólo para personas que estudian el nivel medio y superior, un empleo para gente que se preparó académicamente, entonces el nivel conocimiento se supedita a la experiencia, dentro de la mayoría de los mandos.

Industrias manufactureras, Comercio y Servicios
Evolución del personal ocupado total por estratos
1998, 2003 y 2008

Cuadro 9

Estratificación censal	Personal ocupado total			Crecimiento porcentual		
	1998	2003	2008	1998-2003	2003-2008	1998-2008
Total nacional	**13 050 009**	**14 411 753**	**18 136 036**	**10.4**	**25.8**	**39.0**
0 a 2	3 254 861	2 959 286	3 514 416	-9.1	18.8	8.0
3 a 5	1 602 896	2 032 310	3 193 781	26.8	57.2	99.3
6 a 10	914 534	1 070 135	1 577 093	17.0	47.4	72.4
11 a 15	497 575	543 393	736 283	9.2	35.5	48.0
16 a 20	344 617	379 263	492 321	10.1	29.8	42.9
21 a 50	1 090 319	1 196 005	1 435 089	9.7	20.0	31.6
51 a 100	819 118	923 495	1 082 893	12.7	17.3	32.2
101 a 250	1 238 106	1 403 386	1 590 825	13.3	13.4	28.5
251 a 500	973 008	1 190 534	1 203 868	22.4	1.1	23.7
501 a 1 000	903 257	975 766	1 137 035	8.0	16.5	25.9
1 001 y más personas	1 411 718	1 738 180	2 172 432	23.1	25.0	53.9

Fuente: INEGI. Censos Económicos 1999, 2004 y 2009.
Nota: para los Censos Económicos 1999, los datos corresponden a la CMAP (Clasificación Mexicana de Actividades y Productos).

Figura 2.

Esto implica que la labor de un agente de DO es "maratónica" ejemplos escritos insuficientes y además poca habilidad de retención y mucha memorización. Al no existir una ruta mágica, queda el trabajo que se tiene que llevar a cabo de manera constante y concreta con ejemplos vivenciales y sobretodo con "tiempo", no hay servicios cortos o expresos, así que por favor dejen de gastar las herramientas de PNL, vivenciales y demás, la cosa es "calmada" dijera Clavillazo. Esto se enfoca a hacer cosas efectivas, los comportamientos organizacionales deben presentar modelos que define un actuar "sencillo", cuando se pierde de vista cualquier periodo de tiempo es inalcanzable, Joel Barker, futurólogo, comenta sobre paradigmas y lo difícil que puede resultar romperlos, el aprovechamiento del tiempo es crucial.

2. Soy Animas Trujano y no creo en naiden… la soberbia es un elemento fundamental del mito, la gente no aceptará correcciones de hecho escribo lo que me paso en una empresa, pregunté -¿qué opinas de la muerte de Carlos Fuentes?- la respuesta fue demoledora, no se ría que esto es serio: -fue un buen técnico, pero no le tocó un buen equipo de futbol- esto es común, los programas de implementación de cambio, no consideran los pequeños detalles, en México el nivel de lectura es de 2.5 libros por mexicano al año, el 27% de los mexicanos lee algo más y el 47% de los estudiantes no alcanza lo mínimo para reconocer una lectura eficaz, por lo tanto estamos ponchados, luego entonces en los grupos que se trabaja DO, se pide leer, ¿usted está seguro de lo que destapó?

Por lo tanto, es menester llevar acabo un diagnóstico y presentar una estrategia que no sólo fomenten la lectura sino que se ¡comprenda! Imagen y letra valen mucho.

Competencias	PISA	PISA 2003	PISA 2006	PISA 2009	META
Matemáticas	387	385	406	419	**435**
Ciencias	422	405	410	416	
Lectura	422	400	410	425	**435**

Figura 3.

¿Qué implica esta prueba? Aspirar a 435 puntos implica el nivel 2:

"Los estudiantes que se encuentran en este nivel son capaces de localizar uno o más fragmentos de información que se pueden inferir ajustándose a ciertas condiciones.

Pueden reconocer la idea principal en un texto, entender las relaciones entre sus partes o construir un significado dentro de una parte limitada del texto cuando la información no sea evidente y el lector debe hacer inferencias de bajo nivel. También pueden comparar o contrastar con base en una sola característica del texto.

Las tareas reflexivas en este nivel implican que un lector haga comparaciones o establezca relaciones entre el texto y el conocimiento externo, aprovechando sus actitudes y experiencias personales" PISA; SEP, 2012

3. No prometas lo que no será…el DO está por encima de falsas promesas, la ética debe limitar el actuar, no censurar, el México de hoy salvo 100 empresas que no tienen problemas "vistos" todos los demás a transpirar, esto es: cada año se aperturan 200 000 empresas, el 65% desaparece en el segundo año 130 000, 25% genera recursos de pervivencia algo así como 50 000 y 10% logra por fin dejar de sufrirle unas 20 000, indudablemente hay muchas lugares donde se puede trabajar sobre todo en el primer año y darle preferencia al uso del sistema, entre tantos conceptos, Rusell Ackoff lo enmarca en la interdependencia de procesos en la búsqueda de un fin, el ambiente sistémico deberá empapar la futura empresa, esta estructura apoyará definitivamente el trabajo de cambio, háblese de una adaptación, ruptura o transformación. El uso de lo anterior constituirá gran parte también de la base de empresa de aprendizaje continuo, ocupando también parte de la conceptualización de Peter Senge y su Quinta Disciplina.

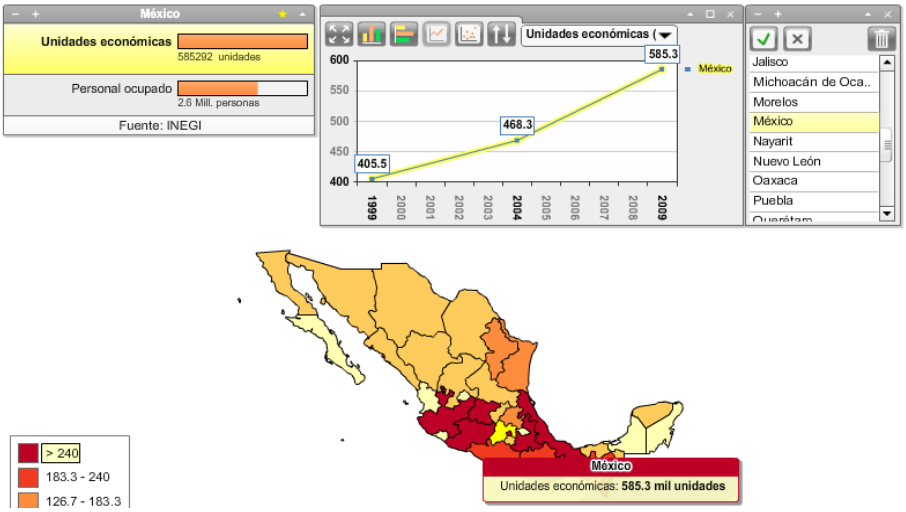


Figura 4

Tanto la figura cuatro y cinco, muestran los lugares donde más MiPyMEs hay.

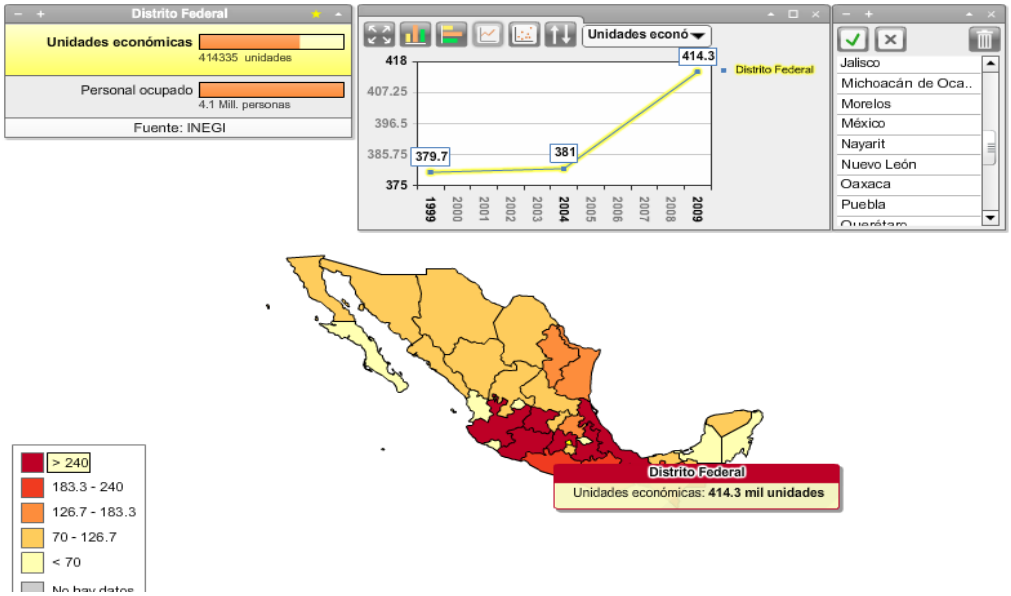


Figura 5.

4. Efectividad es verbo no sustantivo (perdón Arjona por mejorar tu canción, sin ofender), para apoyar el punto uno, es precisar que el aprovechamiento del tiempo en forma efectiva, brinda sentido y mejora enormemente el uso de los sistemas, entre más elementos haya, la ruta crítica puede crecer, y algo que no se puede dar de lujo en las MIPYMES es el derroche del recurso citado. El modelo de DO deberá cobrar conceptos de búsqueda de visión y misión, es lo primero. Abarcará Dominios Personales y magnificará el uso de Visiones Compartidas, aclarando sobre el Dominio Personal, es la invitación hacia el personal en cuanto a los actos reflexivos que convocan el estar en una empresa más allá de solo el elemento monetario, este es importantísimo, sin embargo, el sentido de pertenencia,

el confiar en la empresa otorga momentos de desarrollo, incalculables. Son pocas las empresas también que pueden llegar a esto sin antes pasar por el estigma de pervivir. Y aunque el impacto dentro de la empresa en el contexto, es pequeño, magnifíquese por la cantidad de empresas que existen, véase figura 4 y 5 y es entonces también cuando la interdependencia y sinergia aportan dentro de esta gran rama, figura 6.

Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos Cuadro 5

Tamaño de la empresa	Personal ocupado total	Ventas anuales (Euros)	Balance anual (Euros)
Micro	1 a 9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10 a 49	Menor a 10 milones	Menor a 10 millones
Mediana	50 a 249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	Más de 250	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Diversas clasificaciones del tamaño de las empresas en función del personal ocupado Cuadro 6

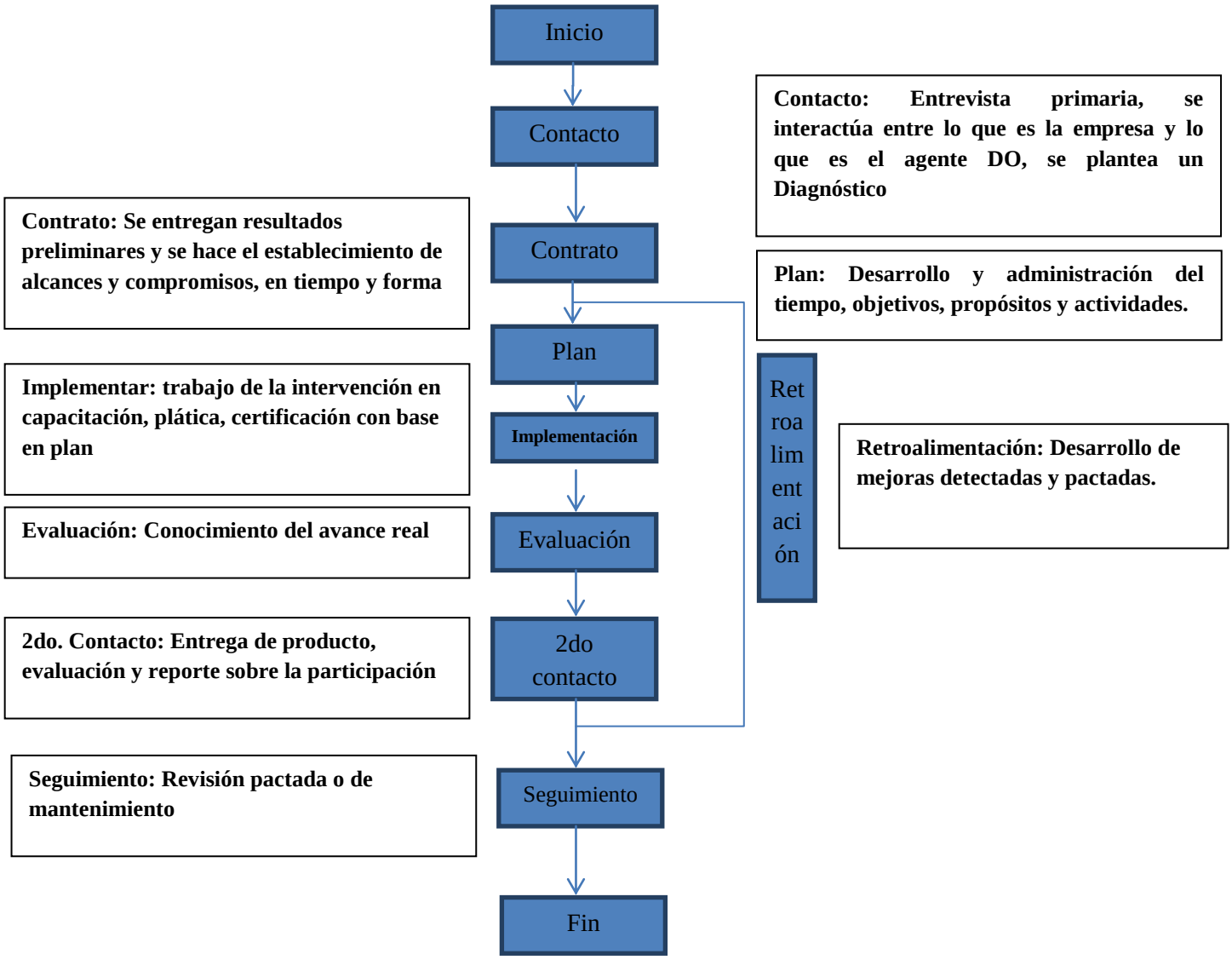
Institución	Tamaño de la empresa	Personal ocupado total
Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos de Francia	Pequeña	De 50 a 250
	Mediana	De 251 a 1000
Small Business Administration (Estados Unidos)	Pequeña	Hasta 250
	Mediana	De 251 a 500
Comisión Económica para América Latina (CEPAL)	Pequeña	Entre 5 y 49
	Mediana	De 50 a 250

Fuente: La importancia de las PYMES en México y para el mundo, J. P. Zorrilla (2002)

Figura 6.

Conclusiones

A) No hay cambio mágico, establecido hasta el cansancio, grandes acciones en el integrar profesionistas a las estructuras de las MiPyMEs, trabajar bajo estados de dominio personal y manejando ambiente sistémico, es un buen comienzo.
B) La gente es el recurso más cambiante, abundante, pero gracias a factores externos, con una brecha enorme entre lo ideal y lo necesario, pelear por mejores niveles de lectura implica escenarios de trabajo en capacitación, diagnóstico, planeación, sumamente específicos, se rompe prácticamente el molde para cada empresa, la cultura organizacional, queda al margen de entidades muy cortas, lo que entonces conduce a extenderlas.
C) No se tienen todo el tiempo del mundo, el voto es efectividad, aprovechamiento del mismo, conocimiento propio, esto da salida a una explosión creativa ¿de qué manera? Con la construcción de puentes entre los actores de la empresa y su futuro. Un elemento importante dentro de la construcción de nuevas empresas es el manejo de procesos de aprendizaje continuo, uso de pensamiento sistémico. Una propuesta de modelo de DO es la siguiente:


Inicio
Contacto
Contrato
Plan
Implementación
Evaluación
2do contacto
Seguimiento
Fin
Retroalimentación
Contacto: Entrevista primaria, se interactúa entre lo que es la empresa y lo que es el agente DO, se plantea un Diagnóstico
Plan: Desarrollo y administración del tiempo, objetivos, propósitos y actividades.
Retroalimentación: Desarrollo de mejoras detectadas y pactadas.
Contrato: Se entregan resultados preliminares y se hace el establecimiento de alcances y compromisos, en tiempo y forma
Implementar: trabajo de la intervención en capacitación, plática, certificación con base en plan
Evaluación: Conocimiento del avance real
2do. Contacto: Entrega de producto, evaluación y reporte sobre la participación
Seguimiento: Revisión pactada o de mantenimiento

Fuentes consultadas:

Arias G. F. (2006), Administración de Recursos Humanos, México: Trillas.

Idalberto C. (2006), Introducción a las teorías de la Administración, México: Mc Graw Hill.

Senge M. P. (2005), La Quinta Disciplina, México: Granica

Senge M. P. (2005), La Quinta Disciplina en la práctica, México: Granica

Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (2012). IMPI en cifras:

http://www.impi.gob.mx/wb/IMPI/impi_en_cifras2

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2010). Mapas interactivos:

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/mapaPC_UT.asp

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (2010). Micro, pequeña y gran empresa. Estratificación de los establecimientos:

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

Periódico el universal (2011). ¿Con lemas se lee más?:

http://www.eluniversal.com.mx/cultura/64677.html

Secretaría de Educación Pública (2012) Prueba PISA:

http://www.pisa.sep.gob.mx/pisa_lectura_niveles.html

Aplicación de 5 S's como estrategia para la gestión del cambio en el comportamiento organizacional de una empresa de gobierno.

LI Rosalía Maribel Carmona Huerta[1] maralibugatti@live.com Instituto Tecnológico de Orizaba
MFI Edna Araceli Romero Flores[2] ara_romero@hotmail.com Instituto Tecnológico de Orizaba
MBA Fernando Aguirre y Hernández faguirre01@gmail.com Instituto Tecnológico de Orizaba

Resumen

El presente trabajo muestra la aplicación de las 5 S's como parte de una estrategia que complementa a un modelo híbrido a partir del modelo del proceso de cambio planeado continuo y que combinando los factores que permiten llevar al éxito la implantación de un ERP reconozca la triangulación de información y se considere a la metodología de las 5 S's como una herramienta en los elementos del cambio organizacional mostrando el alcance de los resultados generados a un año y que permita mantener motivado el cambio de cultura organizacional permitiendo así gestionar funciones con calidad a partir de que los colaboradores realicen mejoras en forma continua.

Palabras Clave-*5 S's,* Cambio planeado continuo, Comportamiento organizacional, Cultura organizacional

Abstract

This paper shows the application of the 5 S's as part of a strategy that complements a hybrid model from the process model of planned change continuously and that combining the factors that allow us to successfully implement an ERP recognizes the triangulation information and consider the methodology of the 5 S's as a tool in the elements of organizational change showing the scope of the results generated to a year and that maintains motivated the change of organizational culture allowing management functions with quality from that employees continuously make improvements.

Key words: 5 S's, continuous planned change, organizational behavior, organizational culture

Introducción

La aplicación del método de las 5 S's en el contexto de una organización permite dar paso a una serie de retos y oportunidades de mejora en las que la convicción del personal es el objetivo central ya que no existe mayor intranquilidad que informar a las personas de que elementos simples como principios de ahorro de tiempo de trabajo en las organizaciones bajo esta metodología conocida como 5S será aplicada a su oficina. "Cualquier lugar de trabajo puede y debe ser entendido desde una perspectiva cultural, pero la oficina debe verse como una segunda cultura, aquella que hace una organización multicultural inmediatamente." (Castro, 2009)

Los resultados pueden ser destacables ya que la diferencia radica en la actitud de la gente. Tanto se puede conseguir que 5S trabaje para ellos como que los esté haciendo trabajar a ellos. El mayor obstáculo que se presentó fue cierto grado de resistencia inicial de la gente de oficinas ya que se pensó que solo era de aplicación industrial debido a que la naturaleza

[1] Responsable de correspondencia: maralibugatti@live.com (Alumna de Maestría)
[2] Profesor responsable

de las oficinas radica en el manejo de información. A menudo las personas en general no se percatan de su desorganización y de cómo esta afecta la calidad de su trabajo, a la productividad y su satisfacción en el trabajo. En la aplicación a Diconsa S.A. de C.V. se obtuvo un resultado perceptible siguiendo las indicaciones del manual (Edutecne). Una vez que la utilidad de las 5S se ha demostrado en una forma específica, es más fácil ampliar su aplicación a la reducción de errores, esperas y otros desperdicios; logrando así una funcionalidad integrada en cada puesto de trabajo y cada área de la organización.

Desarrollo

La metodología de las 5 S requiere una intervención antes de intentar hablar de de la misma brindando suma importancia a cursos de sensibilización como lo son el trabajo en equipo para lograr desarrollo organizacional. Una vez hecho esto, el primer paso es obtener un acuerdo firme y comprometido por parte del CEO de la organización para implementar cada fase de la metodología.

Integrando una guía con aportes de los diferentes autores se ubico entre los principales a (Rodríguez, 2004) y siguiendo la Figura 1 como perfil principal y general de la implementación se partió de esta y los cursos de sensibilización para cimentar la implementación de la metodología en pro de una mejora en la gestión del comportamiento del personal de la organización.

La obtención del compromiso y promoción a través del convencimiento del CEO y por parte de los cursos de sensibilización. Por consecuencia la primera directriz es conseguir acuerdo sobre la eliminación de desperdicios. Al igual que los procesos, los desperdicios están en todas partes. Muy pocos colaboradores de oficina pueden decir que sus procesos están completamente libres de desechos o que no existen problemas que deban resolverse. Los menos serán aquellos que los puedan decir, o bien sufren una falta de comunicación, o bien están desilusionados, o, también, pueden estar mintiendo para mantener su status quo.

Sobre los desperdicios que pueden existir, estos deben ser clasificados y nombrados, así como desarrollar la motivación apropiada para su correspondiente eliminación. Poner al cliente incluyendo un colaborador cercano del mismo departamento en primer lugar, los miembros del equipo a continuación y, por último, las cifras de calidad y costos.

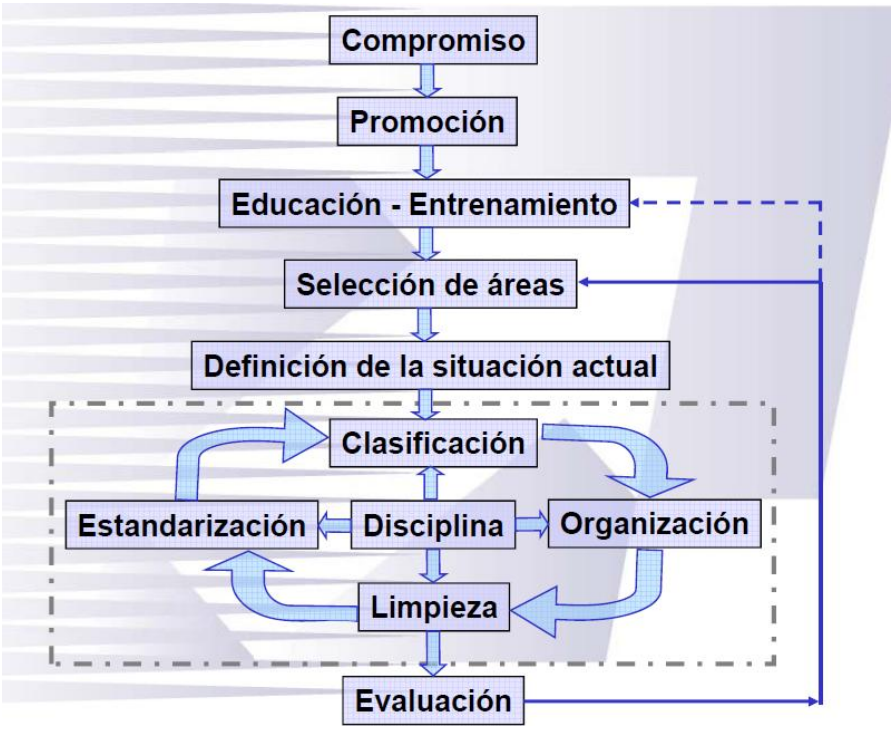


Figura 1 Flujo de implementación de las 5 S (Comite nacional de productividad e innovación tecnológica, A.C., 2008)

La eliminación de desperdicios, con frecuencia es la más sencilla y conveniente de las fases. Escasamente la metodología falla en no localizar al menos algunas de las causas profundas de los problemas en la oficina. Por eso es que la segunda directriz es la búsqueda de la organización; pero no se debe perder de vista contemplar que debe existir flexibilidad, integración e involucramiento por parte de las personas que se amoldarán a las características únicas del lugar de trabajo en el que se pretende su aplicación.

Las operaciones encontradas en el análisis de la situación que principalmente han originan desperdicio en Diconsa son:

- El tiempo empleado buscando información es un desperdicio. Enfocado en el uso de módulos en la intranet.
- El tiempo de reordenar información o material físico o lógico es un desperdicio.
- El hacer clic a través de múltiples pantallas en el equipo es un desperdicio por ello ante la implementación de un ERP se concentrará en la recuperación rápida de información (en menos de 30 segundos) de manera precisa tanto de archivos como de datos.
- Uso de herramientas físicas o lógicas además de cualquier cosa necesaria para realizar el trabajo adecuadamente.

Como consecuencia el gran impacto positivo se ve reflejado en el espacio de oficina disponible como se observa en las figuras 2,3 y 4, fotos previas a la implementación de ordenar y limpiar.

Figura 2

Figura 3

Figura 4

Este aspecto del ahorro de espacio de oficina basado en 5S dio un giro no solo en la funcionalidad sino en las integración de funciones en del ERP en Diconsa unidad operativa Orizaba; convirtiendo un espacio abierto de oficinas en espacio útil. Esto ayudó no solo a hacer conscientes a los colaboradores sino que nos lleva al tema de la cultura y desarrollo organizacional

La tercera directriz se basa en que previo a esta etapa hayamos ordenado para ello se estableció en el manual de base (Rodríguez, 2004) y mostrado en la figura 5 la forma en la que se ordenarían los elementos de oficinade manera que cada colaborador tropicalice su propio entorno de trabajo.

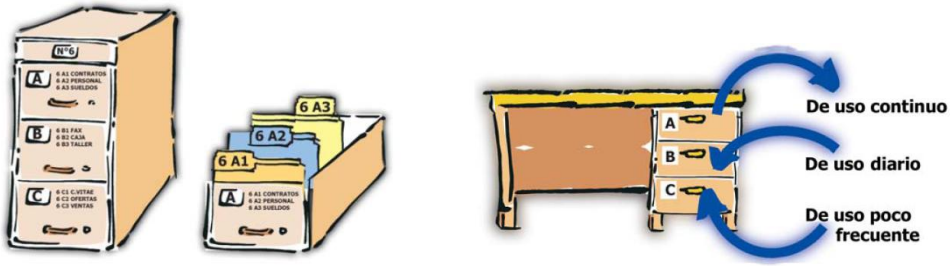


Figura 5 Identificación de archivos, escritorios y lugares de trabajo

De modo que en la tercera directriz que es limpiar se obtuvieron los siguientes resultados: (ver Figuras 6,7 y 8)

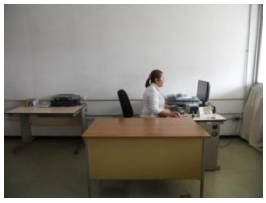


Figura 6

Figura 7

Figura 8

Encontramos entonces el hecho de que todos los colaboradores de una organización trabajamos en un entorno multicultural. Las personas son personas, pero hay diferentes culturas entre el almacén, las oficinas, los promotores y los directivos.

Al llegar a la estandarización debe entenderse desde una perspectiva cultural, pero la oficina debe verse como una segunda cultura, ya que se hace más fácil de adaptar y personalizar con nuestros propios símbolos, con comportamientos concretos y elementos. Así en el nivel de comportamiento tenemos que entender cómo estas cosas repercuten sobre cómo la gente se comunica, cómo se estructuran los grupos de personas, sus funciones formales y tácitas, y así sucesivamente. Estas cosas se convierten en los más importantes y determinantes factores para llevar el cambio en la organización tan alto como deseamos.

Por último, los elementos simbólicos de la cultura de la oficina son muy importantes y fáciles de perder. Estos son los valores y creencias reales – cómo las personas se ven a sí mismas, cómo ven a los demás a su alrededor y cómo ven el trabajo que realizan.

El reto con 5S es ser constantes en la disciplina en la empresa se llevan 13 meses aplicando la metodología tropicalizada a cada departamento ha permitido el logro de visualizar los aspectos concretos de la cultura de manera que también alteran el comportamiento y los símbolos como parte de la estrategia organizacional. Así es cómo 5S hace visible el desperdicio en los procesos, donde quiera que se oculte, o hace posibles las creencias y valores necesarios para hacerlo visible a través de la oficina. Que en el largo plazo es lo que hace la metodología 5S.

Comentarios finales (conclusiones, recomendaciones, etc.)

Se ha mantenido de acuerdo al manual base (Rodríguez, 2004) que se utilice la Figura 9:

5'S	LIMPIEZA INICIAL	OPTIMIZACIÓN	FORMALIZACIÓN	PERPETUIDAD
	1	2	3	4
CLASIFICAR	Separar lo que es útil de lo inútil	Clasificar las cosas útiles	Revisar y establecer las normas de orden	ESTABILIZAR
ORDEN	Tirar lo que es inútil	Definir la manera de dar un orden a los objetos	Colocar a la vista las normas así definidas	MANTENER
LIMPIEZA	Limpiar las instalaciones	Localizar los lugares difíciles de limpiar y buscar una solución	Buscar las causas de suciedad y poner remedio a las mismas	MEJORAR
ESTANDARIZAR	Eliminar lo que no es higiénico	Determinar las zona sucias	Implantar las gamas de limpieza	EVALUAR (AUDITORIA 5'S)
DISCIPLINA	ACOSTUMBRARSE A APLICAR LAS 5'S EN EL EQUIPO DE TRABAJO Y RESPETAR LOS PROCEDIMIENTOS EN EL LUGAR DE TRABAJO			

Figura 9: Implementación de la metodología de las 5 S's.

La referenciación y revisión de las etapas se ha vuelto parte de la gestión del cambio continuo que tiene supervisiones guiadas por los propios equipos de trabajo creados en las

áreas de trabajo, y que permiten mantener los estándares y fortalecer la disciplina con la tropicalización correspondiente como parte de la cultura y el desarrollo organizacional.
La implementación de la metodología se ha visto enriquecido por el aporte de los colaboradores al observar cambios significativos en su ambiente de trabajo tanto físico como en el manejo del ERP ante las formas diversas que se sugieren de optimizar tiempo en los procesos correspondientes.
A continuación un compendio de fotos que presentan el antes y depues de la áreas departamentales; y cabe hacer mención que esta unidad operativa en Orizaba sentó precedentes para llevar a cabo la implementación a nivel nacional de dicha metodología y en base a la aportación de los colaboradores se voto por el slogan de esta campaña de integración conocida como “dignificando nuestras áreas de trabajo” y se incluyo en el cuadro de mando de uso por parte del sindicato y de los directivos de esta empresa como parte del control interno y seguimiento de la aplicación y gestión del cambio de forma planeada y continua.

Anexo de fotos Antes y Después: (13 meses como periodo de aplicación de la metodología con revisiones mensuales)

Antes	Después

Referencias

Castro, M. (03 de 09 de 2009). El blog de Manuel Castro. Recuperado el 21 de 09 de 2012, de http://josemanuelcastro.wordpress.com/2009/09/03/guia-para-la-aplicacion-de-la-metodologia-5s-en-las-oficinas/

Comite nacional de productividad e innovación tecnológica, A.C. (2008). itesm.mx. Recuperado el 02 de 08 de 2012, de http://www.sal.itesm.mx/incubadora/doc/herramientas_japonesas.pdf

Edutecne. (s.f.). Recuperado el 25 de 09 de 2012, de http://www.edutecne.utn.edu.ar/5s/5s_cap2.pdf

Rodríguez, H. V. (2004). Manual de implementación de las 5 S. Coorporación autonoma regional de Santander.

Metodología híbrida para la gestión de cambio planeado continuo por la implementación de ERP en una empresa de gobierno.

LI Rosalía Maribel Carmona Huerta[1] maralibugatti@live.com Instituto Tecnológico de Orizaba
MFI Edna Araceli Romero Flores[2] ara_romero@hotmail.com Instituto Tecnológico de Orizaba
MBA Fernando Aguirre y Hernández faguirre01@gmail.com Instituto Tecnológico de Orizaba

Resumen:

El presente trabajo presenta un modelo híbrido a partir del modelo del proceso de cambio planeado continuo y que combinando los factores que permiten llevar al éxito la implantación de un ERP reconozca la triangulación de información como una herramienta de validación empírica que identifique el significado de las relaciones entre los factores y los elementos del cambio organizacional explicando las dimensiones del éxito del sistema motivando un cambio de cultura organizacional de innovación y vanguardia.

Palabras Clave: Cambio planeado continuo, ERP, Comportamiento organizacional, Cultura organizacional

Abstract:

This paper presents a hybrid model based on the model of continuous planned process of change and that combining the factors that allow us to successfully implement an ERP triangulation of information recognized as an empirical validation tool that identifies the meaning of relationships between the factors and elements of organizational change successfully explaining the dimensions of system motivate a change in organizational culture of innovation and modernity.

Key Words: Planned change continuously, ERP, Organizational Behavior, Organizational Culture

Introducción

Actualmente las empresas necesitan del uso de tecnología para apoyar sus actividades operativas cotidianas y en ese mismo funcionamiento diario están siendo sumergidas en una constante vorágine de competitividad necesitando el uso de las estrategias más adecuadas tanto materiales como económicas en el mercado que permitirán no solo el control y manejo del negocio sino la garantía de utilizar estrategias para que propicien la permanencia en el mismo por un periodo prolongado.

Saber a dónde dirigirse, cuanto comprar de materiales o productos a vender, cuántas ventas se logran en un tiempo determinado, establecer el manejo de ingresos y egresos, entre otros son temas que revelan importancia vital para toda empresa; la información debe ser proporcionada en forma inmediata o frecuente para realizar la toma de decisiones más adecuada y apegada a la realidad y que corresponda con el entorno de la empresa.

En esta tendencia globalizadora y de referencias obvias a la innovación constante se ven inmersas la mayoría de las empresas. De manera específica el desarrollo de la presente

[1] Responsable de correspondencia: maralibugatti@live.com (Alumna de Maestría)
[2] Profesor responsable

investigación y aplicación será en la implementación en el uso de un ERP y la gestión inherente del cambio organizacional planeado en la empresa DICONSA.

DICONSA, S.A. de C.V. Unidad Operativa Orizaba es una empresa de gobierno que tiene su ubicación en Melchor Ocampo S/N, Nogales, 94740, Veracruz-Llave desde hace más de 40 años como parte de la región comercial y funciona como distribuidora de abarrotes; se considera la red más grande a nivel de Latinoamérica y pertenece a la Secretaría de Desarrollo Social.

Hipótesis

La gestión planeada del cambio organizacional como parte de la aplicación de estrategias operacionales por la implantación de la planeación de recursos empresariales aplicados a DICONSA, S.A. de C.V. propiciará un mejor control al interior de la empresa brindando una mejora de funcionamiento y desarrollo organizacional de vanguardia.

Objetivos de la investigación:

OBJETIVO GENERAL: Gestionar el comportamiento organizacional para adecuar las estrategias operativas de DICONSA, S.A. de C.V. ante la implantación de un ERP.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar e identificar las áreas departamentales de la empresa donde el proceso de cambio planeado se aplique para adecuar el funcionamiento operativo de acuerdo a las necesidades del ERP.
- Implementar el modelo del proceso de cambio continuo enfocado al desarrollo organizacional de la empresa para lograr agilidad e independencia operativa entre los colaboradores.
- Estandarizar el proceso de retro alimentación del ERP para aplicar mejoras a los módulos del sistema para adecuarse a las necesidades operativas de la organización.
- Estandarizar las estrategias operativas a través de la herramienta de 5 S para mejorar la utilización de espacios físicos necesarios en la implantación del ERP.

Justificación

La planeación de recursos empresariales (ERP) se ve impulsada con la creciente tecnología y actualmente no se debe perder de vista que el tener al alcance la decisión de elección de los que son los clientes potenciales tanto de forma externa como incluso de forma interna en la organización.

De ahí que la mayoría de las veces encontramos como desventaja primordial la resistencia a los cambios en una empresa; esta área de oportunidad aplicada a una empresa de gobierno se vuelve la mayor motivación por conjuntar el cambio continuo planeado en la implementación de un ERP en la empresa DICONSA y que éste permita hacer del conocimiento interno a cualquier integrante de la empresa el funcionamiento genérico actualizado e integrado de la misma. Además el incluir la gestión de la transición organizacional dentro del proceso de solución de problemas incorpora una perspectiva de la alta gerencia y resalta el proceso que de manera continua debe considerar la organización y cuando esta integración se realiza en beneficio para y por sus propios integrantes se observará en el menor plazo de tiempo posible la mejora y la aceptación con un menor índice de resistencia y un alto índice de participación.

Sin embargo, el optimismo deberá se mesurado y realista ya que no faltarán obstáculos que salvar en el trayecto a la convergencia de diversos puntos de vista así como el funcionamiento operativo de cada departamento y de cada individuo; ya que incluso se

puede presentar casos de desfase en la empresa ante el manejo del proyecto, ya que se puede sub o sobre estimar los alcances, la vulnerabilidad al tener datos valiosos con muy fácil acceso, perder flexibilidad para asimilar nuevas olas tecnológicas, interdependencia de las áreas de una empresa, no generar una ventaja competitiva, entre muchos otros; si la resistencia al cambio es alta.

Método

De acuerdo a Beckhardt y Pritchard referidos en (Martínez, 2011) enfatizan que el cambio redefine lo que hace posible la existencia de una organización:

> "*El mundo en que vivimos y viviremos y el ambiente en el cual operarán las organizaciones no tiene precedentes. Aun cuando los elementos sean los mismos, el ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca. Cambios en el panorama político y nuevas relaciones entre el primer mundo y el tercer mundo están redefiniendo otra vez el mercado, los medios de producción y la ubicación de los recursos humanos, financieros y tecnológicos*"

Sin embargo; definir lo que es el cambio se considera:

> *"como la modificación de un estado, condición o situación"* y con lleva a *"una transformación de las características, una alteración de dimensiones o aspectos mas o menos significativos."* (Mello, 2011)

La capacidad de una organización para percibir y entender los cambios así como sus reflejos sobre el individuo y la institución como también la anticipación a la llegada de los cambios es una perspectiva condicionante y vital en una organización con horizontes cambiantes que pueden provocar incertidumbre pero primordialmente resistencia.

Mello (2011) este establece a su vez un resumen de 3 categorías de cambio:

1. Evolución: Aparente forma clásica de solución de problemas cotidianos administrativos donde cada problema se ataca cuando este aparece. Los cambios son eclécticos ajustables a la situación observando la solución de problemas urgentes pero no necesariamente importantes.
2. Resolución: Cuando la situación insatisfactoria se vuelve más complicada a tal grado que son insuficientes los cambios de evolución. De manera común hacen uso del poder, la coerción o amenaza rechazando el estado actual.
3. Desarrollo sistémico: Comienza con un modelo intelectual de lo que sería el modelo ideal contrastando contra un diagnóstico de lo que se tiene; dando lugar a la planeación, dirección y corrección para acercarse a lo deseable.

Kurt Lewin sugirió que los esfuerzos que permiten lograr el cambio en las organizaciones deben abordar varias etapas. Lewin veía el cambio como un proceso lineal estático, como muestra la Figura 1; incluso hasta finito (Griffin & Moorhead, 2011):

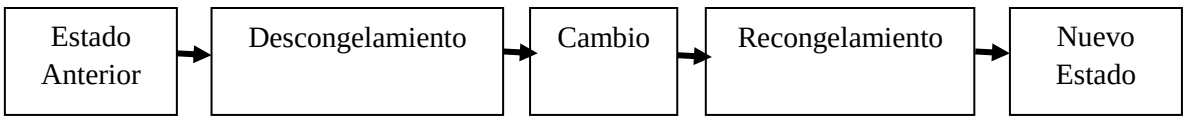


Figura 1 El proceso de cambio organizacional de Lewin

La forma simple que muestra Lewin en su modelo ha llevado a que la mayoría de los modelos posteriores se basen en ese enfoque; pero esto no significa que se incluyan la mayoría de los factores que pueden incidir en un cambio organizacional. Es a través de este modelo del proceso del cambio planeado continuo que se brinda un enfoque integrador y que para efectos de esta investigación será primordial como base en el desarrollo de este escrito debido a su aporte completo y útil; es por medio de la Figura 2 que se muestra a continuación una visualización gráfica de cada uno de los elementos que le conforman:

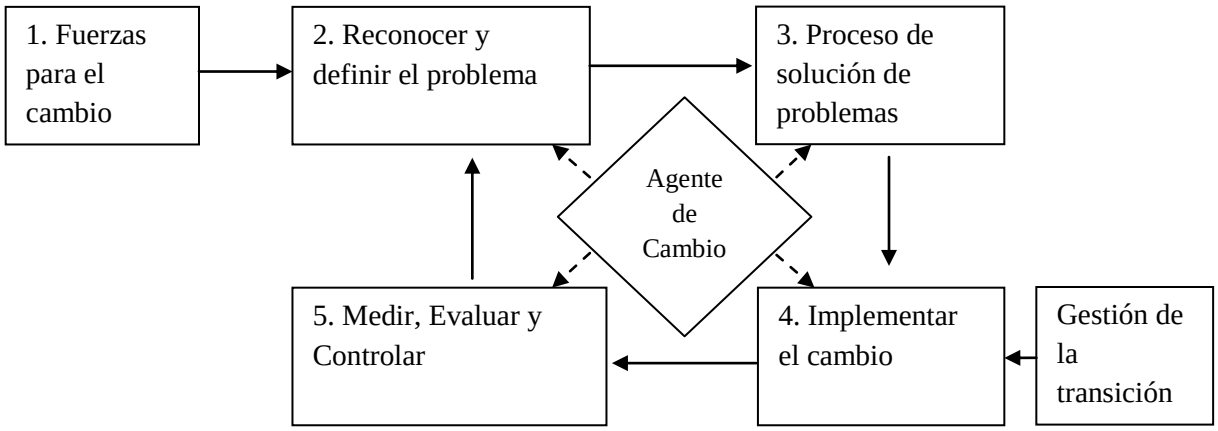


Figura 2 Modelo del proceso de cambio continuo. (Griffin & Moorhead, 2011)

A diferencia del modelo de Lewin éste modelo da un enfoque amplio con una perspectiva gerencial, que muestra un ciclo en el cambio indicando que este es continuo. No debe perderse de vista que cada paso aunque distinto de los otros algunos de ellos pueden ocurrir simultáneamente dentro de la organización. De manera particular se incorpora el modelo de Lewin en la etapa de implementación y sienta las bases propuestas como alternativas que se adaptaran al enfoque de implementación de ERP en la empresa.

El cambio para ser considerado con el adjetivo planeado pero ante todo para ser eficaz debe satisfacer 7 requisitos mostrada por Mello (2011) basado en el concepto de salud organizacional donde los 3 iniciales pertenecen al contacto con la realidad de manera consiente y los otros 4 acordes a las condiciones que aseguren el hecho mismo del cambio:

a) Requisitos de contacto con la realidad.
    a. Identidad.
    b. Orientación.
    c. Sensibilidad realista.
b) Requisitos de cambio.
    d. Creatividad.
    e. Flexibilidad.
    f. Integración.
    g. Recursos.

Si lo anterior se combina con la implementación de un ERP deberemos de considerar sus propias ventajas y restricciones de esta tecnología y su aplicación.

De a cuerdo a Adolfo Blum no debe ser considerado la implantación de un ERP como el siguiente paso en el proceso evolutivo de la organización solo por un nivel alto de

automatización o por tener sistemas de información aceptables. Debe entonces considerarse como un medio para competir así como una herramienta para ser eficiente, ágil y dinámico.

Otro motivo para implantar según Blum es que los procesos deben estar completamente integrados entre sí y deben ser flexibles a los cambios del mercado; permitiendo generar información eficaz y eficiente todo el tiempo. Además implica un cambio cultural hacia el interior de la organización para que los empleados se adapten a nuevas formas de trabajo así como en su forma de relacionarse con sus clientes y sus proveedores. Blum ofrece 38 pasos que desglosa en su libro electrónico: Cómo implantar un ERP, recomendaciones para lograr una buena selección e implantación. De todos estos se pueden resumir y generalizar los siguientes: inicio e integración, planeación, diseño y/o construcción, implementación y cierre.

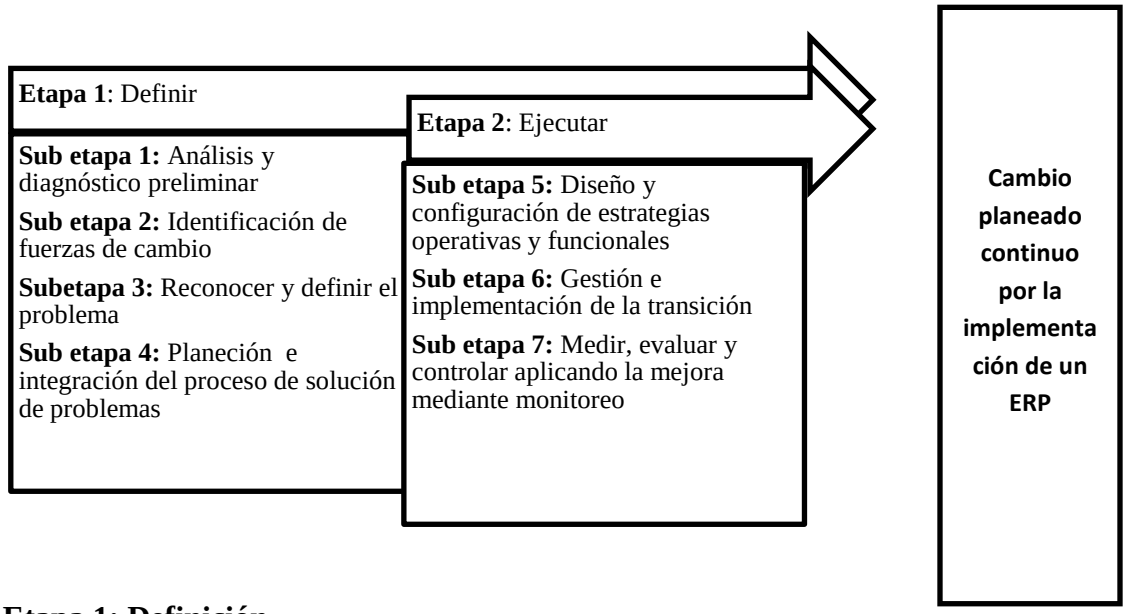
La combinación de ambas perspectivas el método de cambio continuo planeado y la implementación del ERP están basadas en el método de estudio de casos; permite una triangulación de información que deriva en propuestas interesantes para el uso y aplicación de estrategias operativas que permitan un cambio continuo planeado.

De manera que el trabajar en la gestión del comportamiento humano implica el llevar a efecto un estudio social de adaptación y aceptación; para lo cual se requiere diseño de investigación bajo el método de estudio de casos[3] que se compone de cinco componentes de acuerdo a su autor Yin (1994):

a) Las preguntas del estudio.
b) Sus proposiciones teóricas, si existieran.
c) Su unidad de análisis (pueden ser varias).
d) La lógica que vincula los datos con las proposiciones.
e) Los criterios para interpretar los hallazgos.

De manera tal que la metodología propuesta en esta investigación está dada en base a la Figura 3 para efectos del presente proyecto de esta investigación se muestra a continuación en dos etapas generales y ocho sub etapas principales para el logro de los objetivos del cambio planeado continuo:

[3] *"una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata con una situación técnicamente distintiva de una manera exitosa en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos."* *(Yin, 1994)*



Etapa 1: Definición

La etapa de definición es de acuerdo a Adolfo Blum una etapa que permite establecer requerimientos mínimos para lograr la planeación y estandarización de lo que posteriormente será la implementación y funcionamiento del cambio organizacional y los módulos del ERP.

Etapa 2: Ejecutar

Permitirá la aplicación de estrategias planeadas que minimicen la resistencia al cambio y que permitan una mayor motivación y participación por parte del personal que coadyuven al logro de los objetivos empresariales.

Para tener una triangulación de los indicadores que medirán el comportamiento y su gestión se consideraron 3 herramientas valiosas y destacadas por su aporte informativo en el método de estudio de casos que para esta investigación es uni caso y son: la entrevista, la encuesta y la observación directa participante.

Donde la entrevista con un total de 20 ítems se basó en la tabla 1 que muestra los diversos sistemas jerarquizados a considerar en la medición del comportamiento humano para una adecuada gestión del cambio:

Tabla 1 Modelo organizacional adoptado por Roger Harrison a través de Mello (2011)

Sistema:	**Pregunta**	**Indicador de conocimiento:**
Ideología	1	Cultura organizacional
	2	Normal y valores de las personas
	No aplicó	Sistemas de control
Sistema de Información	3	Tipo de comunicación utilizada
	4	Grupos informales
	3	Canales de comunicación
Sistema técnico	5	Proceso de trabajo

	7,8,9	Tecnología usada
	5	Organización de tareas
	6	Responsabilidad y autoridad (Especificidad)
	6	Tipos de decisión
Puntos de entrada	10	Objetivos de cambio y desarrollo del personal
	11	Conflicto sobre/entre papeles
	12	Preocupación del personal
	13	Obstáculos en la eficiencia del personal
	13	Conflicto entre metas de los subsistemas
	14	Satisfacción del personal
	15	Evaluaciones de desempeño
Sistema Objetivo	16	Objetivo del sistema
	17	Prioridad entre los objetivos
	18	Objetivos de subsistemas si son conflictivos
Sistema de poder	5	Estructura formal de autoridad
	19, 20	Sistema informal de premios
	6	Responsabilidad y autoridad por las principales decisiones
	7	Proceso de decisión

La segunda herramienta utilizada fue una encuesta al personal de la unidad operativa donde se combinaron los siguientes elementos:

Niveles de intervención de la encuesta:	**Sección**	**Aspectos:**
PERSONAL O INDIVIDUAL	A B	• Aspectos Personales Generales • Relativo con el desempeño de trabajo
DEPARTAMENTAL	C D	• Referente a las relaciones interpersonales y el trabajo • Relacionado con las condiciones físicas de las áreas de trabajo.
ORGANIZACIONAL	E F	• Relativo a conducción o dirección del departamento. • Relacionada con la organización.

Fases del proceso de cambio planeado continuo	Factores de éxito de un ERP	Clave para indicador de medición	Evaluación del proceso
1. FUERZAS DEL CAMBIO	Motivación u Obstaculización Predisposición para el cambio	MOBS PPC	EP2 EP3
2. RECONOCER Y DEFINIR EL PROBLEMA	Planificación estratégica de las tecnologías de la información Compromiso ejecutivo	PETI CEJ	EP1, EP2 EP3
3. PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS	Habilidades en TI Habilidades en procesos de negocios	HTI HPN	EP8 EP8
4. IMPLEMENTAR EL CAMBIO	Implementación del ERP Entrenamiento en ERP Aprendizaje	 EERP APR	 EP9 EP4,EP6
5. GESTIÓN DE LA TRANSICION	Gestión de proyecto de ERP	GPERP	EP7, EP8
6. MEDIR, EVALUAR Y CONTROLAR	Calidad del sistema Calidad de la información Calidad de servicio Beneficios Netos	CSIS CINF CSER BN	EP10 EP11 EP5

Donde se clasificaron para poder cruzar información y dar validez interna como lo determina la metodología del método de estudio de casos. Abarcando así ámbitos desde niveles dentro de la empresa hasta tópicos de evaluación de los ítems:

De acuerdo a Mello (2011):

Evaluación del proceso	Clave
1. Metas, objetivos	EP1
2. Confianza	EP2
3. Participación, compromiso	EP3
4. Comunicación	EP4
5. Sentimientos, emociones	EP5
6. Creatividad	EP6
7. Liderazgo	EP7
8. Soluciones de problemas	EP8
9. Decisiones	EP9
10. Satisfacción	EP10
11. Observaciones y sugerencias	EP11

De acuerdo a (Correa, Cruz, & Gaytán, 2004)

Factores de éxito de un ERP	
VARIABLES INDEPENDIENTES	**VARIABLES DEPENDIENTES**
Planificación estratégica de las tecnologías de la información	Calidad del sistema
Compromiso ejecutivo	Calidad de la información

Gestión de proyecto	Calidad de servicio
Habilidades en TI	Beneficios Netos
Habilidades en procesos de negocios	
Entrenamiento en ERP	
Aprendizaje	
Predisposición para el cambio	

Resultados

La combinación de cursos de sensibilización y aplicación de motivación hacia la participación activa operacional individual permitirá la estabilización del cambio apoyándose no solo en el comportamiento individual sino grupal en apoyo a una mayor aceptación que reduzca la resistencia al cambio; esto se confirma con la 2ª puesta en aplicación de las herramientas trianguladas que muestran las tendencias y los frutos de éxito de la gestión en el comportamiento organizacional.

Conclusiones

La principal limitación de este estudio es la utilización de un proceso de muestreo no probabilístico. Sin embargo, debido a la inexistencia de estudios previos y la carencia aplicación del método de estudio de caso aplicado en el ámbito del comportamiento organizacional combinado con ERP de manera directa, resulta impracticable cualquier tipo de muestreo probabilístico. Por otra parte, el tamaño muestral es claramente pequeño dada la aplicación del modelo a una sola empresa gubernamental, en este sentido sería interesante disponer de un número mayor de encuestas para poder medir la bondad de ajuste global del modelo. Igualmente, existe un sesgo que no podemos contralar. Primero, esta organización tenía parcialmente operando su ERP con relativo éxito, pero marcada resistencia disuelta ante la inclusión y la participación.

Trabajos citados

Diario Oficial de la Federación. (30 de Junio de 2009). Recuperado el 5 de 11 de 2011, de http://dof.gob.mx/

Correa, P. R., Cruz, R. G., & Gaytán, J. A. (2004). El éxito de los sistemas ERP.

Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2011). *Comportamiento organizacional Gestión de personas y organizaciones.* México: CENGAGE Learning.

Martínez, V. G. (2011). El cambio organizaccional. Tabasco, México.

Mello, F. A. (2011). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral.* México: Limusa.

Yin, R. K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. *Sage Publications, Thousand Oaks, CA*, 13.

Capacitación: Importancia, Beneficios y Técnicas. Aplicables a toda empresa que desea seguir siendo competitiva en su ramo.

Jorge Humberto Zúñiga Contreras carlos_6212@hotmail.com Centro Universitario de la Ciénega (UdeG)
América Rosana Gutiérrez Zúñiga goys_62@yahoo.com.mx Centro Universitario de la Ciénega (UdeG)
Araceli Sánchez González araceli_grecia@hotmail.com Centro Universitario de la Ciénega (UdeG)

Resumen:

Desde tiempos remotos ha existido la capacitación, la cual se entiende como una comunicación de doble vía; esto es "Enseñanza – Aprendizaje", la cual lleva como objetivo principal el modificar conductas y actitudes.

Pero tal parece que hoy en día nos enfrentamos a grandes y graves problemas.

Los empresarios, "los patrones", "los dueños", etc., pues se piensa que es un gasto superfluo que la empresa no puede absorber, se cree que es "dinero que se va a tirar", o simple y llanamente dicen: "la gente para que lo quiere", "la gente no lo necesita", "la gente no entiende". "no se pueden parar los procesos de trabajo", "eso cuesta mucho dinero y la gente ni lo aprovecha". Lo cierto es que por actitudes o pensamientos como los que se plasmaron en el párrafo anterior, existen empresas que siguen llevando métodos arcaicos; y desafortunadamente quedan fuera de ser empresas competitivas, y se convierten en empresas sobrevivientes. La inversión en las personas tanto en el desarrollo como en las destrezas adecuadas, se convierte en parte vital de la estrategia de la organización para el futuro. Desafortunadamente la capacitación se considera solo como un costo, un gasto, mas no como una inversión. No comprenden que la capacitación mejora a las personas y produce ganancias, el problema es que no se puede demostrar en el momento de hacer la inversión.

Palabras clave: Enseñanza, aprendizaje, competitivas, capacitación, conductas.

Abstract.

Since ancient times there has been training, which is understood as a two-way communication; This is 'Teaching – learning', which has as its main objective changing behaviors and attitudes.

But it seems that today we face large and serious problems.

Entrepreneurs, "patterns", "owners", etc., because it is thought that it is an unnecessary expense that the company can't absorb, is believed to be "money going to throw", or simply say: "people that it wants to", "people doesn't need it", "the people do not understand". "can't stop the work processes", "it costs lots of money and people or take advantage of it." The truth is that attitudes or thoughts as those they captured in the previous paragraph, there are companies that continue archaic methods; Unfortunately left out of being competitive enterprises, and become surviving companies. Investment in people in appropriate skills as well as development, becomes partly vital strategy of the organization Investment in people in appropriate skills as well as development, becomes partly vital strategy of the

Organization for the future. Unfortunately training is considered only as a cost, a cost, not as an investment. They do not understand that training improves people and produces profits, the problem is that you can´t demonstrate at the time of making the investment.

Key words: Teaching, learning, competitive, training, behavior.

Desarrollo del trabajo

Introducción.

Como cualquier actividad humana, la actividad de la capacitación está guiada por un conjunto de creencias, valores y principios que conforman el esquema de referencia que nos permite tener una idea de lo que somos, de dónde estamos, de qué hacemos y de qué queremos. En consecuencia, la inclusión de la actividad de la capacitación en un marco filosófico de ninguna manera resulta aventurada; por el contrario, se justifica en tanto que sus acciones se dirigen primordialmente hacia el comportamiento que se haya influenciado por las ideas, creencias y valores propios de la empresa, así como por los del medio ambiente al cual pertenece.

La reflexión filosófica respecto a las actividades de la capacitación en el trabajo resulta importante en cuanto a que se trabaja con seres humanos, que si bien ocupan una posición dentro de la estructura organizacional y tienen asignados determinados objetivos y funciones que cumplir, también poseen intereses, necesidades, creencias y valores propios que la capacitación debe conocer para encaminar sus acciones dirigidas no solo a la satisfacción de las necesidades de la empresa, sino también de los individuos dentro y fuera de ella.

La capacitación se basa en una filosofía que considera que la persona tiene necesidades múltiples, y que no solamente el ingreso económico lo que se busca al realizar un trabajo determinado; también es importante desarrollarse integralmente para aplicar las capacidades intelectuales y creativas en el trabajo y en general en todos los actos de la vida.

En este sentido, la capacitación se sustenta en una filosofía que rescata el valor del ser humano dentro de la empresa y que responde a una manera de pensar y entender el medio ambiente social, laboral y familiar en que éste se desenvuelve.

Dentro de una organización, la filosofía se manifiesta a través de los siguientes medios:

- El comportamiento de los miembros de la organización.
- El campo normativo constituido por sus políticas, procedimientos, normas, el sistema de status interno, etc.
- Recursos materiales.

Como disciplina que estudia a las organizaciones de trabajo y a los hombres dentro de éstas, la administración ha aportado diversas teorías que explican la función de los recursos humanos de manera diferente de acuerdo con la importancia de la estructura, la tarea y las relaciones humanas dentro de la organización.

Desarrollo.

Desde tiempos remotos ha existido la capacitación, la cual se entiende como una comunicación de doble vía; esto es "Enseñanza – Aprendizaje", la cual lleva como objetivo principal el modificar conductas y actitudes.

La inversión en las personas tanto en el desarrollo como en las destrezas adecuadas, se convierte en parte vital de la estrategia de la organización para el futuro. Desafortunadamente la capacitación se considera solo como un costo, un gasto, mas no como una inversión. No comprenden que la capacitación mejora a las personas y produce ganancias, el problema es que no se puede demostrar en el momento de hacer la inversión. Es importante demostrar que la capacitación efectiva mejora el conocimiento, las destrezas, las actitudes, el comportamiento de las personas y por lo tanto su desempeño, el mejor desempeño de los individuos conduce directamente a las ganancias, tal retribución puede ser rápida y significativa aunque rara vez se mide o se presenta en términos financieros. Durante muchos años las inversiones de capital en equipo se han evaluado mediante el uso de técnicas financieras bien establecidas. Estas mismas técnicas rara vez se emplean para la evaluación de la inversión en capacitación. Los cambios ocurren tan rápidamente que en pocos años el conocimiento y las destrezas adquiridas con una capacitación amplia se convierten en obsoletas y las personas tienen que capacitarse de nuevo, y se prevé que va a aumentar esta necesidad en cualquier sitio de trabajo.

Pero tal parece que hoy en día nos enfrentamos a tres grandes y graves problemas.

1. Los empresarios, "los patrones", "los dueños", etc., pues se piensa que es un gasto superfluo que la empresa no puede absorber, se cree que es "dinero que se va a tirar", o simple y llanamente dicen: "la gente para que lo quiere", "la gente no lo necesita", "la gente no entiende". "no se pueden parar los procesos de trabajo", "eso cuesta mucho dinero y la gente ni lo aprovecha". Lo cierto es que por actitudes o pensamientos como los que se plasmaron en el párrafo anterior, existen empresas que siguen llevando métodos arcaicos; y desafortunadamente quedan fuera de ser empresas competitivas, y se convierten en empresas sobrevivientes.
2. La perspectiva de aprender algo nuevo causa desconfianza porque:
   - ✓ Los individuos tratan con algo nuevo y extraño.
   - ✓ Se sienten inadecuados y sin preparación.
   - ✓ No saben que deben esperar.
   - ✓ Han oído rumores acerca de dificultades y problemas.

   Aquellas personas que se creen desafiadas con este panorama, pueden experimentar una sensación de perturbación. Para otras, la ansiedad puede causar síntomas físicos de enfermedad. Naturalmente, esto depende de la estructura y de la experiencia de los individuos, así como de su condicionamiento.

   Por otra parte existen cinco barreras psicológicas de carácter decisivo, y esto es cierto para todas las formas de cambio:
   - Miedo a lo desconocido.

Todos los seres humanos temen a lo desconocido de diferentes modos. Este temor se basa en la anticipación de que posiblemente nada salga bien, de que pueda haber alguna perturbación de su comodidad o su seguridad, tanto físico como mental. Esta sensación se hace evidente con el comentario que hacen muchas personas después de experimentar algo nuevo: "No es tan malo como yo creía".

- Dudas acerca de sí mismo, particularmente en lo relacionado con el cuestionamiento de ¿Seré capaz de salir adelante?
  Desde el inicio mismo de su vida, los individuos reciben constantemente información incorrecta sobre sí mismos. Gran parte de esta información es negativa. Se les dice que son tontos, desobedientes, desordenados, que necesitan un corte de pelo, etc., de esta manera se construye una fuerte actitud negativa hacia sí mismo. Cuando se enfrentan a algún tipo de reto, todos estos pensamientos negativos salen a flote y hacen dudar de la capacidad propia para salir adelante.

- Miedo al ridículo.
  Todo ser humano tiene un fuerte sentimiento de pertenencia, el cual se refleja en la necesidad de ser aceptado por una variedad de grupos de compañeros. Esta aceptación es importante y para lograrla hay que ser iguales o similares a nuestros semejantes. Ser diferentes ocasiona el ridículo y puede conducir al rechazo o aislamiento.

- Motivación negativa.
  Para llevar a cabo alguna actividad se requiere estar motivado. Dicha motivación puede ser positiva, en caso de que se quiera realizar una actividad en cuestión, o negativa cuando no se desee, pero de todas maneras es necesario hacerla para salir del paso. Cuando se está negativamente motivado se hace lo mínimo necesario y se aprende muy poco, con la esperanza de no tener que ejecutarlo de nuevo.

- Miedo al fracaso y a la censura.
  Muchas personas han aprendido que el miedo es un signo de debilidad, y que conduce al ridículo o a algo peor. Un ambiente educativo muy competitivo incrementa el miedo al fracaso y a la consecuente censura. Por consiguiente, son muchos los que sienten dudas con respecto a ensayar cosas nuevas, en caso de fallar.

3. Por último, el futuro de cambio rápido y permanente que nos aguarda a todos, el avance de las tecnologías, y citando un ejemplo; diremos que gran parte del aprendizaje se llevará a cabo con computadoras alrededor de ellas o con su participación directa.

Esta investigación tiene su origen en la necesidad palpable que se vive en nuestros días de que todo la fuerza laboral (no importa su ramo), sea capacitada.

En los párrafos anteriores manifestamos que existen tres problemas fundamentales, en los cuales basamos nuestra justificación del porque de la investigación de nuestro tema, y de la necesidad de plantearlo.

Es importante demostrar que la capacitación efectiva mejora el conocimiento, las destrezas, las actitudes, el comportamiento de las personas y por lo tanto su desempeño, el mejor desempeño de los individuos conduce directamente a las ganancias, tal retribución puede ser rápida y significativa aunque rara vez se mide o se presenta en términos financieros.

La capacitación trae consigo beneficios palpables e importantes, tanto para las empresas como la fuerza laboral de las mismas.

Beneficios para la empresa:
1. Conduce a una rentabilidad más alta del capital humano.
2. Mejora el conocimiento del puesto.
3. Eleva la moral de la fuerza activa del trabajo (léase trabajadores).
4. Mejora la relación entre los jefes y los subordinados.
5. Ayuda en la preparación de guías de trabajo.
6. Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
7. Incrementa la productividad y calidad en el trabajo.
8. Se promueve la comunicación
9. .Alienta la cohesión de los grupos.
10. Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad de vida laboral.

Beneficios para la fuerza laboral (trabajadores).
1. Ayuda al individuo para tomar decisiones adecuadas y solucionar conflictos.
2. Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
3. Permite el logro de metas individuales.
4. Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
5. Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
6. Forja lideres y mejora las aptitudes comunicativas.
7. Alimenta la confianza, precisión y acertividad en el trabajo.
8. Logra la identificación con su empresa.

Como ya hemos dejado manifestado, la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y además pueden ayudar en el desarrollo de otros miembros de la organización a cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de la capacitación, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Por otra parte, La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como la Ley Federal de Trabajo (que se desprende de la Constitución Mexicana) nos previene de que todo trabajador tiene derecho a recibir capacitación por parte del patrón, para que por

medio de esta pueda elevar su nivel de vida y su productividad; y el cumplimiento de la ley (su obligatoriedad).

Es por todo lo antes dicho que justificamos la necesidad y conveniencia de implementar cursos de capacitación al personal que labora en las empresas.

La capacitación puede definirse como "AYUDAR A LAS PERSONAS PARA QUE APRENDAN A APREHENDER ".
La capacitación y el desarrollo del capital humano son tan importantes en la administración efectiva del cambio y en el mantenimiento de una fuerza de trabajo calificada, que deben ser la principal responsabilidades de las directivas. La capacitación no es una actividad separada de las actividades cotidianas es parte inherente del ambiente de trabajo.
El costo de la capacitación y el desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo. Para decidir el enfoque que debe utilizar, el capacitador evalúa las necesidades de capacitación y desarrollo.
La *evaluación de necesidades (DNC)* permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.
De igual modo, los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Para enfrentarlos de manera efectiva, es posible que los empleados necesiten capacitación por:
a) Nuevos productos.
b) Detección de puntos débiles.
c) Identificación de tareas.
d) Entrevistas con el trabajador y supervisor.
e) Técnicas nuevas.
f) Maquinaria innovadora.

Redundando en lo anterior una buena evaluación de las necesidades de capacitación y desarrollo conduce a la determinación de objetivos. Estos pueden estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Un objetivo razonable para un empleado que vende boletos de avión podría ser:
· Proporcionar información sobre vuelos en un lapso no mayor de treinta segundos.
· Completar la reservación de un viaje redondo a una ciudad en un lapso no mayor de dos minutos.

Así mismo, en toda capacitación debe tomarse en cuenta los siguientes puntos:

1. **Determinación de necesidades.**
   La Detección de necesidades de capacitación tiene como objetivo primordial, saber en que área especifica, se debe tener una prioridad de capacitación y que tipo de capacitación se requiere, para esto, utilizamos diferentes herramientas como lo son las encuestas a los empleados, la observación directa, entre muchas otras. En base a

los resultados que arroje esta DNC, se hará el plan y programa para llevar a cabo la capacitación. Tomando en cuenta:

a) Análisis de necesidades genéricas.
b) Fijación de objetivos del plan y los programas.
c) Análisis de prioridades.
d) Determinación de contenidos.
    1) Contenidos temáticos.
    2) Tiempo.
    3) Participantes.
    4) Instructores.
    5) Costo.
    6) Lugar.

2. Contenido del programa.

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje.

El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes.

Independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes. Si los objetivos de la compañía no se contemplan, el programa no ayudará en el progreso de la organización. Si los participantes no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje distará mucho del nivel óptimo.

3. Los principios de aprendizaje.

Participación.

El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa. La participación alienta al aprendiz y posiblemente permite que participen mas de sus sentidos, lo cual refuerza el proceso. Como resultado de la participación aprendemos de manera más rápida y podemos recordar lo aprendido durante mas tiempo.

Por ejemplo, la mayor parte de las personas siempre recuerda como montar en bicicleta, porque participan activamente en el proceso del aprendizaje.

Repetición.

Aunque no sea considerada muy entretenida, es posible que la repetición deje trazos mas o menos permanentes en la memoria. Al estudiar para un examen, por ejemplo, se repiten ideas clave, para que se puedan recordar durante el examen. La mayor parte de las personas aprenden el alfabeto y las tablas de multiplicar mediante la repetición.

Pertinencia.

El aprendizaje recibe gran impulso cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación.

Transferencia.
A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva. Por ejemplo, generalmente los pilotos se entrenan en simuladores de vuelo, porque estos aparatos semejan en gran medida la cabina de un avión real y las características operativas de una aeronave. Las similitudes entre el avión y el simulador permiten a la persona en capacitación transferir rápidamente su aprendizaje a su trabajo cotidiano.

Retroalimentación
Esta proporciona a las personas que aprenden información sobre sus progresos.
Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje mas rápida posible.
Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso, y es posible que pierda sus intereses.

4. Los enfoques.

Aunque no existe una técnica especial o definida para capacitar y permitir el desarrollo, es necesario que antes de elegir un método se tome en cuenta:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que recibirán el curso.
- Las preferencias y la capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

5. Técnicas.

- Instrucción directa sobre el puesto.
  Esta se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual.
  La instrucción impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo.

- **Rotación de puestos.**
  A fin de proporcionar a sus empleados experiencias en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función.
  Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, etc.

- **Conferencias, videos y películas.**

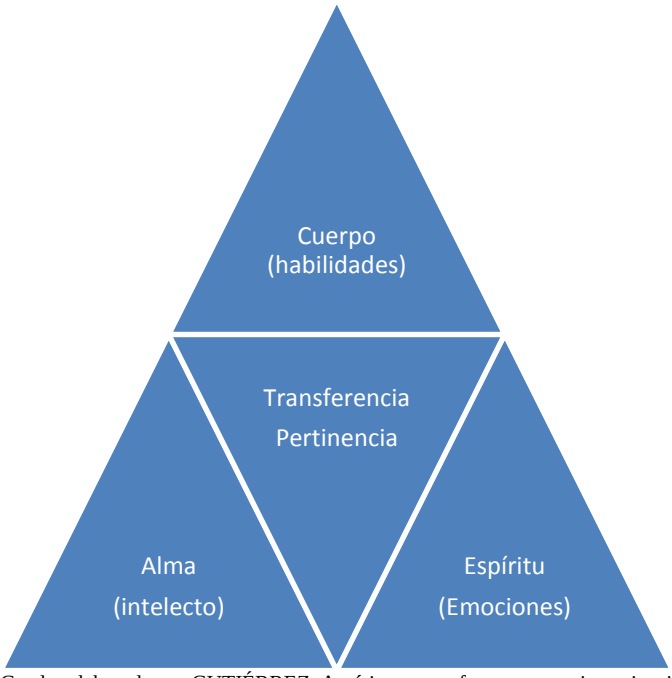
Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos mas considerables.

- **Actuación o sociodrama.**
  En este, se suele pedir a un trabajador que haga o realice el trabajo de otro.

- **Estudio de casos.**
  Se analizan los casos que se puedan presentar o bien que ya se hayan presentado.

La filosofía de la capacitación.

Se considera que la esencia de la capacitación se encuentra en este punto o concepto, ya que en este se concentra lo aptitudinal y actitudinal del ser humano, convergiendo las dos en una sola, considerando que con la siguiente grafica queda explicado. El hombre se considera un ser trino, es decir: tiene cuerpo (habilidades), alma (intelecto) y espíritu (emociones), y estos están unidos por una transferencia (lo que entiende) y por una pertinencia (lo que le es importante) razón por la cual sustentamos que toda capacitación debe estar basada en esta pirámide, tomando en cuenta al humano en estas vertientes para lograr que la capacitación sea integral.



Cuadro elaborado por GUTIÉRREZ, América. ex profeso para esta investigación.

Cumplimiento legal.
(art. 153 A-W. L. F. T.)
En este apartado, se integra la facultad potestativa a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para que a través de convocatorias a nivel nacional puedan constituirse comités de capacitación y adiestramiento en determinadas ramas de la industria o actividades; otorgándoles el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría con determinadas facultades, con la única finalidad de que existan las facilidades necesarias para cumplir con el fin constitucional de que existan en toda empresa por pequeña que sea, una verdadera capacitación y adiestramiento y, que dicho derecho sea llevado verdaderamente a la práctica y gozado por toda la clase trabajadora.
Expresa la obligatoriedad para que en todos los contratos colectivos formados o próximos a formarse entre sindicato de trabajadores con las fuentes de trabajo o patrones, se incluya dentro de su clausulado la obligación por parte de la patronal en cuanto a materia de capacitación y adiestramiento se refiere; la obligatoriedad de integrarse en los propios contratos los procedimientos a que se sujetan las partes para las formas de capacitación y adiestramiento, en cuanto a aquellos trabajadores de nuevo ingreso.
Establece dicha legislación, la sanción para efectos de omisión por parte de la patronal de no presentar ante la autoridad laboral los planes y programas de capacitación y adiestramiento, así mismo cuando estos no sean llevados en práctica dejando la facultad discrecional independientemente de lo anterior, para que la propia Secretaría tome las medidas pertinentes para obligar a la patronal a cumplir sus obligaciones.
Establece el derecho al trabajador de que a través de la realización de un examen de suficiencia y el acreditamiento documental de poseer la capacidad o conocimientos en cuanto a un programa de capacitación determinado pueda acreditarlo este sin necesidad de recibir dicho curso ofrecido por la empresa que sin poseer la constancia necesaria dicho trabajador cuente con la capacidad y conocimiento suficientes, para que una vez acreditada esta le sea entregada la constancia respectiva.

Conclusiones

Se ha dejado plasmado la importancia, los pasos a seguir, la obligatoriedad de la capacitación, etc., así como los beneficios que ella trae consigo. En esta época donde se considera cambiante, electrónica, cibernética, tanto empleados como empleadores deben de estar a la par para enfrentar nuevas políticas, métodos y sistemas de trabajo y poder seguir siendo competitivos, todo esto se logra cuando existe una armonía y deseo de superación entre el binomio antes mencionado tomando en cuenta las necesidades propias tanto de la empresa como la de los trabajadores para hacer de la capacitación un modo de vida laboral.

Referencias Bibliográficas

Libros:
Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill

Davis, Keith y William Werther. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Pinto, Villatorio Roberto. (1999). El Proceso de la Capacitación. México: Limusa.

Leyes.

Ley federal del Trabajo. (2008). México: Editorial Esfinge.

El salario como determinante del monto de las pensiones de los trabajadores oaxaqueños que cotizan ante el IMSS

Ma. del Carmen Bartolo Moscosa carmenb@mixteco.utm.mx Universidad Tecnológica de la Mixteca
Juan Arturo Vargas Santiago j_v_a_r_g_a_s@hotmail.com Universidad Tecnológica de la Mixteca

Resumen:

En este trabajo se presenta una revisión descriptiva de la afectación que tiene el salario en el monto de la pensión para los trabajadores que cotizan en el IMSS. El salario es un indicador de cambio en el monto de las pensiones, por ser la base sobre la que se determina el importe de las aportaciones a la cuenta individual de los trabajadores. En las últimas décadas, el inminente incremento de empleos informales, los empleos precarios y los trabajos no remunerados, ha provocado afectaciones en el ahorro para el retiro de los trabajadores, ya que en ese periodo de tiempo no se realizan aportaciones a la cuenta individual de los mismos. El objetivo de este trabajo es mostrar las repercusiones financieras que tendrán los bajos salario en el monto de las pensiones, así como los criterios y mecanismos de evaluación considerados para acceder a una pensión, con la finalidad de conocer con anticipación el monto de la pensión a la que tiene derecho el trabajador de acuerdo a la LSS.

Oaxaca en el 2011 tenía una población de 3 843 781[1], de los cuales eran 2 758 348[2] son Población Económicamente Activa (PEA) que representan el 64.4 por ciento; el 4 por ciento de la PEA no cuenta con empleo en el momento de esta encuesta, el 63 por ciento de la población ocupada gana menos de 5 salarios mínimos y la actividad que ha predominado a través de diferentes generaciones es el sector terciario

Palabras clave: Pensión, Salarios, AFORE y Seguridad Social.

Abstract

In this work presented a descriptive overview of the effects that has on wages in the amount of pension for workers paying into the IMSS. Salary is an indicator of change in the amount of pensions, as the basis for determining the amount of contributions to individual accounts of workers. In recent decades, the impending increase in informal employment, precarious employment and unpaid work, has caused damages in the retirement savings of workers, because in that period of time are not made contributions to the individual account thereof. The aim of this paper is to show the financial implications of the low wages in the amount

1 Población Total

2 Población de 14 o más años de edad que durante el periodo de referencia realizó una actividad económica (población ocupada) o buscó activamente hacerlo (población desocupada en las últimas cuatro semanas), siempre y cuando haya estado dispuesta a trabajar en la semana de referencia.

of pensions, and the criteria and evaluation mechanisms considered for access to a pension, in order to know in advance the amount of pension which the worker is entitled according to the LSS.

Oaxaca in 2011 had a population of 3,843,781, of whom 2,758,348 were are economically active population (EAP) which account for 64.4 percent, 4 percent of the labor force has not employed at the time of this survey , 63 percent of the working population earns less than 5 minimum wages and the activity that has prevailed through different generations is the tertiary sector

Key words: Pension, Wages, AFORES and Social Security.

Desarrollo del trabajo

Introducción

Los cambios en la Ley del seguro Social que inició en julio de 1997, del modelo de cuentas individuales, ha traído como consecuencia un incremento de obligaciones a los trabajadores y un menor monto en las pensiones.

En el nuevo marco regulatorio no se previó como enfrentan los salarios bajos y el sector informal, a las aportaciones para el fondo de retiro. Los sistemas de reparto se basan en una abundante doctrina jurídica que estableció los principios de universalidad, integridad, solidaridad y unidad como fundantes de la seguridad social. Estos principios corresponden a los enfoques dominantes en la política de la seguridad social, lo que no quiere decir que se materializaran en la práctica.

El grave problema del desempleo que afecta al país ha generado que miles de trabajadores no tengan empleo o que trabajen por salarios bajos, lo que pone en riesgo del gozar de una pensión digna, además que tendrá que cotizar más de 24 años ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el monto de la pensión a recibirse dependerá de la cantidad acumulada en la cuenta individual del trabajador determinado por: días cotizados ante el IMSS, los rendimientos obtenidos para la inversión de sus aportaciones, el salario y las aportaciones voluntarias.

Al ser un factor determinante el salario, el trabajador que deje de trabajar o se encuentre en el mercado informal, no podrá acceder a una pensión en un futuro, ya que no está aportando a su cuenta individual, se estima que poco más del 50% de los oaxaqueños no alcancen la pensión mínima garantizada, además de que si las condiciones de empleo son desfavorables, el fondo nunca podrá garantizar una pensión suficiente a los ciudadanos, ni podrá lograr su estabilidad financiera.

En el marco regulatorio no se previó como enfrentar la insuficiencia de cobertura, el crecimiento del desempleo y del sector informal. Los sistemas de reparto se basaban en una

abundante doctrina jurídica que estableció los principios de universalidad, integridad, solidaridad y unidad como fundantes de la seguridad social. Estos principios corresponden a los enfoques dominantes en la política de la seguridad social, lo que no quiere decir que se materializaran en la práctica.

Este estudio busca mostrar escenarios probables o deseables en condiciones específicas, para así fomentar una cultura de planeación, que permita que los trabajadores al momento de llagar su retiro cuenten con los recursos necesarios para cubrir sus necesidades básicas, además de mostrar las repercusiones financieras que tendrán en la acumulación de sus cuentas el monto de las aportaciones, así como el tiempo de cotización y conocer con anticipación el monto de la pensión.

Este estudio no pretende predecir, profetizar, adivinar, pronosticar o tratar de determinar como será nuestro futuro. Este trabajo busca mostrar escenarios posibles, probables o deseables en condiciones específicas, para así fomentar una cultura de prevención, que proteja a las personas al momento de terminación de la vida laboral.

Marco Legal:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

El artículo 123, fracción VI, bajo la premisa de que el salario mínimo deberá ser suficiente dice

> *"Deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas.*

La ley Federal del Trabajo

El salario se fundamentan en el artículo 82, en el que se establece *"Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo"*, así en el artículos 84 en el que se dice: *"El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo*".

Con este propósito en el artículo 85 se establece que "*El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo"*.

Así mismo, en el artículo 90 define el Salario mínimo como "*la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo"*
El país está distribuido por zonas (A, B y C); para la zona A, el salario mínimo es de 62.33 pesos diarios; para los de la zona B, el salario es de 60.57 pesos; la Zona C, el salario

es de 59.08 pesos (donde se encuentra Oaxaca; el salario es el más bajo de las tres zonas) (CONASAMI, 2012),

Lo que nos muestra que de acuerdo a los criterios de la CONASAMI un jefe de familia puede mantener a su esposa e hijos (promedio de hijos nacidos vivos es del 2.65 (INEGI, Censo de Población y Vivienda, 2010)) con 59.08 pesos diarios.

Ley del Seguro Social

El salario base de cotización de integra de acuerdo al artículo 27 "*los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo"* (Excepciones que considera la LSS en el mismo artículo).

El Salario base de cotización es el que será utilizado para el cálculo de las aportaciones a la cuenta individual.

En México la seguridad social se da principalmente a partir de una relación laboral, ya que la legislación no considera a todas las personas susceptibles de ser aseguradas, y únicamente obliga a:

> *"I.- Las personas que de conformidad con los artículos 20 y 21 de la Ley Federal del Trabajo, presente en forma permanente o eventual a otras de carácter físico o moral o unidades económicas sin personalidad jurídica, un servicio remunerado, personal y subordinado, cualquiera que sea el acto que le de origen y cualquiera que sea la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón aun cuando éste, en virtud de alguna ley especial, esté exento del pago de contribuciones. II.- Los socios de sociedades cooperativas; ….. "*

También se podrán integrar de manera voluntaria, al régimen obligatorio de seguridad social aquellos que se encuentre considerados en el artículo 13 de la LSS que dice:

> *"I.- Trabajadores en la industria familiar y los independientes como profesionales, comerciantes en pequeño, artesanos y demás trabajadores no asalariados;*
> *II.- Los trabajadores domésticos;*
> *III.- Los ejidatarios, comuneros, colonos y pequeños propietarios;*
> *IV.- Los patrones personas físicas con patrones asegurados a su servicio;*
> *V.- Los trabajadores al servicio de la administración pública de la Federación, entidades federativas y municipios que están excluidas o no comprendidas en otras leyes o decretos como sujetos de seguridad social.*
> *Mediante convenio con el Instituto se establecerán las modalidades y fechas de incorporación al régimen obligatorio, de los sujetos de aseguramiento comprendidos en este artículo."*

El continuar de manera voluntaria en el régimen obligatorio permite seguir cotizando en las ramas de Invalidez y Retiro, Cesantía y Vejez y esto puede ayudar al trabajador para no dejar de aportar a su cuenta individual. Para vejez de acuerdo al artículo 162 de la LSS de 1997, el trabajador deberá de tener 65 años cumplidos y tener reconocidas por el seguro 1250 semanas (1997) o 500 (1973), que equivaldría a poco más de 24 años de cotizaciones.

Según lo dispuesto en los numerales 157, 159 y 164 de la LSS, con los fondos acumulados en su cuenta individual el asegurado que cumpla con los requisitos mencionados está obligado a contratar un seguro de sobrevivencia a favor de sus beneficiarios a efecto de otorgarles la pensión, las ayudas asistenciales y demás prestaciones en dinero a que tengan derecho, después de su fallecimiento., con el saldo remanente podrá optar porque su pensión se le pague a través de:

Una renta vitalicia. Para tal efecto es preciso que el interesado celebre con la aseguradora autorizada de su preferencia un contrato de seguro, quien a cambio de recibir los recursos referidos se obliga a cubrirle periódicamente a aquél, una pensión durante toda su vida, o un retiro programado. Para ello es necesario que el trabajador celebre un contrato con la Administradora de Fondos para el Retiro (Afore), quien es la responsable de pagarle al primero una pensión fraccionando el saldo remanente de la cuenta individual de éste, considerando su esperanza de vida, así como los rendimientos previsibles de dichos recursos.

El pensionado bajo esta modalidad puede en cualquier momento contratar una renta vitalicia, salvo que por el saldo se adquiera una pensión inferior a la pensión garantizada.
El monto de la pensión depende de los recursos que tenga el trabajador en su cuenta individual, después de realizar lo siguiente:

- Saldo acumulado menos el costo del seguro de sobrevivencia, igual al Fondo disponible para la adquisición de la pensión.

- El procedimiento de cálculo cambia ya que el régimen anterior se tomaba el salario promedio de las últimas 250 semanas cotizadas, en el régimen actual la pensión es exclusivamente en base al saldo de la cuenta individual de la Afore (Administradora del Fondo para el Retiro).

- En el régimen actual la pensión se determina en base a los recursos que tiene acumulados en su cuenta individual, los cuales, van a depender del tiempo transcurrido y del monto del salario percibido durante la vida laboral del trabajador.

En México, con la reforma a la Ley del Seguro Social del 1997, el sistema de pensiones de retiro se financia mediante el esquema de cuentas individuales, sin embargo los programas de pensiones de Invalidez y Vida y Riesgos de Trabajo se financian mediante el sistema de reparto.

Por disposición del artículo 170 de la LSS, la pensión mínima o garantizada es la que el Estado asegura a aquellas personas que reúnan los requisitos de edad y semanas de cotización, cuyo monto será de un salario mínimo general para el DF vigente a partir del 1o de julio de 1997, el cual es actualizable en febrero de cada año, conforme al Índice de Precios al Consumidor.

Los Salarios en Oaxaca

De la población ocupada en el 2011 son trabajadores: subordinados y remunerados 672 mil, que trabajen por cuenta propia poco mas de 628 mil personas, no remunerados ascienden a 273 mil, y los empleadores a 65 mil.

Al ser un factor determinante el salario, el trabajador que labore en el sector informal, puede correr el riesgo de no tener acceso a una pensión en un futuro, ya que no esta aportando a su cuenta individual y el fondo no podrá garantizar una pensión suficiente, ni logrará su estabilidad financiera. En Oaxaca el 34.5% de la población ocupada en el 2011 estaba en el sector informal3. (INEGI, ENOE, 2011).

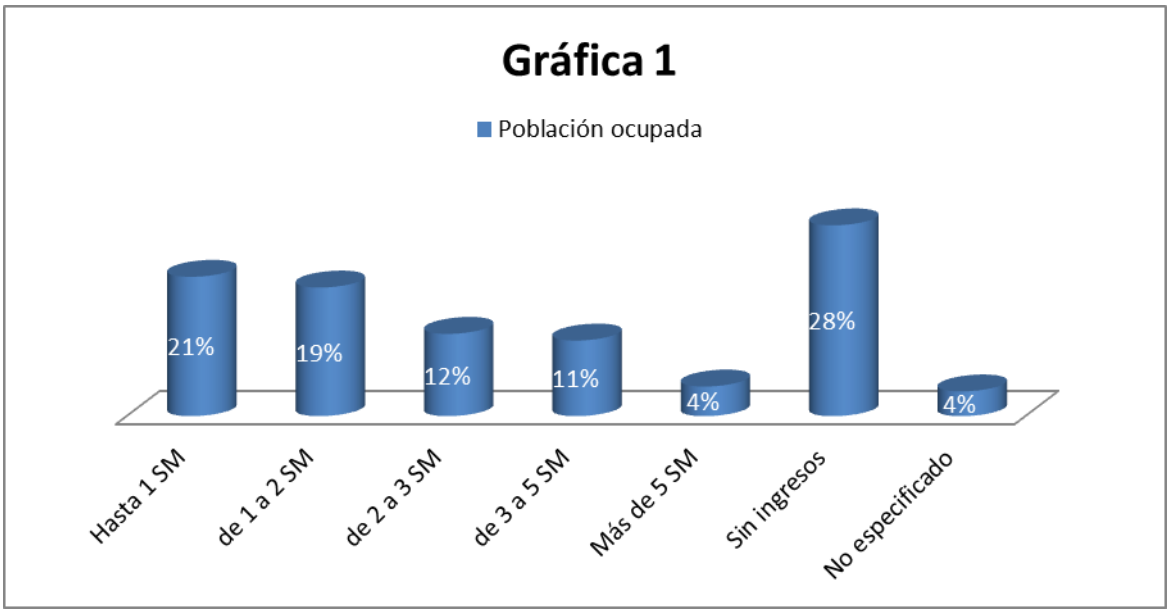
Con base en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) (INEGI, ENOE, 2012) del último trimestre de 2011 en Oaxaca, la población ocupada tiene ingresos bajos o no tiene ingresos (Cuadro 2, gráfica 1), sin tomar en cuenta si cotizan o no ante el IMSS; otro fenómeno importante que se analizará más adelante.

Cuadro 2

Salario	Población
Hasta 1 SM	340,347
de 1 a 2 SM	314,117
de 2 a 3 SM	200,956
de 3 a 5 SM	184,660
Más de 5 SM	72,323
Sin ingresos	466,069
No especificado	60,373

Fuente: INEGI, ENOE 2012

3 Población de 14 o más años de edad que durante el periodo de referencia realizó una actividad económica (población ocupada) o buscó activamente hacerlo (población desocupada en las últimas cuatro semanas), siempre y cuando haya estado dispuesta a trabajar en la semana de referencia.



Fuente: INEGI, ENOE 2012

Con base en los datos anteriores observamos la situación salarial en 2011, apreciando que el 28% de la población ocupada, no recibe ningún ingreso por su labor y el 62 por ciento recibe menos de 3 salarios mínimos. Una situación crítica se presenta con las personas que no reciben ingresos y que se encuentran ocupadas, ya que ellas no aportan a ningún sistema de seguridad social.

La edad influye en el monto del salario, ya que las personas de la tercera edad que trabajan y los jóvenes que inician su vida laboral, se contratan con salarios bajos (Tabla 2).

Tabla 2

Edad	Total	Hasta 1 SM	de 1 a 2 SM	de 2 a 3 SM	de 3 a 5 SM	Más de 5 SM	Sin ingresos	No especificado
14-19	10%	2%	2%	1%	0%	0%	5%	0%
20-29	22%	3%	5%	4%	3%	1%	6%	1%
30-39	23%	5%	5%	3%	4%	1%	5%	1%
40-49	19%	4%	4%	3%	3%	1%	4%	1%
50-59	14%	3%	2%	1%	1%	1%	4%	0%
Más de 60	12%	4%	2%	1%	0%	0%	5%	0%
No especificado	0%	0%	0%	0%				0%

Para que los trabajadores puedan acceder a una pensión decorosa se requiere que inicien una vida laboral a temprana edad y se mantengan cotizando por periodos más prolongados,

además si por algún motivo suspende la relación laboral o deja aportar a su cuenta individual, se verá en la necesidad de trabajar después de los 60 años.

Las personas ocupadas no necesariamente están cotizando para tener acceso en un futuro a una pensión, debido a la falta de oportunidad de empleos en México pocos son los trabajadores que cotizan ante el IMMS o ante cualquier otra institución que les pueda garantizan una pensión en un futuro. En el 2011 del total de trabajadores oaxaqueños cotizantes en el IMSS en SM (Gráfica 2)

Gráfica 2

Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS, 2012)

Como se muestra en la gráfica 2 de los 142 168 trabajadores que cotizan ante el IMSS, el 3 por ciento gana hasta un SM y el 60 por ciento ganan más de un SM hasta 3 SM y menos de el uno por ciento gana el tope máximo de 25 salarios mínimos.

Al ser el salario la base para la determinación de las cuotas obrero patronales, estas en consecuencia tienen afectación en las aportaciones a las cuentas individuales, por lo que al ser bajo el salario afectará al monto de la pensión a recibirse, ya que dependerá de la cantidad acumulada en la cuenta individual del trabajador el monto de la pensión a la que tenga derecho. Los bajos salario que tienen los trabajadores oaxaqueños, podría generar que miles de trabajadores tengan acceso a una pensión mínima garantizada, en caso de cumplir con los requisitos que señala la LSS.

La aportación de los trabajadores, es un elemento que podría ayudar al incremento del monto de su cuenta individual y no tener un déficit en las reservas., lo que incrementaría el monto de la pensión

Es importante que se determine con objetividad el salario que se tendrá en un futuro ya que si se sobrestima, esto repercutirá en el ahorro ya que podría pensar que tiene más recursos por disponer ahorita, cuando la realidad no es así.

Los trabajadores no han hecho las aportaciones necesarias por lo que no existen fondos suficientes para hacer frente a una pensión por vejez, y el trabajador al terminar su vida laboral solicitará una pensión justa, cuando en realidad no se ha preocupado por aportar con la cual se hubiera mantenido el equilibrio entre lo que se aporta y se paga en la vida laboral.

Régimen de pensiones

En el nuevo régimen con la solidaridad y la capitalización individual, pretende que el trabajador que cotiza ante el IMSS al término de su vida laboral reciba parte del capital aportado por medio de la pensión y su cuantía dependerá del monto del ahorro y de los intereses ganados.

En el actual régimen se tiene que cotizar 1,250 semanas, que equivale a un poco más de 24 años ininterrumpidos para poder tener derecho a la pensión, en el régimen anterior de 1973 las semanas de cotización eran 500, poco más de 9 años, lo que será un elemento a considerar, para establecer los efectos en el monto de la pensión.

La LSS establece que el régimen obligatorio integra el seguro de retiro, cesantía en edad avanzada y vejez (RCV), en el caso de la cesantía y vejez se da después de 60 y 65 años de edad respectivamente y para gozar de las prestaciones deberá de haber cotizado 1,250 en ambos casos.

Si el trabajador no reúne las semanas requeridas podrá retirar en una sola exhibición el saldo de su cuenta individual, o seguir cotizando hasta cubrir las semanas necesarias para que opere su pensión. En caso de que decida retirar el saldo de su cuenta, si tiene un mínimo de 750 semanas cotizadas, tendrá derecho a las prestaciones en especie del seguro de enfermedades y maternidad, de lo contrario no tiene derecho a la asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria.

Si el trabajador por una enfermedad o accidente no profesional, se halla imposibilitada para procurarse, mediante un trabajo igual, podrá considerarse como invalidez y tendrá derecho a una remuneración superior al 50% de la habitual, percibida durante el último año de trabajo. El IMSS debe declarar el dictamen por Invalidez, es necesario que el inválido tenga acreditado el pago de 250 semanas de cotización, o 150 si se determina el 75% o más de invalidez.

Los trabajadores deberán de cumplir con los requisitos antes mencionados, para acceder a una pensión y no quedar desprotegidos, si al realizar el cálculo no acumula los recursos suficientes para contratar una renta vitalicia y la adquisición de un seguro de sobrevivencia para sus beneficiarios, recibirá del Estado la aportación complementaria suficiente para ello, las trabajadoras deberán reunir el requisito de edad y semanas de cotización señaladas por la ley. La pensión garantizada es por un monto mensual de un salario mínimo del Distrito Federal, actualizándose anualmente con base en INPC.

Monto de las pensiones

El monto de la pensión: Es un porcentaje del salario promedio recibido durante los últimos meses de actividad laboral, lo que hace que el salario pierda poder adquisitivo, esto ocasionado por la inflación, el cual es importante contrarrestar manejando tasas de rendimiento y salarios reales.

Interés: Para poder determinar el monto a recibir se tendrá que considerar el ingreso obtenido por las inversiones de los fondos de pensiones; los cuales están sumamente influenciados por el interés generado por dichos fondos.

Para abordar el aspecto del monto de las pensiones desde el salario, se tomaron en cuenta en el análisis algunas variables determinantes en el estudio, como son los ingresos que perciben los trabajadores, derechos, la legislación de seguridad social.

La mayoría de los trabajadores subordinados y remunerados en Oaxaca tienen ingresos inferiores a tres salarios mínimos, aun cuando cumplan el tiempo requerido de cotización, no habrán acumulado un monto que les permita una pensión mínima garantizada sin apoyo del Gobierno Federal.

Metodología:

La presente investigación según el tipo de estudio es de tipo descriptiva, según la fuente de información la investigación es documental y atendiendo al nivel de análisis de la información en el estudio, se asume un enfoque cuali-cuantitativo, debido a que el propósito más relevante del estudio es la obtención de la mayor cantidad de información sobre el tema, datos que permiten no sólo caracterizar la situación actual sino establecer bases sólidas sobre los factores de mayor incidencia que pueden afectar el monto de la pensión.

Las técnicas empleadas fueron documentales y se partió de la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el objeto de estudio, creándose un marco teórico y referencial sobre la normatividad vigente en materia de pensiones, el análisis e interpretación de las normas y la proyección de las pensiones en fechas focales.
Se realizó la proyección del monto acumulado de las pensiones con los siguientes supuestos:

- 1.- El aumento constante del salario a razón de 4 % anual, dato obtenido del promedio de incrementos al SM correspondientes al periodo 2002 al 2012 en la zona C.

- 2.-La tasa de interés real se considerará constante y es de un 5%.

- 3.- El SM del 2012 se proyectará a razón del incremento del punto uno a la fecha focal para efectos de las comparaciones.

- 4.- Se seleccionó el importe de salario; en base a SM que representan la mayor parte de la población de conformidad a los datos estadísticos del INEGI.

- 5.- Se consideran los años como efectivamente cotizados.

- 6.- La esperanza de vida de 77 años.

- 7.- Para el Salario Base de Cotización se tomaron en cuenta las prestaciones mínimas de Ley

- 8.- Las semanas de cotización son ininterrumpidas, como si laborará todo el tiempo en la misma empresa.

Años efectivamente cotizados	Salario mínimo proyectado $	Tabla de resultados Monto Diario de Pensión									
		1 salario		2 salarios		3 salarios		5 salarios		8 salarios	
		Monto	VSM	Monto	VSM	Monto	VSM	Monto	VSM	Monto	VSM
24	118.06	35.25	1*	56.37	1*	74.56	1*	108.10	1*	159.89	1.4
30	140.97	64.27	1*	103.89	1*	135.19	1	196.01	1.4	289.92	2.1
35	163.42	102.77	1*	165.89	1	215.89	1.3	313.00	1.9	462.98	2.8
40	189.45	161.52	1*	260.41	1.4	338.89	1.8	491.34	2.6	726.76	3.8
50	254.61	385.50	1.5	620.27	2.4	807.19	3.2	1,170.29	4.6	1,731.05	6.8

Resultados:

Con el nuevo régimen de pensiones, si el trabajador cumple con las mil doscientas cincuenta semanas cotizadas y su salario es menor a cinco salarios mínimos, sólo podrá acceder a la pensión garantizada.

El 3 por ciento de la población oaxaqueña que cotiza con un SM ante el IMSS, si cumple con las semanas de cotización que marca la Ley de 1997, tendrá derecho a una pensión mínima garantizada, para obtener más de un salario mínimo, deberá que cotizar un poco más de 50 años ante el IMSS.

El 44 por ciento de la población Oaxaqueña que cotiza con 2 SM ante el IMSS: si cumple con las semanas de cotización que marca la Ley, tendrá derecho una pensión mínima garantizada, para obtener más de un salario mínimo, deberá cotizar un poco más de 40 años ante el IMSS y si quiere ganar un poco más de 2 SM, deberá que cotizar 50 años.

El 15.61 por ciento de la población Oaxaqueña que cotiza con 3 SM ante el IMSS: si cumple con las semanas de cotización que marca la Ley, tendrá derecho una pensión mínima garantizada, para obtener más de un salario mínimo, deberá de cotizar un poco más de 35 años ante el IMSS y si quiere ganar un poco más de 3 SM, deberá que cotizar 50 años.

El 17.5 por ciento de la población Oaxaqueña que cotiza con 4 o 5 SM ante el IMSS: si cumple con las semanas de cotización que marca la Ley, tendrá derecho una pensión mínima garantizada, para obtener más de un salario mínimo, deberá que cotizar un poco más de 30 años ante el IMSS

Si el trabajador no alcanzara a cumplir el requisito de 1,250 semanas de cotización, no tendrá derecho a una pensión. Los trabajadores que no tengan acceso a una fuente de empleos formal y sufran alguna enfermedad o accidente, no podrán tener acceso a ningún tipo de pensión; si han cotizado pero también han interrumpido su trayectoria laborar por los motivos que sean y no ha cotizado lo suficiente en el seguro social no tendrá acceso a una pensión.

Si no cambian las condiciones, la gran mayoría de las personas de la tercera edad se verán en la necesidad de seguir trabajando, lo cual puede crear una sobredemanda de empleos de personas de la tercera edad.

Conclusiones

Los salarios son bajos, por lo que únicamente el 3% de los trabajadores que pueden acceder a una pensión, al terminar su vida laboral no tendrán problema para adaptarse a los gastos a los que están acostumbrados, sin en cambio, el resto de los cotizantes tendrán acceso a un salario mínimo, el cuál no es equivalente a la cantidad de recursos que obtenían al estar trabajando, lo cual podría causar desajustes al momento de terminar su vida laboral.

La mayoría de los trabajadores oaxaqueños no podrán alcanzar con su fondo la pensión mínima garantizada de un salario mínimo cuando cumplan 65 años, debido a la falta de cotizaciones, los bajos salarios y las altas comisiones.

Es urgente fomentar la cultura del ahorro desde los niveles básicos de la educación formal, así como informar e incentivar el involucramiento del afiliado en el manejo activo y consciente de su cuenta de ahorro para el retiro como parte importante de su patrimonio personal y familiar.

La seguridad social es un problema que hasta el momento no ha sido posible darle solución, ya sea porque no hay interés político o por que no se tiene suficiente información para planear el futuro, es necesario actuar ya que de acuerdo a las estadísticas estas no muestran un futuro muy alentador, por lo cual el presente trabajo tiene como finalidad mostrar las repercusiones financieras que tendrá el salario para la determinación del monto de la pensión.

Es importante instrumentar la cultura de la planeación y el ahorro en los trabajadores, de otra forma no se lograrán pensiones dignas.

Referencias Bibliográficas

Libros

García, B., (2006). La situación laboral precaria: marcos conceptuales y ejes analíticos pertinentes. En: Trabajo, Año 2, Núm. 3. pp. 23-51.

Hernández, S. (1997). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

IMEF (2011). Técnicas relevantes y aplicaciones prácticas en materia de retiro y jubilación en México. México: IMEF

IMEF (2016). Sistema de pensiones en México. México: IMEF

Izar, M. (2010). Los retos del Retiro. México: Trillas

Laurell, A. (1997). La Reforma Contra la Salud y la Seguridad Social. México: Ediciones Era.

Murriera, A. (2006). Jubilaciones ante el IMSS. México: Ediciones Mur

Solís, F y Villagómez, A. (1999). La Seguridad Social en México. México: Fondo de Cultura Económica.

Tokman, V. y Martínez, D. (1999). Flexibilización en el margen: La reforma del contrato de trabajo Lima: OIT.

Zapatta, F. (1997) Mitos y Realidades del Sistema Privado de Fondos de Pensiones en Chile (AFP). Santiago de Chile: LOM Ediciones.

Leyes

Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos

Ley del Seguro Social del 2012.

Ley Federal del Trabajo del 2012.

Fuentes electrónicas

IMSS. *Datos Estadísticos del IMSS* recuperado el 15de octubre de 2012, de http://www.imss.gob.mx/estadisticas/financieras/Pages/memoriaestadistica.aspx

INEGI. *Encuesta de Ocupación y Empleo* recuperado el 15 de octubre de 2012, de http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?c=27225

LAS COMPETENCIAS GERENCIALESY SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD Y LA GESTIÓNDEL CAPITAL HUMANO EN EL INSTITUTO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS (IEU)

Elías Sosa Sánchez elias.sosa27@yahoo.com.mx

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, (BUAP) México.

RESUMEN

La globalización cada vez para México, se vuelve más exigente y me parece que es muy sano formar parte de un escenario donde todo lo que ha de realizarse sea a través de una actitud , no tan solo más competitiva, sino con el mejoramiento continúo de los bienes y/o servicios que las instituciones desarrollan en un cheque al portador a favor del bienestar de los clientes, esto es, lo que nos demanda el proceso global, de ahí la importancia de abordar un tema que tenga que ver con la formación de recursos humanos con perfil altamente calificado y con un enfoque no tan solo competitivo, sino en un contexto global, que donde se desenvuelvegenere un valor agregado, este es el análisis que se realizo en este estudio, analizar el dominio de las competencias gerenciales en los alumnos de posgrado del Instituto de Estudios Universitarios.

¿Acaso las organizaciones mexicanas y su alta dirección con tendencia mundial han pensado en el valor agregado, que les genera desarrollar y gestionar las competencias gerenciales como parte elemental de obtener ventajas estratégicas en un mercado global?

Palabras Clave: *Competencias Gerenciales, Comunicación, Acción Estratégica, Planeación y Administración, Trabajo en Equipo, Globalización y Manejo Personal.*

ABSTRAC

Globalization increasingly for Mexico, becomes more demanding and I think that it is very healthy to form part of a scenario where everything that has to be done is through an attitude, not only more competitive, but with the improvement continued the goods and/or services that institutions are developing in a cheque to the bearer in please of the welfare of the customers, that is, what demand us the overall process, hence the importance of addressing an issue that has to do with the training of human resources with highly qualified profile and a competitive not only approach, but in a global context, that where it unfolds will generate an added value, this is the analysis that took place in this study, analyze the domain of management skills in the University students of graduate of the Institute.

Did Mexican organizations and senior management with global trend have thought of the added value that generates them develop and manage managerial competencies as part elementary strategic advantage in a global market?

Key words:*Managerial skills, communication, strategic action, planning and administration, working in team, personnel management and globalization.*

INTRODUCCIÓN

Este estudio identifica que las capacidades humanas son importantes, para el desenvolvimiento personal y profesional, sobre todo cuando forma parte de una organización o pretenden conformar una organización empresarial y por otro lado, ahora en este escenario global, surge la necesidad de ser ampliamente competitivo y sobre todo si se pretende ser muy versátil en el manejo de habilidades y capacidades que determinan la posición estratégica de la organización para darle un enfoque internacional y en la arena competitiva.

En este análisis que se desarrollarámás adelante, se combinaran no tan solo las competencias gerenciales, que nos permitan determinar si existen o no desarrollo de las mismas para entrar a la competencia y por el otro lado, saber si se está consciente que al proceso se le debe de dar la importancia requerida para estar en el escenario internacional.

Uno de los objetivos generales de esta investigación va apuntado a identificar si en el Instituto de Estudios Universitarios los alumnos de posgrado tienen las capacidades gerenciales que les permitan ser más competitivos a nivel regional, nacional o internacional, así como al interior de su organización.

Y por el otro lado, otro objetivo para el estudio es también importante; ubicar si tienen las capacidades gerenciales que se encuentra en una puntuación de 75 y 89, según la evaluación de Hellriegel entonces, están por encima del promedio de esta competencia y es sobresaliente. Por supuesto hay que aclarar que son seis las competencias que se evalúan en este ejercicio, es decir, podemos entender que la persona es competitiva y puede llevar a mejores escenarios de competitividad a su organización no tan solo para eso, sino también para que alcance sus objetivos, al igual para que se vincule en el escenario internacional.

REVISIÓN LITERARIAY MARCO TEÓRICO

Antes de proceder al análisis conceptual del término competitividad, según Lombana y Rozas (2008), es preciso determinar el nivel de análisis, es decir el espacio analítico en el cual se ubican los agentes económicos de acuerdo a su nivel de agregación, macro y micro, sobre el cual se va a enmarcar el estudio.

En el nivel macroeconómico, se pueden agrupar básicamente en tres enfoques las definiciones conceptuales propuestas por disímiles autores.

El primer enfoque relaciona la competitividad con los resultados que registra una economía en su comercio exterior, en este sentido (Chesnais, 1981) refiere la competitividad como la capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar (tomeet) la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de importaciones.

La definición expuesta anteriormente converge en asociar la competitividad al resultado generado a partir del comercio exterior, medidos cuantitativamente a través de su rendimiento comercial, balanza de pagos, comportamientos de la tasa de cambio, etc.

Por otra parte Krugman (1994) impugna las definiciones de competitividad que suponen que el éxito en los mercados mundiales es el único elemento que determina el desempeño económico nacional, evidenciando además una interpretación errónea de la teoría del comercio internacional en que implícitamente incurrían al afirmar que las naciones estaban trabadas en un juego económico de suma nula, puesto que la ganancia de un país en participación de mercado se da necesariamente a expensas de otros países y el énfasis excesivo sobre la balanza comercial como único indicador del desempeño económico de una nación.

En el segundo enfoque se encuentran los conceptos que relacionan la competitividad con la contribución del comercio exterior al crecimiento y bienestar general, según (Zysman y Tyson, 1983; Scott, 1985; Cohen y Zysman, 1987; Porter, 1987; Jones y Teece, 1988; Comisión Industrial de los Estados Unidos, 1992; Tyson, 1992; Foro Económico Mundial, 1996; Coriat, 1997; Informe Europeo sobre Competitividad, Comisión Europea, 2000; Anuario de CompetitividadMundial, 2003) la competitividad se considera como la capacidad de producir, distribuir y proveer el servicio de los bienes en la economía internacional en competencia con los bienes y servicios producidos en otros países y hacerlo de una forma que aumente el nivel de vida.

Por otra parte y ubicándolo en un ámbito más micro nos situaremos en la parte medular de este artículo tenemos que: Las competencias gerenciales; son conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona necesita para ser eficiente en un amplia variedad de puestos y en varios tipos de organizaciones (Hellriegel; 2011, p.5)

Identificamos seis competencias gerenciales que son específicas e importantes en; comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo personal.

La competencia de la comunicación, es la capacidad de transferir e intercambiar con eficiencia información que lleva a su entendimiento entre usted y otros. Debido a que la administración implica lograr que se haga el trabajo por medio de otras personas, la competencia de la comunicación es esencial para el desempeño gerencial efectivo e incluye:

Comunicación formal
Comunicación Informal
Negociación

En situaciones formales también es importante la efectividad gerencial, ya sea para informar sobre actividades relevantes, acontecimientos y mantener actualizadas a las personas sobre los proyectos en curso, de ahí deriva la comunicación formal.

Por medio de la comunicación informal los gerentes construyen sus redes sociales de contactos, tanto vertical como horizontal estructuralmente hablando dentro de la organización, al igual que podría ser hacia afuera.

Los buenos negociadores aprenden a buscar las opiniones contrarias y encontrar formas de responder a los puntos de vista divergentes que se descubren. Conseguir un consenso y compromiso es útil para las negociaciones con jefes, colegas y subordinados, así como con los clientes. Los gerentes también deben ser capaces de negocios para obtener recursos para sus subordinados y para terminar disputas que surgen entre varios de los interesados.(Hellriegel, 2011)

La competencia para la planeación y administración, implica decidir cuales tareas necesitan hacerse, y determinar cómopuede hacerse, asignar recursos, para permitir que se hagan y luego vigilar el programa para asegurar que se realizan. (Hellriegel, 2011)

Para muchas personas en esta competencia lo primero que se les viene a la mente es que piensan en los gerentes y administración, esta incluye los siguientes aspectos:

Recopilación de información, análisis y solución de problemas
Planeación y organización de proyectos
Administración del tiempo,
Administración presupuestal y financiera.

La recopilación, análisis y solución de problemas, deriva en varios pasos;
Supervisa la información y la usa para identificar síntomas y soluciones alternativas.
Toma decisiones oportunas
Corre riesgos calculados y anticipa las consecuencias.

En lo referente a la planeación y organización de proyectos:
Elabora planes y calendarios para lograr las metas
Asigna prioridades a las tareas y delega responsabilidad
Determina, obtiene y organiza los recursos necesarios para realizar la tarea

Administración del tiempo
Maneja varios asuntos y proyectos al mismo tiempo pero no se dedica a demasiadas actividades a la vez
Vigila y se apega a un calendario o cambia el calendario si es necesario
Trabaja en forma efectiva bajo presión del tiempo.

Administración de presupuestos y financiera
Entiende los presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros e informes anuales y usa en forma regular esa información para tomar decisiones.
Mantiene informes financieros precisos y complejos.
Crea lineamientos presupuestales para otros y trabaja dentro de los lineamientos establecidos.

Competencia en el trabajo en equipo; es realizar tareas a través de grupos pequeños que son responsables en forma colectiva y cuyo trabajo requiere coordinación. Los gerentes que trabajan en compañías que utilizan equipos pueden volverse más efectivos al:

Diseñar equipos en forma apropiada
Crear un ambiente de apoyo a los equipos y
Administrar la dinámica del equipo en forma adecuada.

En lo correspondiente al primer elemento que *es diseñar equipos en forma apropiada* tenemos lo siguiente:

Formular objetivos claros que inspiren a los miembros del equipo a cumplirlos.
Contar con el personal apropiado para el equipo, tomando en cuenta el valor de las diversas ideas y las habilidades técnicas necesarias.
Definir responsabilidades para el equipo, en conjunto y asignar tareas y responsabilidades a los miembros individuales del equipo cuando sea apropiado.

Creación de un ambiente solidario: Crear un ambiente en el que se espera, reconoce, elogia y recompensa el trabajo en equipo efectivo.
Asistir al equipo en la identificación y adquisición de los recursos necesarios para lograr las metas.
Actuar como entrenador, consejero y tutor, siendo paciente con los miembros del equipo mientras aprenden.

Administrar la dinámica de equipos:
Entender las ventajas y desventajas de los miembros del equipo y aprovechar sus ventajas para lograr las tareas como un equipo.
Afrontar el conflicto y el disentimiento y usarlo para mejorar el desempeño
Compartir el crédito con otros.

Competencia de la acción estratégica; Es entender la misión y valores generales de la organización y asegurar que las acciones de los empleados corresponden con ellos, esta comprende los siguientes elementos:

Entender la industria
Entender la organización y
Emprender las acciones estratégicas

Comprensión de la industria:
Entender la industria y reconocer con rapidez, cuando los cambios en la industria crean amenazas y oportunidades significativas.
Permanecer informado de las acciones de los competidores y socios estratégicos.
Poder analizar las tendencias generales en la industria y sus implicaciones para el futuro.

Comprensión de la organización:
Entender las preocupaciones de los accionistas
Entender las ventajas y limitaciones de las estrategias de negocios
Entender las competencias distintivas de las organizaciones.

Emprender acciones estratégicas:

Asignar prioridades y tomar decisiones que sean consistentes con la misión y las metas estratégicas de la empresa

Reconocer los desafíos administrativos de estrategias alternativas y abordarlas.

Establecer metas tácticas y operativas que faciliten la puesta en práctica de la estrategia.

Competencia para la globalización, es llevar a cabo el trabajo gerencial de una organización basándose en los recursos humanos, financieros, de información y materiales de múltiples países, y servir a mercados que abarcan múltiples culturas, lo cual se tiene que ver reflejados en:

Conocimiento y comprensión culturales y
Apertura y sensibilidad cultural.

En lo correspondiente al *conocimiento y comprensión culturales*, será permanecer permanentemente informado de tendencias y eventos políticos, sociales y económicos de todo el mundo.

Reconocer el impacto de los eventos globales en la organización

Entender, leer y hablar más de un idioma con fluidez.

En apertura y sensibilidad culturales

Es entender la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales, y estar abierto a examinar estas diferencias de manera honesta y objetiva.

Ser sensible a claves culturales y capaces de adaptarse con rapidez en situaciones novedosas.

Adaptar de manera adecuada el propio comportamiento cuando se interactúa con personas de varios orígenes nacionales, étnicos y culturales.

Competencia en el manejo personal; es tomar la responsabilidad por su vida en el trabajo y más allá, esta incluye;

Integridad y conducta ética
Impulso personal y resistencia
Equilibrar los asuntos laborales y de la vida personal y
Conciencia de sí mismo y desarrollo.

La integridad y conducta ética es:

Tener normas personales claras que sirvan como fundamento para mantener el sentido de integridad y conducta ética.

Estar dispuesto a admitir errores

Aceptar la responsabilidad por las propias acciones.

Impulso personal y resistencia tiene:

Buscar la responsabilidad, ser ambicioso y estar motivado para lograr objetivos.

Trabajar duro para lograr que se hagan las cosas.

Mostrar perseverancia frente a los obstáculos y recuperarse del fracaso.

Equilibrio entre el trabajo y las exigencias de la vida:

Encontrar un equilibrio razonable entre el trabajo y otras actividades de la vida, de modo que ningún aspecto se descuide.

Cuidar de si mismo desde el punto de vista mental y físico, y usar salidas constructivas para eliminar la frustración y reducir la tensión.

Evaluar y establecer para la propia vida y relacionadas con el trabajo

Conciencia de si mismo y desarrollo

Tener metas personales y de carrera claras

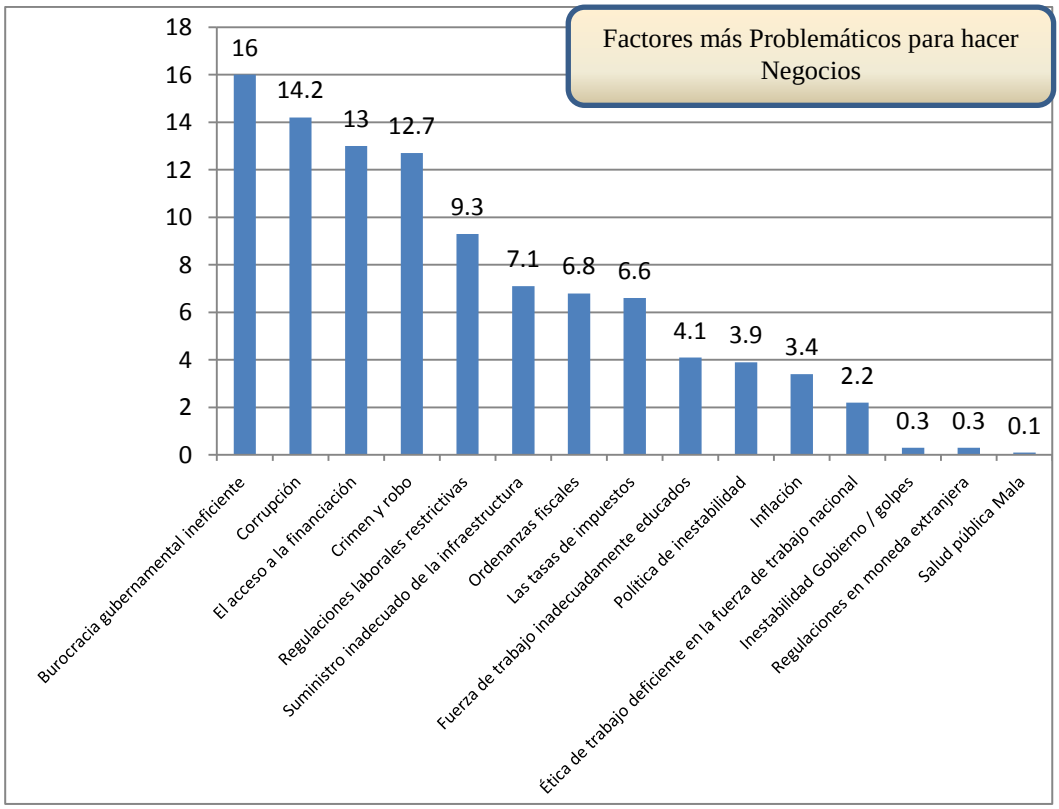
Aprovechar las ventajas mientras se busca mejorar o compensar las desventajas.

Analizar y aprender del trabajo y de las experiencias de la vida.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Indudablemente, una vez que México se integró al proceso global, busco referentes de mejoramiento y competitividad económica para los sectores productivos, debido a que estos se encontraban muy empobrecidos y desarticulados por las crisis económicas recurrentes, de las cuales sus efectos siguen latentes, y aún, no hemos podido despegar como una economía competente, el incorporarse con muchas desventajas a nivel mundial, derivó en el que muchas organizaciones desaparecieran del mercado, ya que el *laissez faire (dejar hacer ó el dejar pasar)*, establece determinadas eficiencias, lo cual, el que no es competitivo simplemente desaparece del escenario, y no tan solo busca eficientizar al sector productivo privado empresarial, sino también acude a buscar más eficiencias en el sector público, minimizando la participación del Estado.

Gráfico No.1 Factores más Problemáticos para hacer Negocios en México 2011



Fuente: Informe de la OCDE 2011

Sin embargo, México buscando un referente de competitividad se integra a la OCDE[1], Ahora interpretando los indicadores que arroja la OCDE, en primer lugar descendimos ocho lugares, y nuestra puntuación bajo a 4.2, con respecto a 2007 y 2008. Teniendo en cuenta lo correspondiente a los doce pilares, el primero corresponde a las ***instituciones***, transitamos en el rango 97 (2010), 106(2011)), lo cual es muy desfavorable, a nivel de eficiencia, existe una fuerte ineficiencia burocrática, en lo correspondiente a la infraestructura, aún todavía queda mucho por hacer en este renglón, nos encontramos en el 3.7 de 7, en lo referente a la estabilidad macroeconómica, existen elementos que son claroscuros, como los índices de productividad a la baja, la inflación al alza y el descenso del PIB, finalmente la salud y la educación primaria, la primera convivimos con una pandemia llamada influenza, en la que dejo entrever las fallas del sistema de salud nacional que tiene este país, la educación primaria en el que si bien es cierto, andamos por encima

[1]Es la que representa la vanguardia de los esfuerzos para comprender y ayudar a los gobiernos a responder a los nuevos acontecimientos y las nuevas inquietudes, como el gobierno corporativo, la economía de la información y los retos de una población que envejece. La organización proporciona el entorno en el que, los gobiernos tienen la posibilidad de comparar experiencias de política, para buscar respuesta de los problemas comunes, identificar las mejores prácticas y trabajar para coordinar las políticas nacionales e internacionales.

del promedio (5.7) del rango, no garantiza una calidad, ya que a todas "luces" refleja una deficiencia en conocimientos significativos y no fomenta la investigación e innovación. Si este es, el rubro de lo ***básico***, y no lo alcanzamos favorablemente, los demás pilares, establecerán un "dejo" de que las cosas se pudieron haber hecho mejor. En lo correspondiente a la ***eficiencia*** tenemos lo que corresponde a la educación superior, la eficiencia del mercado y lo laboral, México es un claro ejemplo de ineficiencias, debido a la falta de estrategias que disminuyan estos rubros, ya que existe todavía un alto índice de deserción educativa por falta de recursos económicos, por otro lado, todavía existe un alto rezago de eficiencia terminal en educación superior y finalmente el mercado laboral existe una sobreoferta de mano de obra calificada provocando que el salario mínimo se mantenga bajo. Ahora en los otros tres restantes pilares como el mercado financiero, disposición de tecnología y tamaño del mercado, en estos rubros los negocios se ven favorecidos, porque algunos negocios tienen acciones en el mercado bursátil, se dedican a especular, en lo referente a la tecnología solo se utiliza la necesaria y el tamaño del mercado, lo tienen perfectamente delimitado y les es favorable. Finalmente, la ***innovación y sofisticación de negocios*** (3.5), este es el único renglón en el que se ven favorecidos los negocios y pueden desarrollarse, para incrementar su capital sin tanto personal. La innovación de acuerdo al puntaje no es una prioridad de los negocios, debido a que los mercados donde se dirigen sus productos no son tan sofisticados.

Ahora bien, una vez que hemos identificado el problema procederemos a evaluar y analizar si realmente los niveles de estudio de posgrado que ofrece el Instituto de Estudios Universitarios en sus programas de materias académicas en Administración e Ingeniería Administrativa, Me5rcadotecnia, Finanzas y Psicología Organizacional favorecen los procesos de formación profesional con perfil altamente competitivo y a los alumnos les permitan alcanzar altos niveles de desarrollo ejecutivo para los negocios con un enfoque internacional con perfil global, y por el otro lado, si al alcanzar los niveles promedios de las competencias será un fundamento válido que les permita integrarse a los procesos productivos desde un punto de vista más competitivo, al igual que si ya se desarrollan en su institución u organización empresarial, elevará sus niveles de eficiencia profesional.

HIPOTESIS DE TRABAJO

Los alumnos participantes en los posgrados de Ciencias Económico Administrativas mejorarán sus niveles de competitividad profesional a través del desarrollo de sus competencias gerenciales que les impartirán, con un enfoque global en los Negocios Internacionales en sus áreas de influencia, donde se encuentran cursando dicho posgrado yademás mejoraran los niveles de eficiencia profesional en los ámbitos público, privado o social en los periodos comprendidos del año 2008 al 2012.

METODOLOGÍA

Es una muestra no probabilística, ya que depende en mucho de la asignación de grupos conformados para realizar dicho proceso de posgrado terminal llamado "curso de profundización", en donde el objetivo es debatir y diferenciar el control del desempeño efectivo, entendiendo a la mejora continua como una herramienta que requieren las organizaciones ante una resolución sistemática de problemas, de ahí se desprende la aplicación de cuestionarios basados en este autor con 95 preguntas reflejadas en las competencias gerenciales (Hellriegel; 2005).Si esto se hace se debe de realizar con mucha cautela.(Sampieri; 2000) con una muestra de 162 entrevistas realizadas en los periodos comprendidos del 2008 al 2012, en cuatro entidades federativas, Guerrero, Guanajuato, Veracruz y Oaxaca, por participación de sector productivo en el público y en el privado al igual que evaluarlo por género. Utilizando la escala de Likert, dándole una puntuación de que esta última valoración también hay que reconocerlo lo establece el autor en su bibliografía, simplemente lo que nos corresponde es reconocer algunos aspectos operativos que nos permitan evaluar desde un punto de vista más objetivo

Cuadro No.1

Poca Experiencia	*Gralmente Débil*	*Está en el Prom.*	*Por Encima del Prom.*	*Sobresaliente*
20 - 39	*40 - 59*	*60 - 74*	*75 - 89*	*90 - 100*

RESULTADOS

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS GERENCIALES EN EL INSTITUTO DE ESTUDIOS UNIVERSITARIOS.

Ahora para tener una mejor comprensión de los resultados obtenidos en este trabajo lo hemos resumido en cuatro grandes ejes que darán una mejor explicación del fenómeno investigado siendo; por género, por participación en el sector público y privado, así como por género dentro de cada sector, tanto público como privado.

Aclarando que el Instituto de Estudios Universitarios (IEU), su sede matriz se encuentra en la ciudad de Puebla, pero tiene planteles en los estados del sureste del país, no tan solo, en los que mencionamos, tiene en Mérida, Tabasco, Chiapas, Distrito Federal, Guanajuato, Quintana Roo, entre otros incluyendo los que aquí se mencionan, es una Universidad Regional, porque satisface necesidades educativas de nivel superior y posgrado en la región sureste del país.

En este trabajo de investigación solo se mencionan los estados en donde se ha sido asignado en la impartición del curso de profundización para el titulado de los alumnos durante los años relacionados al igual que la cantidad de alumnos y que corresponde al número total de las entrevistas realizadas durante todo este periodo del año 2008 al 2012.

Cuadro No.2 Resumen Estadístico de los Cursos de Profundización

Género		***Sector***		***Entidad***		***Año***	
				VERACRUZ	58	AÑO 2008	
				OAXACA	31	AÑO 2008	37

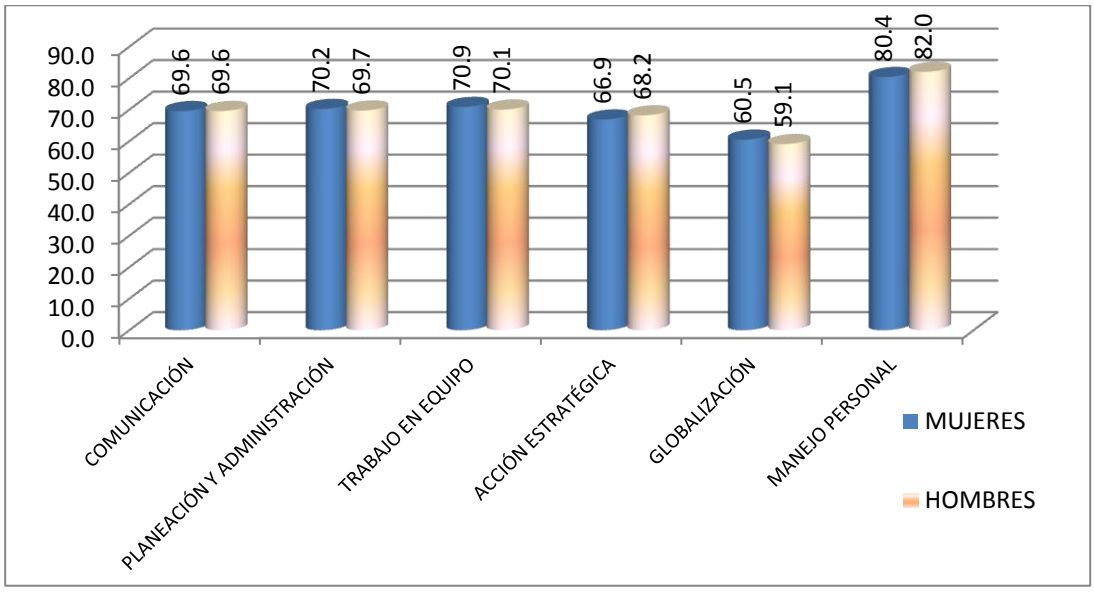
MUJERES	92	***SPB***	133	GUERRERO	12	AÑO 2009	58
HOMBRES	70	***SPP***	29	GUANAJUATO	24	AÑO 2010	30
				GUERRERO	15	AÑO 2012	15
				OAXACA	22	AÑO 2012	22
ENTREVISTAS	***162***		***162***		***162***		***162***

***FUENTE**: Elaboración propia con cuestionarios aplicados de los alumnos en diferentes planteles de la república mexicana*

Cuadro No. 3 Participación de los Géneros y su evaluación de competencias gerenciales del año 2008 al 2012

COMPETENCIAS GERENCIALES	COMUNICACIÓN	PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	GLOBALIZACIÓN	MANEJO PERSONAL
MUJERES	69.6	70.2	70.9	66.9	60.5	80.4
HOMBRES	69.6	69.7	70.1	68.2	59.1	82.0

Gráfico No.1Participación de los Géneros y su evaluación de competencias gerenciales del año 2008 al 2012



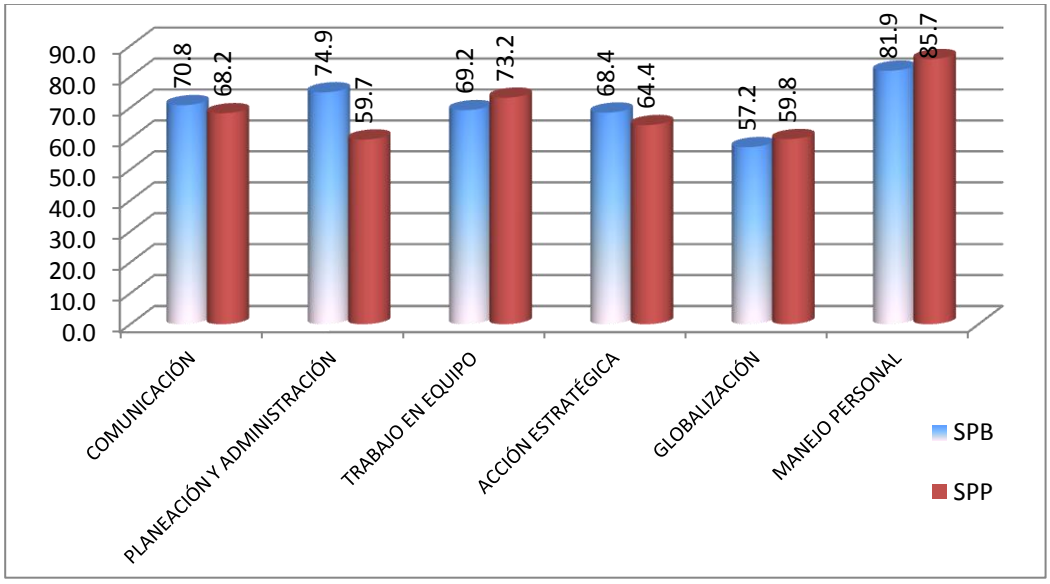
***FUENTE**: Elaboración propia con cuestionarios aplicados de los alumnos en diferentes planteles de la república mexicana*

Se observa en este cuadro la participación por género que el sexo femenino desarrolla mejor sus competencias gerenciales en las organizaciones, a excepción que reflejan dos competencias ambos géneros en los cuáles no son competitivos, es decir, son generalmente débiles, y que vienen siendo la Acción Estratégica y por el otro lado el proceso de asimilar la Globalización.

CUADRO No. 4 Participación en los Sectores Público y Privado, así como sus evaluaciones de competencias gerenciales del año 2008 al 2012

COMPETENCIAS GERENCIALES	COMUNICACIÓN	PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	GLOBALIZACIÓN	MANEJO PERSONAL
SPB	70.8	74.9	69.2	68.4	57.2	81.9
SPP	68.2	59.7	73.2	64.4	59.8	85.7

Gráfico No.2Participación en los Sectores Público y Privado, así como sus evaluaciones de competencias gerenciales del año 2008 al 2012



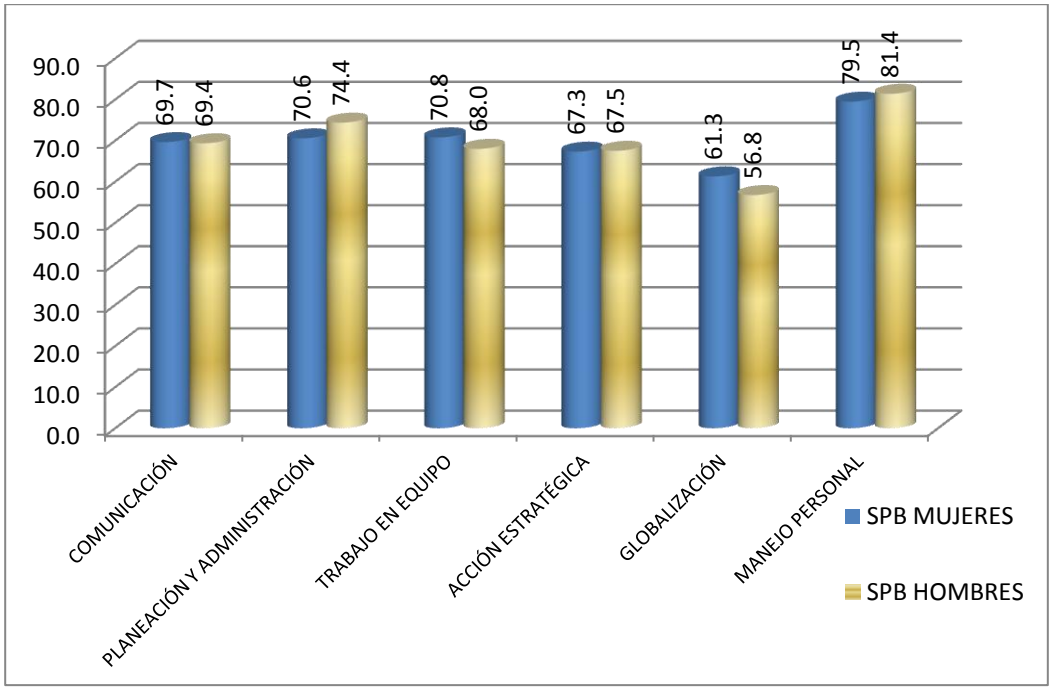
***FUENTE**: Elaboración propia con cuestionarios aplicados de los alumnos en diferentes planteles de la república mexicana*

En lo correspondiente al cuadro siguiente nos encontramos la participación por sector y observamos que la aplicación de las competencias gerenciales realmente es muy similar, e inclusive existe una leve mejoría en una competencia gerencial en donde el sector público se encuentra por encima del sector privado y es Acción Estratégica, pero que a pesar de esta breve mejora los niveles en términos de competitividad siguen siendo muy débiles de acuerdo a la escala de Likert, o que se encuentra en el promedio, lo cual no lo hace relevante.

Cuadro No.5 Participación por género en el sector público de la evaluación de las competencias gerenciales del año 2008 al 2012

SECTOR	COMPETENCIAS GERENCIALES	COMUNICACIÓN	PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	GLOBALIZACIÓN	MANEJO PERSONAL
SPB	MUJERES	69.7	70.6	70.8	67.3	61.3	79.5
SPB	HOMBRES	69.4	74.4	68.0	67.5	56.8	81.4

Gráfico No.3Participación por género en el sector público de la evaluación de las competencias gerenciales del año 2008 al 2012



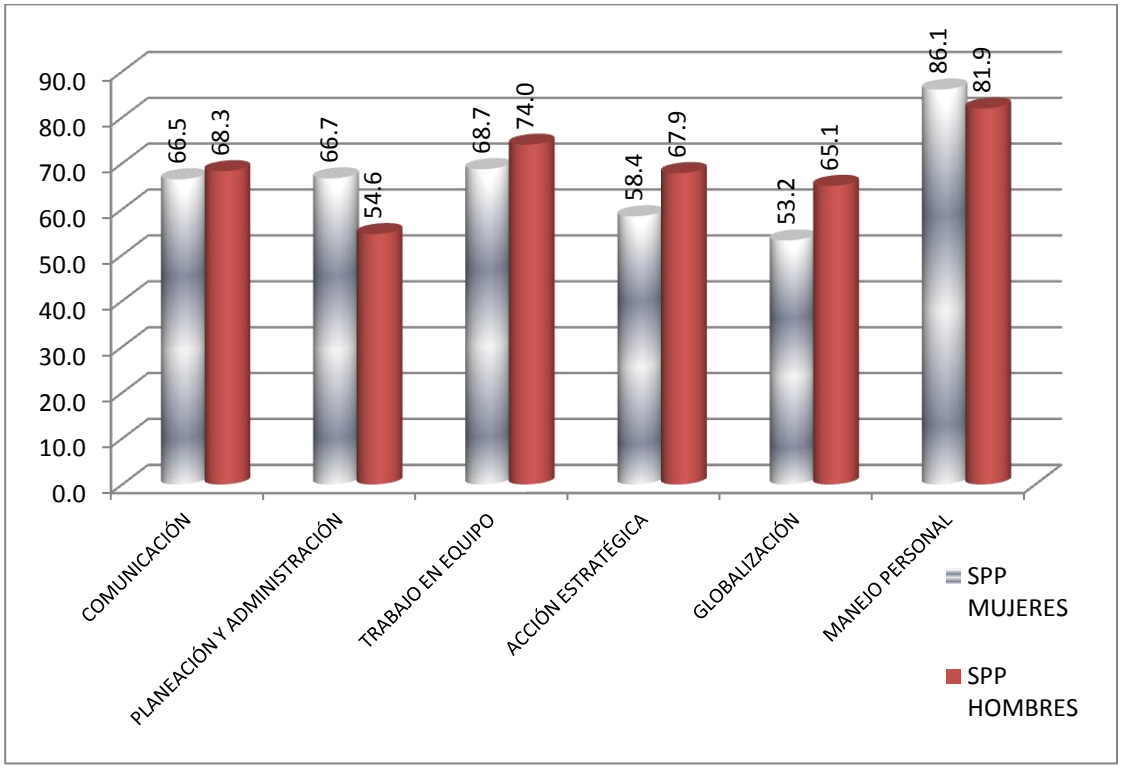
***FUENTE**: Elaboración propia con cuestionarios aplicados de los alumnos en diferentes planteles de la república mexicana*

Ahora en lo referente a este cuadro tenemos que la participación por género en el sector público, y se pueden identificar divergentes puntos de encuentro, si hablamos de comunicación esta competencia es muy similar, sin embargo si nos referimos a planeación y administración el sexo masculino es más metódico en el cumplimiento de las tareas y actividades a realizar, si hablamos de trabajo en equipo sin lugar a dudas el sexo femenino, a nivel de sector público suele integrarse mejor que el sexo contrario, generando mejores resultados, en acción estratégica parece que el proceso en la práctica es muy similar, sin embargo en la competencia de globalización el género femenino destaca por encima del masculino, nos muestra que existen más herramientas para el desarrollo de la tarea sobre todo en lo cultural y a nivel mundial y en el manejo personal destaca el sexo masculino, en términos generales siguen siendo no tan fuertes las competencias gerenciales en el sector público.

Cuadro No.6Participación por género en el sector privado de la evaluación de las competencias gerenciales del año 2008 al 2012

SECTOR	**COMPETENCIAS GERENCIALES**	COMUNICACIÓN	PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO	ACCIÓN ESTRATÉGICA	GLOBALIZACIÓN	MANEJO PERSONAL
SPP	MUJERES	66.5	66.7	68.7	58.4	53.2	86.1
SPP	HOMBRES	68.3	54.6	74.0	67.9	65.1	81.9

Gráfico No.4Participación por género en el sector privado de la evaluación de las competencias gerenciales del año 2008 al 2012



***FUENTE**: Elaboración propia con cuestionarios aplicados de los alumnos en diferentes planteles de la república mexicana*

En lo correspondiente a la participación del sector privado podemos encontrar un gran contraste en la aplicación de las competencias gerenciales, siendo por ejemplo que el género masculino es mejor comunicólogo que el sexo contrario, sin embargo en planeación y administración el género femenino está por encima en esta competencia que el sexo contario el lo correspondiente al trabajo en equipo los varones están por encima del sexo femenino a nivel de acción estratégica las mujeres superan a los varones y a nivel de globalización los hombres están mejor preparados para los negocios internacionales de la organización sin embargo en manejo personal el sexo femenil se encuentra por encima del varonil.

En la explicación tenemos algunos indicadores que están construidos y que son la comunicación y la socialización, que comprende algunos conceptos, y nos percatamos que el comportamiento entre hombres y mujeres en la organización la comunicación grupal es la predominante, pero en los procesos de socialización encontramos que existe la aceptación pero no la inclusión que corresponde a la integración de tareas y actividades en común. Por otro lado con respecto a los siguientes conceptos tenemos que la motivación del

dirigente con respecto al poder , no es tan elemental, ya que la mayoría sabe que la motivación por el poder no se da a través del trabajo, sino de relaciones humanas y sociales o políticas y con respecto a las necesidades del equipo es prioritariamente por las fisiológicas y por otra parte a la autorrealización y la afiliación, se da como consecuencia de participar en una organización, por los beneficios sociales que esto trae. En cuanto al manejo de conflictos y comportamientos de los conflictos, es decir, los restantes conceptos tenemos que ambos géneros buscan la negociación en la mayor parte de sus asuntos laborales y practican con un poco de dilación, y en lo referente a la hostilidad, al final los hombres suelen ser más hostiles, más dependientes y menos a la apertura de ideas y prácticas profesionales.Es asi como podemos interpretar algunos aspectos de esta evaluación de competencias gerenciales, por supuesto esto es un primer acercamiento que nos permite identificar otras expectativas del capital humano en las organizaciones y que cuando realicemos evaluaciones lo primero que tengamos que pensar es identificar necesidades que les permitan ser mejores como personas y después como profesionales.

Entonces esta ejercicio nos lleva a pensar que los alumnos refutaran nuestra hipótesis de trabajo, en lo correspondiente a que difícilmente algún grupo en particular, de algunos de estos planteles podrá satisfacer sus necesidades competitivas, no tan solo personal sino también profesional, y mucho menos los podrá vincular o insertarse como personal calificado para las empresas o dependencias del gobierno con altos niveles de competitividad mundial. Se requiere algo mejor que a continuación propondremos.

CONCLUSIONES

Proponer alternativas que nos lleva a replantear los valores, la misión y la visión institucional que le permita a la institución educativa mejorar sus planes académicos, a elevar el nivel de calidad docente la cual deberá estar participando en programas de CONACYT, desarrollando proceso de divulgación científica y publicaciones permanentes que les permitan estarse actualizando al igual que incorporar diplomados, seminarios, coloquios e intercambios culturales no tan solo institucionales sino también internacionales que enriquezcan la planta docente para hacerla más competitiva y permita elevar el nivel académico de los alumnos, con una visión más global, no tan solo en los negocios locales, regionales e internacionales sino también desde el puntos de vista de profesional.

PROPUESTA

Desarrollar un plan de buenas prácticas gerenciales a nivel de la globalización en pleno siglo XXI, serían los siguientes puntos, según Kets de Vries y Florent-Treacy al entrevistar a tres grandes ejecutivos identificaron que las buenas prácticas gerenciales podrían ser:

Dominar la expresión de la visión de la organización
El líder debe contener las ansiedades de sus empleados
Adquisición de poder al compartir el poder
Selección de colegas complementarios.
Creencia de que lo pequeño es bello
Desarrollo de una estructura interconectada
Abolición de la burocracia

Permanencia en la cumbre tecnológica
Concentración en el cliente
Reducción del tiempo de respuesta
Promoción de los valores compartidos
Inculcar el principio de buena ciudadanía corporativa
Comunicación abierta
Presentación de desafíos de éxito
Recompensa por la excelencia
Desarrollo del compromiso y la autonomía
Innovación y aprendizaje
Cultivo de la armonía en una organización global.
Desarrollo de su equipo
Modalidades de contacto
Habilidades mediáticas
Liderazgo
Pensamiento estratégico
Empowerment
Dinamismo y energía
Cosmopolitismo
Relaciones públicas
Orientación al cliente
Integridad
Desarrollo y autodesarrollo del talento
Liderar con el ejemplo
Motivar a otros
Sencillez
Pasión por la tecnología
Compromiso con la rentabilidad y el crecimiento sostenido
Responsabilidad social
Entrepreneurial
Competencia del naufragio (Alles Martha; 2012, pp; 81)

BIBLIOGRAFÍA:

Alles,M. (2012)*Comportamiento Organizacional*, Buenos Aires Granica.

Chesnais, F. (1981) *The notion of international competitiveness*. Mimeo, OCDE, Paris

Cohen, S. y Zysman J. (1987) *Manufacturing matters. The myth of the postindustrial economy,* Basic Book Inc., Nueva York.

Cohen, S. (1984).*Competitiveness in globalcompetition.The new reality, vol. II*.Working Papers of the President´s Comission on Industrial Competitiveness.

Coriat, B. (1997).*Los desafíos de la competitividad*., Buenos Aires.Eudeba.

Esser, K.J. (1994).*Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*., Berlín.Instituto Alemán de Desarrollo.

Foro Económico Mundial, (2011).*Informe de Competitividad Mundial*, OxfordUniversityPress. pág. 19.

Hellriegel, Don. (2010). *La Administración en un ambiente Dinámico.* Administración, *un enfoque basado en Competencias.* México Thompson.

Krugman, P. (1994) *Competitiveness: A dangerous obsesión*. Foreign Affaires, marzo/abril, volume 73, number 2.

Landau,R. (1992). *Technology, Capital Formation and U.S. Competitiveness.*International Productivity and Competitiveness, NewYork, Oxford University Press.B.G. Hickman.

Rodríguez C, (2004). *Desarrollarse para las Destrezas Situacionales",* Liderazgo Contemporáneo. ITESO,

Romo, D. y Musik, A. (2005). *Sobre el concepto de competitividad* revista Comercio Exterior, Vol. 55, Núm. 3.

Mathews, JC. (2009) Competitividad*El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para las mypes*. Disponible en http://www.crecemype.pe/Crecemype/docs/competitividad.pdf

LA AXIOLOGIA TECNICA EN LA SELECCION Y CAPACITACION DEL RECURSO HUMANO

C.P. Karina Rueda Cerna karinarc_benembinos@hotmail.com
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Dr. Gerardo G. Alfaro Calderón ggalfaroc@gmail.com
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Resumen
En el presente trabajo se presenta un conjunto de criterios para la evaluación en la selección de personal haciendo uso de los aspectos axiológicos de los candidatos del las Instituciones Educativas, a fin de promover la eficiencia profesional, personal y las actitudes que garanticen mejoras en las instituciones, a través de la adecuada colocación del personal en el puesto adecuado.
Determinar implicaciones pedagógicas que se generan cuando el personal es seleccionado mediante aspectos axiológicos adecuados.
Contribuir con el desarrollo teórico y práctico de la concepción axiológica de la selección del personal.
Determinar la influencia que tiene la axiología en la adecuada selección de personal.

El Perfil de Valores Hartman (Test Hartman) es un medio por el cual somos capaces de medir la propensión y capacidad de valorar de una persona. Es la estructura de valor de la persona (el mapa y el sistema de filtros que una persona utiliza para pensar, evaluar y actuar) que da como resultado personalidad, percepciones individuales, y la correspondiente toma de decisiones. El Perfil elimina gran parte de la necesidad de arduos y costosos test psicológicos tanto para propósitos clínicos como de negocios. Proporciona una medida fácil de utilizar, objetiva y deductiva, que puede ser (y ha sido) utilizada para entrenamiento de consejeros, psicoterapeutas, trabajadores sociales, médicos, y desarrollo personal. En los negocios se ha utilizado para selección de candidatos, diseño de entrenamiento, y para medir la eficacia de su entrenamiento y el desarrollo de programas adecuados a las necesidades de la empresa.

Palabras clave: Axiología**,** Test**,** Hartman**,** Extrínseca, Intrínseca, Sistémica

Abstract
In this work we presents a set of criteria for the assessment in the selection of staff making use of axiological aspects of the candidates of the educational institutions, in order to promote the professional, personal efficiency and attitudes that will ensure improvements in the institutions, through the appropriate placement of staff in the proper position. Determine pedagogical implications that arise when staff is selected by appropriate axiological aspects. Contribute to the theoretical and practical development of the axiological conception of the staff selection. Determine the influence that has the axiology in the proper selection of staff.

The Hartman value profile (Test Hartman) is a means by which we can measure the propensity and ability to assess a person's. It is the structure of value of the person (the map and filter system that a person uses to think, evaluate and Act) that has resulted in personality, individual perceptions, and appropriate decision making. Profile eliminates much of the need for arduous and expensive psychological tests both for clinical business purposes. Provides an easy-to-use, deductive and objective measure, which can be (and has been) used for training of counselors, psychotherapists, social workers, medical, and personal development. In business you used for selection of candidates, training design, and to measure the effectiveness of their training and development programs suited to the needs of the company.

Key words:
Axiology, Test, Hartman, extrinsic, intrinseca, systemic

Introducción
La inclusión hoy día de los valores en la educación plantea nuevas exigencias a las instituciones de educación.

Entre tales exigencias se pueden señalar: la incorporación de nuevos contenidos en los programas curriculares de los alumnos y el desarrollo de nuevas competencias en el ejercicio de la profesión docente. Situaciones y conflictos referidos a los valores siempre han existido, de manera no-formal, en el aula de clase y en general en la escuela, por supuesto, que todos tratados con mucha deficiencia, sin el tratamiento adecuado ni sometidos a evaluación.
La Axiología Formal, como la ciencia del valor, es un formato objetivo para medir actitudes y valores intangibles. Mide el nivel de desarrollo y los tipos de predisposiciones perceptuales en nuestro propio pensamiento. En otras palabras, la ciencia del valor mide la capacidad para valorar.

La cualidad distintiva de la Axiología Formal es que incorpora una tercera dimensión dentro de las comunicaciones y procesos de solución de problemas, cada individuo tiene ciertos rasgos físicos básicos, habilidades y limitaciones que la ciencia médica puede medir. Esta región es la percepción del individuo sobre el "ser" y el "mundo" y la transferencia de

estas percepciones, conceptos, e ideas. La ciencia del valor matemáticamente define la capacidad perceptual y mide la habilidad para crear conceptos que surgen de nuestras percepciones, la habilidad para hacer juicios de valor. En efecto, la Axiología mide el "por qué" del comportamiento midiendo el proceso de pensamiento que está por atrás de dicho comportamiento.

En este sentido se puede preguntar: ¿Es factible utilizar la axiología en la selección de personal como factor de mejora educativa en las Instituciones? En la actualidad se señala que la humanidad atraviesa por una crisis de valores, será esta la causa que impulsa a los investigadores de la educación a buscar nuevas explicaciones y soluciones a los problemas que ocasiona la crisis axiológica mundial.
Pensar aún, que el estudio de las facultades superiores de la persona es la finalidad prioritaria de la educación es un anacronismo y un propósito insostenible, no se desean sabios carentes de sentimientos y valores. Por otra parte, los aportes que ha hecho la investigación educativa sobre el problema de los valores y la moral, a la práctica pedagógica es considerable. Basta con que se señale el intenso desarrollo obtenido en los últimos tiempos por la psicología social y los adelantos en el ámbito del Trabajo Social.
Por tanto, no es extraño, que la consideración de los valores como contenidos explícitos de la programación curricular y de aceptación profesional del docente tenga hoy un lugar propio y goce de un amplio reconocimiento en la investigación pedagógica.
Por ello en la presente investigación se investigara hacer del método adecuado para la selección de personal, así como el estudio de los criterios axiológicos que influyen en la mejora institucional tomándolos como factores en la adecuada selección.

Planteamiento del problema

En la actualidad, la sociedad a escala mundial, atraviesa por una crisis de valores, en particular de valores morales, éticos y educativos. Evidencia de ello lo vemos a diario por los medios de comunicación social: televisión, radio, e impresos; casi ninguna sociedad queda exenta de esta problemática. Las instituciones educativas no se escapan y, en muchos casos son el reflejo de las sociedades en las que la crisis se acentúa.
Las demandas de la misma sociedad y gobiernos a la investigación pedagógica para solventar este problema son urgentes e imprescindibles. Por tanto, toca a los docentes e investigadores de hoy día asumir el reto de solventar la problemática axiológica por la que se caracteriza la humanidad en las vísperas del tercer milenio.
La solución que más consenso ha merecido es la que hace referencia a la de dirigir la educación sobre presupuestos morales y éticos; es decir fomentar las tesis de la educación con valores, moral y educación para la vida.
Sin embargo, la tarea no es nada fácil, pues la idea de dirigir la educación sobre tales presupuestos axiológicos involucra una multiplicidad de factores que hasta los actuales momentos no están suficientemente aclarados. Dirigir la educación con premisas axiológicas requiere hacer uso de los principios de la axiología y códigos deontológicos.
Los intentos para establecer una ética profesional han sido y son tan abundantes como escasos los resultados perdurables. Sin embargo, existe un amplio movimiento que se ha preocupado por usar elementos axiológicos para la integración de docentes en las instituciones.

La Axiología proporciona un marco de referencia universal para la comprensión de la percepción de la persona demostrando por qué un individuo ve o percibe una situación como lo hace, mostrando qué posibilidades de acceso tiene una persona a sus talentos naturales y explicando por qué el comportamiento de una persona es como es.
A través del Análisis Axiológico, el patrón único que pertenece a cada individuo puede ser observado y estudiado desde una perspectiva objetiva, puede ser comparado con aquellos patrones que pertenecen a otros individuos y puede ser integrados en situaciones problemáticas actuales. La evaluación objetiva de los patrones de valor de cada persona sirve como un medio para ayudar al individuo a comprender su potencial para desarrollarse y los bloqueos que pueden inhibir su crecimiento personal.

¿Es factible hacer uso de técnicas axiológicas en el del Instituto X, con el fin de seleccionar su recursos humanos, que nos permita garantizar un buen desempeño alineado a los objetivos del instituto?.
Es factible utilizar la axiología en la selección de personal como factor de mejora educativa en las Instituciones?

MARCO DE REFERENCIA

Axiología y Valores

La palabra axiología (del griego *axia*-valor, y l*ogos*-estudio) es de origen reciente, pues su introducción se produce a principios del siglo XXI. No obstante, ya los antiguos griegos dedicaban una parte de la reflexión filosófica a los llamados problemas de valor, tratándolos dentro de la llamada "filosofía práctica" o "conciencia práctica". Ellos, como casi siempre ocurre, comenzaron por constatar intuitivamente la existencia de los valores, y sólo después se ocuparon de su análisis filosófico.
En la vida real el hombre aprende primero a estimar y a desestimar, a evaluar y a devaluar, en fin, a valorar, antes de tomar conciencia plena de qué es en sí el valor o determinado tipo de valor, e indagar acerca del camino de su conocimiento o aprehensión espiritual y exposición teórica. De la misma manera procedieron los griegos, con la especificidad de que la moral fue el objeto por excelencia de sus meditaciones axiológicas.
En la incipiente sociedad esclavista griega, el poder estaba en manos de la aristocracia. Era una sociedad basada sobre todo en la agricultura y la ganadería, y en una esclavitud más bien patriarcal en la que comenzaban a gestarse los primeros oficios. Por tanto, estamos en presencia de una economía natural en la que los *aristoi* –literalmente "mejor gente"- fomentaban valores exclusivistas que se concretizaban en el concepto de *areté*. Para los antiguos griegos, la *areté* significó excelencia o virtud humana superior, propia de los aristoi o nobles, y no de cualquier otro ciudadano; y la consideraban integrada por: el *plutos* (éxito material), el *olbo* (riqueza y felicidad), la *euthymia (*paz y serenidad del espíritu), el *kalón* (la hermosura física y moral), el *cleos* (la gloria), y la *doxa* (opinión pública favorable).
Pero los valores que encarnaba la *Areté* no se podían adquirir a través de la observación de determinada conducta. La *Areté* era algo exclusivo del Aristócrata, y éste lo era por herencia. Quiere esto decir, que la *Areté* era tan hereditaria como la condición nobiliaria. Por tanto, era algo que no se ganaba ni se obtenía mediante la práctica de un catálogo de

virtudes; se recibía por herencia y esa herencia estaba vinculada a la condición nobiliaria que encarnaban los propietarios terratenientes esclavistas.

Sócrates (470-399 a.n.e) encontramos valoraciones interesantes en materia axiológica, y Platón (428-347 a.n.e) en sus *Diálogos* nos muestra amenas reflexiones de gran trascendencia estimativa. La *Ética Nicomáquea* de Aristóteles (384-322 a.n.e.) es tal vez la obra axiológica de mayor envergadura del mundo antiguo. En ella el estagirita no sólo reflexiona acerca de la compleja esencia de la virtud, sino que también ofrece interesantes consejos y sugerencias para ayudar a la solución de los conflictos de valor.
Pero los griegos no llegaron a establecer una disciplina específica para el estudio de los valores, y su reflexión se dirigió sobre todo al análisis de un tipo específico de valor: el moral; y la razón de lo anterior puede estar dada por el hecho de que para ellos el bien y los valores vinieron a ser prácticamente lo mismo. Otro tanto ocurrió en la edad media, donde las virtudes morales y teologales siguieron siendo parte central de la reflexión axiológica.

Los modernos no pudieron superar tampoco esta forma de pensamiento. Enmamuel Kant (1724-1804) aún identifica los valores y el bien moral, del cual excluye lo placentero y lo bello, y Jeremy Bentham (1748-1832) y John Stuart Mill (1806-1873) los reducen a lo útil, que para ellos viene a ser la maximización del placer o máxima felicidad para el mayor número y, por tanto, el bien definido a través de una fórmula cuasi-aritmética.

La axiología, como reflexión filosófica acerca de los valores –no sólo morales-, se desarrolló sobre todo en el siglo XX. Desde entonces han estado a la orden del día las definiciones de "valor" y "valoración".

Uno de los fundamentales exponentes de la línea axiológica en la filosofía fue Wilhelm Windelband (1848-1915). Windelband atribuye a la filosofía la tarea de buscar los principios que garantizan la solidez del conocimiento, que para él no son otros que los valores. Según Windelband, la filosofía no tiene por objeto juicios de hecho, sino juicios valorativos de la clase: "esta cosa es verdad", "esta cosa es buena" y "esta cosa es bella". Considera que la validez de los valores es normativa, mientras que la de las leyes naturales se sustenta en hechos -es empírica- y, por tanto, en la imposibilidad de ser de otra manera; de ahí que entienda que nos encontremos ante dos tipos diferentes de realidades: una ontológica (del ser), propia del mundo de la ciencia, y otra deontológico (del deber ser), inherente a los valores. Su conclusión es que los hechos se aprenden, pero los valores se aprueban o se desaprueban.
En la primera mitad del siglo XX se insistió mucho en la diferenciación entre hechos y valores. Los hechos son neutrales desde el punto de vista axiológico, pues no son ni buenos ni malos. Un médico puede curarnos, pero no es quién podrá determinar si vale la pena vivir o no, pues la ciencia nunca nos dirá que es lo que debemos hacer.
Max Scheller (1875-1928) llevó las precisiones hasta el punto de diferenciar el bien y el valor. El criticó a Kant por no haber logrado hacer esto y señaló que los bienes son cosas que poseen valor, mientras que *los valores son esencias en sentido husserliano, es decir, son aquellas cualidades gracias a las cuales las cosas se convierten en bienes*.

Scheller piensa que el hombre vive rodeado de valores, y que éstos, en tanto esencias, no pueden ser objeto de análisis teórico, sino de intuición sentimental o emocional. Mediante la intuición sentimental el hombre es capaz de captar tanto los valores como la jerarquía existente entre ellos, que son a su vez encarnados por una persona o modelo (tipos).

Existe en la literatura innumerables test axiológicos a fin de analizar el comportamiento, valores, reacciones ante situaciones especiales de entré los cuales elegimos los siguientes que son los que más se ajustarían a el perfil del recurso humano requerido por el instituto objetó de estudio.

Inventario de valores Hartman
Par conocer los valores del recurso humano Hartman propone el siguiente formulario.

PARTE 1: FRASES

INSTRUCCIONES:
Encontrara usted 18 frases. Cada una de estas representa algo a lo cual un individuo puede asignarle diferentes valores (bueno o malo) dependiendo de sus propias consideraciones acerca del cual es bueno o malo.

Lea cuidadosamente todas las frases (si hay alguna que no entienda pregunte su significado).
Escriba el número 1 dentro del espacio antes de la frase que en su opinión representa el valor más alto o sea la frase que usted considera que expresa el mejor valor. Escriba el número 2 dentro del espacio situado antes de la frase que usted considera en segundo lugar y así sucesivamente.

Enumere todas las frases en sentido descendente utilizando un numero diferente para cada una de las 18 frases (3,4, 5 y así sucesivamente) hasta llegar al número 18 que deberá representar aquella que usted considera que expresa lo peor.

No juzgue las frases por la importancia sino exclusivamente por la bondad o maldad que contienen.
Concéntrese en su tarea. Decida rápidamente que numero le va a asignar a cada una de las frases.
No hay tiempo límite, pero la mayoría de la gente puede enumerar todas estas frases en unos diez minutos.
Ahora puede empezar.

---------- Una buena Comida
---------- Un mejoramiento técnico
---------- Una idea absurda
---------- Una multa
---------- Basura
---------- Un científico dedicado

---------- Hacer estallar un avión en vuelo con pasajeros adentro
---------- Quemar a un hereje en la hoguera
---------- Un cortocircuito eléctrico
---------- Con este anillo yo te desposo
---------- Un bebé
---------- Torturar a una persona
---------- Amor a la naturaleza
---------- Un chiflado
---------- Una línea de producción en serie
---------- Esclavitud
---------- Un genio matemático
---------- Un uniforme

PARTE 2: CITAS
INSTRUCCIONES:

Al lado encontrará usted 18 citas. Cada cita concierne a algo sobre lo cual un individuo puede asignar diferentes valores (bueno o malo) dependiendo de sus propias consideraciones acerca de en qué grado se está de acuerdo con lo que dice la cita
Lea cuidadosamente todas las citas (si hay alguna palabra que no entienda pregunte su significado).
La frase "mi trabajo" se refiere a su trabajo u ocupación actual (en caso de no tener trabajo fijo, sustituya la frase "mi trabajo" por "lo que estoy haciendo").
Escriba el número 1 dentro del espacio situado antes de la cita con la que usted está más de acuerdo, o sea, aquella que represente lo más importante para usted en su vida.

Escriba el número 2 dentro del espacio situado antes de la cita que usted considera en segundo lugar, y así sucesivamente.

Enumere todas las citas en este mismo sentido descendente hasta llegar a aquella con la que está más en desacuerdo; la que represente el menor valor para usted. A ésta le asignará el número 18.
Concéntrese en su tarea. Decida rápidamente qué número le va asignar a cada una de las citas.
No hay tiempo límite, pero la mayoría de la gente puede enumerar estas citas en unos diez minutos.

Ahora puedes empezar

----------Me gusta mi trabajo y me hace bien
---------- El Universo es un sistema notablemente armonioso
---------- El mundo no tiene mucho sentido para mí
---------- Las condiciones en que trabajo son deplorables y arruinan mi labor
---------- Yo me siento a gusto en el mundo
---------- Mí vida está trastornando al mundo
---------- Mi trabajo no contribuye con nada al mundo
---------- Estoy contento con ser yo mismo
---------- Maldigo el día en que nací
---------- Me encanta mi trabajo
----------Me molesta que el Universo no tenga sentido
----------Yo me siento a gusto en el mundo
----------Cuanto mejor comprendo mi lugar en el mundo, tanto mejor me va en mi trabajo

----------Mi trabajo me hace desdichado
----------Amo la belleza del mundo
----------Mi trabajo contribuye a la belleza y armonía del mundo
----------Por más intensamente que trabaje, siempre me sentiré frustrado
----------Detesto mi trabajo
----------Mi trabajo pone de manifiesto lo mejor que hay en mi

Hartman procede a estudiar los conceptos de los objetos de valoración, y encuentra que responden a tres grandes tipos que a su vez conforman tres ámbitos de valor y tres clases de valorandos:

1.- IDEAS, construcciones mentales que no tienen existencia real en el espacio-tiempo sino solo de forma aproximada -bajo el microscopio electrónico no hay líneas rectas ni círculos perfectos-. Los conceptos de los valorandos de este ámbito son formales, definiciones construídas con un pequeño número de cualidades, que se cumplen o no se cumplen: si hay tres rectas que se cortan delimitando una porción de plano tenemos un triángulo, si no, no hay triángulo, y no cabe decir de dos triángulos que uno lo sea más que el otro. Por lo tanto, los valores aplicables en este ámbito oscilan entre uno y cero según se cumpla o no la definición formal básica.
El ámbito que contiene estos valorandos se denomina DIMENSION SISTEMICA.

2.- COSAS, objetos materiales separados existentes en el espacio-tiempo. Los conceptos de los valorandos de este ámbito son abstractos, definiciones abstraídas de las cosas del mundo concreto y formadas por un número potencialmente infinito de cualidades discontinuas. Una silla, p.e., es un plano sustentado a la altura de las rodillas, con respaldo: si le falta alguna de esas cualidades no es una silla, sino otra cosa. Pero una silla puede, además, ser cómoda, sólida, bella, barata, o carecer de alguna o más de tales cualidades: la combinación de las mismas produce gran número de posibles valoraciones diferentes, tanto mayor

cuanto lo sea la sofisticación del objeto. Las cualidades de un gran vino, p.e., pueden combinarse en casi un septillón de modos diferentes, y esa cifra equivale, a efectos prácticos, a casi el infinito.
Llamamos al ámbito de estos valorandos la DIMENSION EXTRINSECA.

3.- PERSONAS, seres humanos conscientes. Cada uno contiene en sí su propio concepto singular "Yo soy yo", que encierra un número infinito de propiedades continuas. Cada persona cumple siempre perfecta y exactamente su concepto aun cuando pueda desconocerlo o incluso empeñarse en incumplirlo. Y eso hace a cada ser humano único, individual, irrepetible. El valor del Yo humano es, por lo tanto, transfinito. ¿Cuánto vale el hijo para su madre? ¿Cuánto vale la amada para el enamorado? "El ser humano que no siente la infinitud absoluta de su propio valor tiene una consciencia débil" escribió Hartman.
El ámbito de estos valorandos se llama DIMENSION INTRINSECA.

Esas tres gamas de posibles valoraciones: cero a uno, uno a infinito, y de infinito en adelante, coinciden exactamente con las de la matemática de los números transfinitos. Con sus tres gamas n, alef cero y alef uno, y con operaciones precisamente definidas, la matemática necesaria para la aplicación de la Axiología había llegado con adelanto y estaba esperándola, completamente elaborada ya. Utilizando ordenadores para poder manejar ágilmente tan compleja rama matemática, Hartman puso a punto un cuadro objetivo de valores formales semejante a una tabla de logaritmos, y comenzó a desarrollar métodos para su aplicación a los más diversos campos de la actividad humana. Descubrió, en primer lugar, que la naturaleza de todo valorando es múltiple, ya que en cada uno existe y es necesario tener en cuenta un aspecto intrínseco, otro extrínseco y otro sistémico. Una persona tiene, amén de su valor intrínseco transfinito como individuo, cualidades que conforman su faceta cósica, extrínseca, y que permiten clasificarla de acuerdo a un valor alef uno, y además cumple una función privada y otra pública, desempeña roles relacionales que le otorgan un valor sistémico n, y las tres gamas valoratorias han de computarse para valorar a esa personalidad de modo comprensivo.

Mediante la aplicación del test tenemos como resultado el perfil de cada una de las personas, se podrá valorar si cumplen con los requisitos que las instituciónes buscan en sus docentes y personal.

Resultados

A fin de analizar la contribución de la Axiología en la Selección y capacitación de recursos humanos para la empresa se aplico los test de Hartman para conocer sus habilidades y aptitudes para puestos en la empresa dichos resultados se presentan a continuación:

Nombre:
Posición: Directora

La testada presenta el siguiente perfil:

Su talento principal consiste en resolver la vida de un modo práctico, compras, logística, inventarios, ventas, etc. Este perfil se caracteriza por obtener los resultados numéricos en tiempo y en forma y para lograrlo no escatima en las personas ni en las reglas.

Cuando enfrenta problemas severos en esta área práctica, por ej. Organizar en breve una reunión que no estaba planificada, o conseguir proveedores para un evento que surgió en una emergencia su desempeño es muy bueno.

Su capacidad para leer a las personas no es muy buena, de hecho requiere entrenamiento para poderlo lograr, cuando está comprometida suele ignorar los sentimientos de las personas en un 64%, no les concede valor.

Su capacidad de asesorar a las personas cuando enfrentan problemas en el mundo externo es limitada.

El mundo de las reglas y las normas, los procedimientos y las ciencias no se le facilitan. Le cuesta trabajo comprenderlos y se asoma una ligera rebeldía contra la autoridad y los esquemas rígidos de rendición de cuentas, papeleo y organización, por lo que suele tener problemas a la hora de seguir una instrucción.

En su perfil exterior se observa crisis existencial, parece que está pasando por situaciones que la hacen dudar, como por ejemplo: me caso?, me divorcio?, me voy a otra ciudad?, tenga en cuenta que las personas con crisis existencial pueden cambiar de opinión de un momento a otro y eso puede incluir su trabajo.

Este perfil requiere herramientas para poder controlar su carácter.

Perfil muy difícil de entrenar, porque su introspección (capacidad de ver sus propios errores) es limitada, no ve sus fallas.

Su valor principal como persona radica en su físico, y es un perfil bastante vanidoso.
Distraída de su trabajo, su capacidad para mantenerse enfocada es limitada porque su atención principal radica en su persona, sus sentimientos, experiencias, etc., descuidando el entorno que la rodea.

Nombre:
Posición: Administrativo

. La testada presenta el siguiente perfil:

Este perfil está ligeramente confundido entre lo bueno y lo malo. Las figuras de autoridad y lo establecido que tiene una función suelen causarle ruido y las ideas que no necesariamente funcionan las tomas en cuenta.

Problemas en relacionarse con las personas, porque no sabe leerlas, es decir, no sabe cómo tratarlas y tampoco le interesa mucho tomarles en cuenta sus sentimientos.
Su talento consiste en resolver la vida de un modo práctico, sin embargo, está interferido. Parece que este perfil es descuidado con los bienes materiales, y/o descuidada y/o desorganizada, esta es la razón por la que el talento no pueden mostrarse.
Los sistemas, reglas, normas, ciencias no las entiende en profundidad y tampoco parece interesarle hacerlo.
Muestra mucho enojo con el mundo externo.
No le presta atención a lo que la rodea, está concentrada en su mundo interno, en sus sensaciones, etc.
Podría decirse que su nivel de desencanto con el mundo que la rodea, incluyendo familia, amigos, sociedad, etc., es severo.
Esta persona tiene buena introspección, lo que podría hacer que pueda trabajarse con ella, sin embargo, por el momento su desconocimiento de sí misma no se lo permite, este perfil niega sus talentos en un 90 %.
Su relación con su físico es muy pobre, no sabe cómo hacerlo reaccionar favorablemente y no se gusta.
Le cuesta trabajo establecer metas e ideas propias, pero una vez que lo hace suele ser muy testaruda con ella y la defiende a capa y espada. Es lo que le permite darse un valor en la vida, ganar en el debate por las ideas.
Este perfil no tiene capacidad para aguantar sus reacciones.
Es muy fácil que presente adicciones, no solo a sustancias sino a patrones de pensamiento y de conducta, como por ejemplo comprar, comer, a determinadas personas, etc.
Es fácil que busque saciar su vacio emocional en otras personas. Su permanencia con ellas es corta al no resultar llenar ese vacío interior y sigue en su búsqueda.
Puede tener una tendencia a tener una cierta torpeza en relación entre su cuerpo y los objetos físicos del mundo, chocando o tropezándose con ellos.

Conclusiones: Con la aplicación de Axiología las instituciones educativas cuentan con el perfil completo de los individuos que integran la institución o los posibles candidatos, teniendo con ello la seguridad de que las instituciones tienen el personal que cubra sus necesidades.

Recomendación:

Respecto a la candidata para ocupar la dirección se recomienda seguir buscando candidato al puesto, porque el presente perfil no se recomienda en área que tengan que ver con las personas. Tome en cuenta que este perfil es difícil de entrenar y de dirigir por su aversión al liderazgo y a las reglas.

Respecto a la segunda candidata este perfil requiere atención emocional inmediata. Después de que de resultado su tratamiento puede desempeñarse de forma estable en cualquier área práctica administrativa, logística, por el momento puede resultar inestable y probablemente no tan saludable para ella.

BIBLIOGRAFIA

ABUD, I. et al (1999):"Nuevas tendencias en la industria", Revista Manufactura, México, no. 46, año 5, abril,

ADAMS, K. (1996): Competency´s American origins and the conflicting approaches in use today, Ed. Eclipse Group, Londres, vol .3, no. 2.

ALTAREJOS, F. y OTROS, (1998). Ética docente. Elementos para una deontología profesional. Editorial Arial, S.A. Córcega, Barcelona, España.

HARIAS, G. (1991): "La medición en Psicología: Una reflexión impostergable, Revista Cubana de Psicología", vol. VIII, no. 2-3

ARVEY, D. y J. Campion (1982): "The employement interview: A summary and review of recent research", Personnel Psichology, no. 35, 281-322 pp.

ATKINSON, R. et al. (1993): Introduction to Psychology, Ed. Harcourt Brace Jovanovich, Inc., U.S.A.

BACHARACH, S. B. y Otros (1997). Cómo evaluar profesorado para promociones y aumentos salariales. En: Manual para la evaluación del profesorado. Edición dirigida por Jason Millman y Linda Darling-Hammond. Editorial La Muralla, S.A. Madrid – España. Páginas: 187-207.

BERMÚDEZ, J (1994): Psicología de la personalidad, Ed. UNED, España.

BLAISDELL, E. (1992):Statistics in practice, Ed. Saunders College Publishing, USA.

BLALOCK, H. (1968): Methodology in social research, Ed. Mc Graw Hill, New York.

BOLÍVAR, A. (1995). Hacer Reforma. La evaluación de valores y actitudes. Grupo Anaya: España.

BUCK CONSULTANTS (1998): Competency-Based Performance Managment, Washington. D.C.

BUNK, G. (1994): La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, Ed. Revista CEDEFOP No. 1.

CASAS, J. (1992): Cómo reclutar y seleccionar el personal, Ed. Vecchi S.A., Barcelona, 176 pp.

CASTANEDO S., C. (1994). ¿Cómo descubrir y evaluar los valores educativos de los profesores?. Colección Renovación Pedagógica. Dirige: Antonio Vallés Arándiga. Editorial Promolibro: Valencia – España.

CASTELLANOS, D.(1990): La concepción de las capacidades intelectuales en el enfoque del procesamiento de la información, III Coloquio sobre Inteligencia, La Habana.

Cerny, V. Y T. Kollarik, (1990): "Compendio de métodos psicodiagnósticos", PSICHODIAGNOSTIKA, CHECOSLOVAQUIA.

CONTRERAS, I. (1994): "La investigación etnográfica: un enfoque metodológico apropiado para el estudio del rol del docente", Revista Educación de la Universidad de Costa Rica, Costa Rica, vol. 18, no. 2, 23-28pp.

COOK, M. (1984): Humans resources. Director`s handbook, Ed. Prentice Hall y Englewood Ciffs, N.J., USA, 376 pp.

CÓRDOVA, M.(1992): Inteligencia y capacidad en el enfoque histórico-cultural, Ed.

ERICKSON, Frederick y LINN Robert L. (1990). Qualitative methods. MacMillan: New York.

FOX, David J. (1981). El proceso de investigación en educación. Ediciones Universidad de Navarra S.A. Pamplona – España.

FREIRE, Paulo. (2000). La educación como práctica de la libertad. (Traducción de Lilian Ronzoni). Siglo XXI: Madrid.

GARCÍA G., C. (1987). Producción y transferencia de paradigmas teóricos en la investigación socio - educativa. Fondo Editorial Tropykos. Caracas – Venezuela.

HARTMANN, N. (1954). La nueva ontología. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina.

HARTMANN, N. (1955). Autoexposición sistemática. Colección Clásicos del Pensamiento, Editorial Tecnos, España.

HARTMANN, N. (1960). La filosofía del idealismo alemán. (Traducción de Emilio Estiú). Sudamericana: Buenos Aires.

HARTMANN, N. (1986). Ontología. I Fundamentos. Fondo de Cultura Económica, México.

IBAR ALBIÑANA, M. G. (2002). Manual general de evaluación. Editorial Octaedro, S.L. Bailén, Barcelona, España.

KERLINGER, Fred N. (1985). Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento. (Traducido por Lucy Ridt. Revisión técnica: Arturo Aguilar). Interamericana: México.

KOHLBERG, L y MAYER R. (1984**).** El desarrollo del educando como finalidad de

PEREZ DELGADO, E. y OTROS (coords). (1999). Psicología moral y crecimiento personal. Su situación en el cambio de siglo. Editorial Arial, S.A. Córcega, Barcelona, España.

QUINTANA C., J.M. (2001). Las creencias y la educación: Pedagogía cosmovisional. Herder: Barcelona.

REIMER, Joseph y Otros (1997). El crecimiento moral de Piaget a Kohlberg. Narcea: Madrid.

RUSSELL, Bertrand. (2001). La conquista de la felicidad. (Prólogo de Fernando Savater. Versión castellana de Juan Manuel Ibeas. Madrid Debate. 2001). Printer Industria Gráfica: Barcelona.

SANTOS GUERRA, M.A. (1998). Evaluar es comprender. Magisterio del Río de la Plata: Buenos Aires.

SAUNCES M, M.A. (1976). Max Scheler. Principios de una ética personalista. Biblioteca de Filosofía, Editorial Herder, Barcelona - España.

SCHELER, Max. (1969). La idea del hombre y la historia. Siglo Veinte: Buenos Aires.

STERN, A. (1944). La filosofía de los valores. Panorama de las tendencias actuales en Alemania. Ediciones Minerva, D.F. México.

SUPER, D. E. (1976). Psicología de los intereses y las vocaciones. Kapelusz. Buenos Aires – Argentina.

TRAVERS, Robert M. W. (1979). Introducción a la investigación educacional. (Versión castellana de Eduardo J. Prieto). Paidós: Buenos Aires.

TRILLA, J. (1992). El profesor y los valores controvertidos. Neutralidad y beligerancia en la educación. Editorial Paidós. Barcelona – España.

VÁSQUEZ, E. (2000). Cultura, valores y democracia. Universidad de Los Andes. Consejo de Publicaciones. Mérida – Venezuela.

VILLORO, L. (1997). El poder y el valor. Fundamentos de una ética política. Fondo de Cultura Económica, El Colegio Nacional, México.

VINUESA, M.P. (2002). Construir los valores. Curriculum con aprendizaje cooperativo. Colección aprender a ser. Editorial Desclée de Brouwer, S.A. Henao, Bilbao.

WOODS, Peter. (1997). Experiencias críticas en la enseñanza y el aprendizaje. (Traducción de José Bayo). Paidós: Barcelona.

BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA EN EL CAPITAL HUMANO.

PRESENTA: ING. Y M.C. LUIS E. MANZANERA QUINTANA.
INSTITUTO TECNOLOGICO DE CHIHUAHUA.

RESUMEN:

SE PRESENTA UN ANALISIS INTEGRAL PARA MONITOREAR Y DEFINIR UNA POLITICA DE MEJORA CONTINUA EN LOS TALENTOS Y CAPACIDADES HUMANAS.

SE HACE USO DE LA TECNICA “DIAGRAMAS DE RADAR” DEL BENCHMARKING COMO MEDIO DE REGISTRO y “MEDICION”, Y EVALUACION DINAMICA DE LA MEJORA EN CADA UNA DE LAS CARACTERISTCAS.

SE INTERRELACIONAN LAS APORTACIONES DE VARIOS AUTORES COMO UNA PROPUESTA TECNICA DE MEDIR Y MONITOREAR LA UTILIZACION OPTIMA DE LOS TALENTOS Y EL DESARROLLO DE LAS DESTREZAS NECESARIAS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS PERSONALES. Y COLECTIVOS.

SE CONCLUYE QUE, LA IDENTIFICACION DE TALENTOS DOMINANTES Y EL MANEJO CORRECTO DEL CONCEPTO ” LAS CUATRO INTELIGENCIAS”, SE COMPLEMANTAN ENTRE SI, CON EL FIN DE HACER UN USO MAS EFECTIVO DE LOS DONES HUMANOS.

INTRODUCCION.

UNA DE LAS PREOCUPACIONES MÁS SIGNIFICACTIVAS DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL ES LA OPTIMIACION” DE LOS RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES. Y EN REALIDAD EL ESFUERZO Y LOS RESULTADOS HAN SIDO BONDADOSOS.

EN MAS DE UN TEXTO SOBRE LA ADMINISTRACION DE LAS OPERACIONES SE MENCIONA QUE “OPERATIVAMENTE” AL TRABAJADOR, AL EMPLEADO, NO SE LE PUEDE EXIGIR MAS. YA LOS “milisegundos” POTENCIALES A GANAR EN UN ESTUDIOS DEL TRABAJO NO SERAN RENTABLES.

LA FILOSOFIA DEL JUSTO A TIEMPO SE ENFOCO A LOS ANALISIS SOBRE LOS ELEMENTOS PERIFERICOS, SIENDO LOS RESULTADOS TAMBIEN SIGNIFICATIVOS.

Y EN GENERAL, “LAS TECNOLOGIAS BLANDAS DE MANUFACTURA” HAN APORTADO MEJORAS QUE SON DRAMATICAS A LOS PROCESOS.

ES NECESARIO VOLVER A LO BASICO, Y DEJAR QUE LAS TECNICAS SOLO COMPLEMENTEN LA LOGICA DEL PENSAMIENTO HUMANO. TODO SE HA QUERIDO TECNIFICAR, MECANIZAR Y AUTOMATIZAR. PERO SIEMPRE HABRA FUNCIONES, SOBRETODO ADMINISTRATIVAS QUE NO PODRAN SER SUPLIDAS, NI COMPLEMENTADAS POR LAS “MAQUINAS”.

UNA NECESIDAD FUNDAMENTAL PARA LA INGENIERIA INDUSTRIAL ES ENFOCAR SU ESFUERZO A UN DESARROLLO MAS INTEGRAL DEL CAPITAL HUMANO, DIMENSIONES QUE NO HA SIDO CUBIERTAS POR OTRAS DISCIPLINAS.

NO SE TRATA DE INVADIR OTRAS AREAS; SE TRATA DE LOGRAR BENFICIOS PRODUCTIVOS MAS EFECTIVOS QUE SEAN TANGIBLES A LOS INDICADORES Y OBJETIVOS DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES.

EXISTEN MATERIAS COMPLEMENTARIAS EN LAS RETICULAS DE LAS CARRERAS AFINES, Y DE LA PROPIA INGENIERIA INDUSTRIAL, QUE SE CONSIDERAN COMO COMPLEMENTARIAS, COMO DE “RELLENO”. PERO SON MATERIAS COMO PSICOLOGIA INDUSTRIAL, TALLER DE HERRAMIENTAS INTELECTUALES, COMUNICACIÓN HUMANA, DESARROLLO HUMANO, ENTRE OTRAS……, QUE ENFOCAN EL ESFUERZO ADMINISTRATIVO A LA IDENTIFICACION DEL POTENCIAL HUMANO.

ESE POTENCIAL HUMANO ES EL QUE AHORA DEBE OPTIMIZARSE. DE NADA SERVIRIA DESARROLLAR EN EL ESTUDIANTE UNA CAPACIDAD DE IDENTIFICACION SIN DARLE LAS HERRAMIENTAS PARA PODER MEJORAR Y HACER UN USO RAZONABLE DE SU CONOCIMIENTO, EN EL MISMO Y EN LOS DEMAS.

EN EL LIBRO DEL 8vo HABITO DE S. COVEY, SE ENUNCIA EL PASO DE LA EFECTIVIDAD A LA GRANDEZA. ESO DEBE ENTERNDERSE COMO UN PASO A LA OPTIMIAZCION, O AL MENOS, UN DESEO HUMANO POR MEJORAR SU COMPORTAMIENTO MENTAL, SOCIAL, FISICO y ESPIRITUAL.

OTRO LIBRO EN LA MISMA SINTONIA ES EL DE BUCKINGHAM: " DESCUBRA AHORA SUS FORTALEZAS" EN EL CUAL SE MENCIONAN TODOS AQUELLOS TALENTOS ES PENSAMIENTO, COMPORTAMIENTO Y SENTIMIENTO.

ESTE ÚLTIMO TEXTO HACE ENFASIS A DOS PREMISAS ADMINISTRATIVAS (no creo que sean sólo premisas administrativas. Son más generales):

- 1.- CUALQUIER PERSONA PUEDE APRENDER A SER COMPETENTE PRACTICAMENTE EN CUALQUIER COSA.
- 2.- EL MAYOR ESPACIO QUE TIENE UNA PERSONA PARA CRECER ES EN AQUELLOS CAMPOS DONDE ES MAS DEBIL.

LUEGO HACE UNA EXPLICACION DE LAS CONSECUENCIAS QUE SE PUEDEN TENER BAJO ESTA OPTICA DE ADMINISTRACION:

- SI ESA ES SU FILOSOFIA:
- SU ORGANIZACIÓN GASTARA MAS EN CAPACITAR A PERSONAL MAL SELECCIONADO.
- MAYOR CAPITAL INVERTIDO EN DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES.
- SUS PROMOCIONES SE BASARAN EN DESTREZAS O EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS.

Y HASTA CIERTO PUNTO EXISTE ALGO DE RAZON ES ESE ENFOQUE. "NO HAY NADA MEJOR QUE PONER CADA PIEZA DONDE PUEDA APORTAR MAYOR BENEFICIO Y MAYOR PRODUCTIVIDAD".

EL MISMO LIBRO PUNTUALIZA QUE CADA INDIVIDUO DEBE IDENTIFICAR Y RECONCOER EN SI MISMO LOS 5 (CINCO) TALENTOS DOMINANTE(S), QUE EN PROMEDIO, POSEE CADA PERSONA.

ASI MISMO INSISTE QUE LA NECESIDAD HUMANA PROCURA DESARROLLAR OTRAS CAPACIDADES ADICIONALES, A LAS NATURALES, LLAMADAS DESTREZAS. PERO DEJA MUY CLARO QUE NINGUNA DESTREZA ADQUIRIDA JAMAS LLEGARA A COMPARARSE CON UN TALENTO NATURAL O DOMINANTE.

SE MENCIONAN 34 PATRONES RECURRENTES DE COMPORTAMIENTO, PENSAMIENTO Y SENTIMIENTO.

POR OTRO LADO, EL LIBRO DEL DR. S.COVEY, EL 8vo HABITO, HABLA DEL MANEJO DE LAS CUATRO INTELIGENCIAS: FISCA, MENTAL, EMOCIONAL Y ESPIRITUAL, INSISTIENDO SIEMPRE EN UN MANEJO EQUILIBRADO DE ELLAS.

EL PRIMER ANALISIS LO PRESENTA A NIVEL INDIVIDUAL: " ENCONTRAR UNA VOZ PROPIA", CON EL FIN DE FORTALECER LAS DIMENSIONES:

- *PARA LA MENTE LA VISIÓN.*
- *PARA LA FÍSICA LA DISCIPLINA*
- *PARA LA EMOCIONAL LA PASIÓN*

- *PARA LA ESPIRITUAL LA CONCIENCIA*

LUEGO ELEVA EL ANALISIS A NIVEL ORGANIZACIONAL: " INSPIRAR A A LOS DEMAS A QUE ESCUCHEN SU VOZ", CON EL FIN DE FORTALECER UNA CULTURA ORGANIZACIONAL.

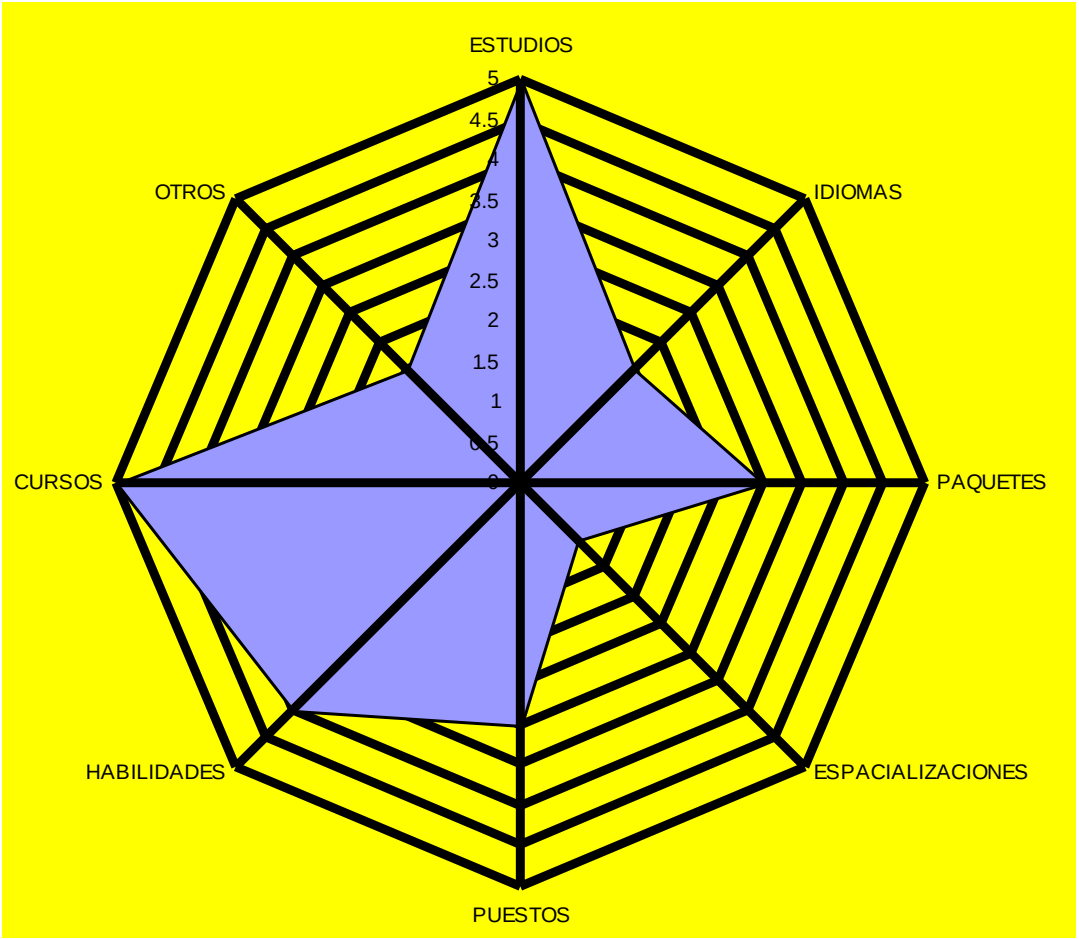
- *INTELIGENCIA MENTAL – VISION – ENCONTRAR CAMINOS*
- *INTELIGENCIA FISICA – ALINEAMIENTO ORGANIZACIONA(L)*
- *INTELIGENCIA EMOCIONAL – FACULTAMIENTO- SENTIMIENTO*
- *INTELIGENCIA ESPIRITUAL – MODELAMIENTO- VALORES.*

AMBOS LIBROS SON DE ALTO CONTENIDO ESPECIFICO, YA QUE AMBOS SE DIRECCIONAN AL MANEJO CORRECTO DE LAS DIMENSIONES O CARACTERISTICAS HUMANAS, QUE SON ENTRE OTRAS, DIMENSIONES DESCUIDADAS POR EL ENFOQUE ADMINISTRATIVO DE MODELOS CUANTITATIVOS.

CONTENIDO.

EL PRESENTE TRABAJO PRETENDE HACER UNA CONVERGENCIA ENTRE LOS DOS TEMAS ANTERIORES Y ADEMAS APORTAR UNA TECNICA DE MEDICION ***UTIL*** PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DE VIDA DEL EMPLEADO, SU NIVEL DE PRODUCTIVIDAD Y CON ELLOS TRANSFORMAR A LA ORGANIZACIÓN EN MAS COMPETITIVA.

BENCHMARKING COMO HERRAMIENTA DE MEJORA Y MEDICION SERA LA UTILIZADA PARA DISEÑAR LOS DIAGRAMAS DE RADAR Y MOSTRAR EN ELLOS EL NIVEL REAL DE COMPETENCIA LABORAL QUE TIENE CADA INDIVIDUO, CADA EQUIPO DE TRABAJO Y EN GENERAL LA ORGANIZACIÓN.



EL DIGRAMA ANTERIOR MUESTRA EN SU “AREA SOMBREADA” EL ALCANCE REAL SOBRE EL DESEMPEÑO DE UN INDIVIDUO Y SUS POTENCIALES AREAS DE MEJORA EN CADA UNA DE LAS CARACTERSTIRCAS ILUSTRADAS.

DESARROLLO.

LOS PARTONES RECURRENTES DE PENSAMIENTO, COMPORTAMIENTO Y DE SENTIMIENTO FUERON CLASIFICADOS COMO TALES, CON LA INTENCION DE RELACIONARLOS AL CONCEPTO DE LAS CUATRO INTELIGENCIAS. Y CON ELLO PODER DEFINIR ESTRATEGIAS DE POTENCIALES MEJORAS Y SUS CORRESPONDIENTES MEDICIONES.

LAS CLASIFICACIONES SON LAS SIGUIENTES:

PATRONES RECURRENTES DE COMPORTAMIENTO:

- DON DE MANDO
- RESPONSABLE
- RESTAURADOR
- INCLUSION
- FLEXIBILIDAD
- ORGANIZADOR
- DISCIPLINA
- DESARROLLADOR

PATRONES RECURRENTES DE PENSAMIENTO:

- OBJETIVO
- CONEXIÓN
- INTELECTUAL
- EMPRENDEDOR
- ESTRATEGICO
- FUTURISTA
- IDEALISTA
- SIGNIFICACION

PATRONES RECURRENTES DE SENTIMIENTO (creo que la palabra sentimiento habla más de los estados de ánimo que lo que se menciona en seguida. Hay conexión pero creo que hay que utilizar otro calificativo más acorde. Por ejemplo, habilidades genéricas o actitudes):

- EMPATICO
- PRUDENTE
- CARISMATICO
- POSITIVO
- IDEALISTA
- ARMONIA
- CONFIANZA
- COMUNICACIÓN.

ES NATURAL QUE MUCHA GENTE NO RECONOZCA ESTOS CONCEPTOS COMO ADJETIVOS CALIFICATIVOS O BONDADES HUMANAS, YA QUE NO ES (HEMOS) SIDO EDUCADOS PARA OPINAR POSITIVAMENTE DE LA GENTE, DE LOS SEMEJANTES.

CULTURALMENTE HEMOS SIDO EDUCADOS PARA CALIFICAR NEGATIVAMENTE Y CON ELLO, INCLUSO, MANEJAR UNA SINERGIA NEGATIVA EN OPINIONES GRUPALES O COLABORATIVAS.

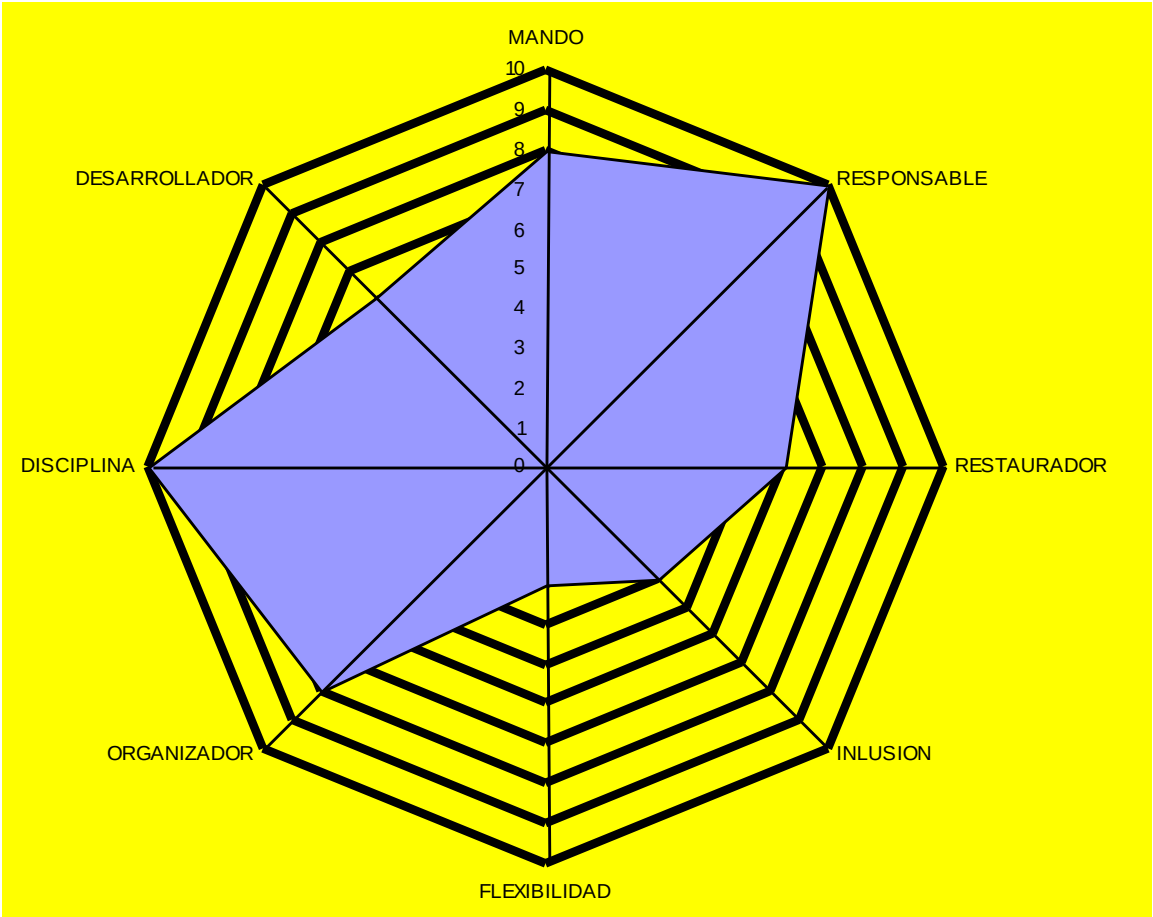
ES NECESARIO AMPLIAR NUESTRO “LENGUAJE” Y CON ELLO LA POSIBILIDAD DE TENER UNA ABANICO MAS AMPLIO PARA PODER DISTINGUIR A LOS BUENOS ELEMENTOS DE UNA ORGANIZACIÓN.

EL PODER CALIFICAR (EVALUAR) LAS CLASIFICACIONES ANTERIORES ES SUBJETIVO, PERO LA ESTADISITCA NO PARAMETRICA NOS PERMITE CALIFICAR EN ESCALAS INDIRECTAS SOBRE ESTAS DIMENSIONES. TODO SERA CUESTION DE BUENA VOLUNTAD Y DE DOS INGREDIENTES VITALES: SINCERIDAD Y HONESTIDAD.

EN EL MANEJO DE LOS DIAGRAMAS DE RADAR DENTRO DEL BANCHMARKING TAMBIEN “CALIFICA” DE MANERA RELATIVA MUCHAS DE LAS CARACTERSITICAS ANALIZADAS. UN EJEMPLO PUEDE SER LOS COSTOS DE PRODUCCION, QUE SON VALORES INTIMOS PARA CADA ORGANIZACIÓN; INFORMACION INTIMA.????(QUEDÓ SOBRANDO).

DE TAL FORMA QUE ESTO NO IMPIDE ADAPTAR LA TECNICA DE BENCHMARKING Y LA HERRAMIENTA DE DIAGRAMAS DE RADAR PARA PODER “MEDIR” LOS PARTONES RECURRENTES DE PENSAMIENTO, COMPORTAMIENTO Y DE SENTIMIENTO.

SE MUESTRA A CONTINUACION UN DIAGRAMA RADAR PARA LAS CARACTERISTICAS DE COMPORTAMIENTO:



RESPONSABILIDAD EN FUNCION A LOS RESULTADOS DE LAS JUNTAS DE TRABAJO: PUNTUALIDAD, PARTICIPACION, AVANCES DE REPORTES, CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS ADQUIRIDOS. ETC. ETC.

LO MENOS QUE SE PUEDE HACER ES CALIFICAR SI SE ESTA POR ENCIMA O POR DEBAJO DE PROMEDIO, TOMANDO COMO REFERENCIA AL MAS CUMPLIDO DE LOS COMPAÑEROS: AL MAS RESPONSABLE.

ESTAS MEDICIONES NO PODRAN REALIZARSE SIN EL ALINEAMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN Y CON ELLOS LA DEFINICION DE CÓMO EVALUAR ALGUNOS ASPECTOS ESTABLECIDOS POR LA PROPIA EMPRESA.

EN UN INICIO SERA PARA MUCHOS DE LOS ADMINISTRADORES UN TANTO DIFICIL EL PODER CALIFICARSE:

1.- PRIMERO .- PORQUE NO TIENEN DESEO DE HACERLO. SERA HASTA PELIGROSO PARA ALGUNOS DE ELLOS EL EVALUAR SUS DESEMEPÑOS PERSONALES.

2.- SEGUNDO.- MUCHOS NO ESTARAN SINTONIZADOS A LAS CARACTERSITICAS O DIMENSIONES EVALUADAS. ES OBVIO, QUE AL NO CONOCER EL CONCEPTO, ESTE NO PODRA SER “MEDIDO”.

JAMAS SERA RECOMENDABLE EL GENERAR UN DIAGRAMA RADAR CON LOS CONCEPTOS ANTONIMOS A LOS ANTES MENCIONADOS, ES DECIR, LA POSIBLIDAD DE MEDIR LA IRRESPONSABILIDAD O LA FALTA DE DON DE MANDO. ESOS ENFOQUES NO BENEFICIAN PARA ANDA. SOLO EVIDENCIARIAN, AUN MAS, LAS INCOMPETENCIAS LABORALES DE UNA PERSONA O EQUIPO DE TRABAJO.

OTRO PUNTO FUNDAMENTAL SERA LA FRECUENCIA DE MEDICION. SERIA UN TANTO ABSURDO MEDIR CAMBIOS DE UN DIA A OTRO, O DE UNA SEMANA A OTRA. LLAMO A RECORDAR EL PRINCIPIO DE “LA LEY DE LA COSECHA”.

ES FUNDAMENTAL EL DESARROLLAR CORRECTAMENTE Y DE MANERA PROACTIVA LAS DIMESNIONES HUMANAS. PARA ESTO SERAN NECESARIOS CURSOS DE DESARROLLO DE HABILIDADES o DE TECNIAS DE MEJOR DESEMPEÑO.

INTEGRA CION DE TEMAS.

TODO ADMINISTRADOR (ya no hay que usar la palabra administrador. Es mejor hablar de directivo o jefe de grupo. Suena un poco anticuado) O ASPIRANTE A LIDER REAL DEBERA TENER SIEMPRE UN OPORTUNIDAD DESEADA DE MEJORA. ESTARA EN ÉL LA BUSQUEDA DE ESOS ESPACIOS QUE LE PERMITAN UN PROCESO TANGIBLE DE MEJORA CONTINUA. ESTOS MEDIOS PARA LOGRAR VENTAJAS EN COMPETENCIAS LABORALES SON CURSOS DE DESARROLLO PERSONAL, PROGRAMAS DE DIPLOMADOS, ESPECIALIZACIONES Y/O LECTURA DE LIBROS AFINES A LAS DIMESNIONES QUE DESEE DESARROLLAR.

EN EL LIBRO DE L.MARINOFF: “MÁS PLATON Y MENOS PROZAC” SE RECOMIENDA UNA TECNICA DE RESOLUCION DE PROBLEMAS: EL PROCESO PEACE.

- P IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.
- E EMOCIONES QUE PROVOCAN
- A ANALISIS Y OPCIONES
- C CONTEMPLACION/PERSPESCTIVA.
- E EQUILIBRIO Y ORDEN.

(me gusta esta cita de Marinoff, aún y cuando no se de la misma área)

CADA RESTRICCION QUE APAREZCA COMO UNA LIMITANTE EN NUESTRO DESARROLLO PERSONAL SE RECOMIENDA QUE SEA ANALIZADA CON BASE A LA TECNICA ANTERIOR PARA ASI PODER IDENTIFICAR Y RECONOCER AQUELLAS DIMENSIONES NECESARIAS A SER DESARROLLADAS COMO DESTREZAS.

COMO EJEMPLO SE DESARROLLARA LA CARACTERISITCA DE SENTIMIENTO : EMPATIA.

EL LIBRO DEL DR. S. COVEY: LOS 7 HABITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA DEFINE ESTE HABITO COMO PRINCIPIO DE LA COMUNICACIÓN EMPATICA: PRIMERO COMPRENDER; PARA DESPUES SER COMPRENDIDO.

UN LIDER CON EL TALENTO HUMANO DE LA EMPATIA MANEJA DE MANERA PERMANENTE Y CASI A LA PREFECCION ALGUNAS DE LAS SIGUIENTES DIMENSIONES:

- SU COMPRENSION ES UN EQUILIBRIO RECIPROCO.
- COMPRENDE Y SE HACE COMPRENDER CON BASE A LOS SENTIMIENTOS REALES.
- ESCUCHA MAS CON LOS OJOS Y EL CORAZON QUE CON LOS OIDOS (Javier te puede dar una distinción más precisa de lo que es la escucha ahora con el programa de coaching que está llevando).
- IDENTIFICA CONDICIONES Y SITUACIONES
- NO JUZGA, NO ANTICIPA, NI PRESIONA.
- LA GENTE LO VALORA PORQUE SE SIENTE COMPRENDIDA CON SU TRATO.
- TIENE LA FACILIDAD DE INTERACTUAR CASI CON CUALQUIER PERSONA.
- OBSERVA MAS LO QUE TRASMITE EL LENGUAJE COPORPORAL Y EL NO VERBAL.
- SUS RESPUESTAS NO SON DE JUCIO, SINO DE TRATAR DE CERSIORARSE DEL SENTIR DEL PROJIMO.

Y COMO SE DESARROLLAN ESTA(S) HABILIDADES..??

LA RESPUESTA ESTA EN LA CAPACITACION, EN LO TALLERES DE ADIESTRAMIENTO Y EN LOS CURSOS ENFOCADOS A ESTA DIMENSION HUMANA.

PERO NO SON CURSOS CON EL FIN DE LLEVARLOS, O DE APROBARLOS. NO, NO CONFUNDA. MUCHOS LIDERES HAN LLEVADO MUCHOS CURSOS CON EL FIN DE LLENARSE DE HONORES, PERO ESO NOS LOS CONVIERTE EN HONORABLES.

NO SON LOS CURSOS EN SI, SINO EL DESEO DE PONER EN PRACTICA Y CON ÉXITO LOS QUE SE APRENDE DIA A DIA,.

UN CURSO QUE CAUSA SENSACION EN ESTE MOMENTO ES EL DE “COACHING” QUE PRETENDE ENTRE OTROS OBJETIVOS, DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE UNA ESCUCHA EMPATICA. (el coaching va más allá de esto. El coaching empresarial busca ayudar o facilitar el desarrollo de personas de un nivel A a un nivel B

SIN EMBARGO, NO ES LA TECNICA LA QUE NOS SACARA ADELANTE. NO, NO ES EL CONCEPTO SINO EL PRECEPTO DE PODER SER MAS HUMANOS Y ENTENDER CON EL CORAZON LO QUE LOS DEMAS PRETENDEN COMPARTIR.

COMO EJEMPLO SE DESARROLLARA LA CARACTERISITCA DE PENSAMIENTO : OBJETIVIDAD.

- ES EL CONCEPTO DE ANALITICO.
- LOS DATOS REPRESENTAN INFORMACION OBJETIVA.
- SE FUNDAMENTA EN ANALISIS LOGICOS.
- BUSQUEDA DE INTERACCION ENTRE VARIABLES.
- NINGUN JUCIO A PRIORI
- ANALISIS CON ENFOQUE SISTEMICO
- MEJORA CUALQUIER SITUACION.
- NUNCA MANEJA: YO CREO, ME DIJERON, SUPONGO QUE….
- SUSTENTA SUS OPINIONES EN HECHOS
- MANEJA TECNICAS DE PREDICCION Y/O PRONOSTICOS.
- HACE USO DE METODOLOGIAS Y PROCEDIMIENTOS DEFINIDOS.

- PARTE DE HIPOTESIS Y LAS COMPRUEBA CON DATOS CONTUNDENTES.

COMO SE DESARROLLAN ESTAS HABILIDADES…?

SE PARTE DE LA DISCIPLINA Y LA VERDAD. GENERALMENTE UNA MANTALIDAD TECNICA LO SUSTENTA POR NATURALEZA, ES DECIR, EL LOBULO IZQUIERO DEL CEREBRO DESARROLLA ESTA APTITUD DE MANERA NATURAL.

OTRO FUNDAMENTO, ES NO MENTIR o NO HABLAR SIN CONOCIMIENTO DE CAUSA. AQUÍ NO VALEN LAS INTUICIONES, NI LOS BUENOS DESOS, NI LAS BUENAS INTENCIONES. SE TRATA DE HABLAR CON LA VERDAD Y CON UN DESEO BASICO DE APORTAR ALGO A LA SITUACION QUE SE ESTA ANALIZANDO.

GRAN PARTE DE ESTA DESTREZA SE ADQUIERE EN LOS MEDIOS LABORALES, SE CONSIDERA UN DETERMINISMO AMBIENTAL. LA POSIBILIDAD DE VOLVERSE UNA PERSONA ANALITICA ES UNA EMULACION o UNA IMITACION DE LAS PERSONAS QUE SON ANALITICAS, ES DECIR, SE ADQUIERE POR EJEMPLIFICACION Y POR VOLUNTA PROPIA DE SER CADA VEZ MAS PENSANTE.

LOS CURSOS DE ALINAEMIENTO, LOS PROCESOS DE CERTIFICACION, LAS ACREDITACIONES Y EN GENERAL, LOS PROCESOS DE ESTANDARIZACION, PERMITEN A LOS INDIVIDUOS INGRESAR A LA DIMENSION DE OBJETIVIDAD.

EL PAQUETE COMPUTACUIONAL MINITAB PARA “SIX SIMGA” IMPLICA EL MANEJO DE UN REPORTE EJECUTIVO UNICO, INDEPENDIENTEMENTE DEL AREA FUNCIONAL QUE ESTA REPORTANDO. EN OTRAS PALABRAS, TODOS LOS DEPARTEMENTOS PRESENTAN EL REPORTE DE INFORMACION BAJO EL MISMO ESQUEMA Y CON BASE A LAS MISMAS HERRAMIENTAS ESTADISTICAS.

ESTA OPCION ANTES MENCIONADA OBLIGA A TODOS LOS EJECUTIVOAS DE UN MISMO MANDO O NIVEL JERARQUICO A MANEJAR LA MISMA OBJETIVIDAD EN LA PRESENTACION, EL ANALISIS , LA INTERPRETACION Y , EN OCASIONES, EN LA TOMA DE DECISION.

APORTACIONES FINALES:

A MI MANERA DE VER, ESTE SERA EL FUTURO DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL, ES DECIR, LA OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS “PERIFERICOS” A LOS ELEMENTOS DE LOS SISTEMAS PRODUCTIVOS, INCLUYENDO EL MANEJO OPTIMO DE LAS CAPACIDADES HUMANAS.

Aquí yo creo que puede ser el futuro de la aplicación de la ingeniería industrial a los procesos de interacción humana. La II ya ha hecho mucho por la optimización de los procesos de producción, pero muy poco en la optimización de los procesos en donde la coordinación de acciones es a través de las personas y no de la máquinas.

NO CONFUNDA, NO SE ESTA AFRIMANDO QUE LA INGENIERIA INDUSTRIAL DEJARA DE APLICARSE A LA OPTIMIZACION DE TODOS LOS ELEMENTOS DE PRODUCCION: MANO DE OBRE, CAPITAL Y ARTE Y CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION INDUSTRIAL.

SEGUIRA SIENDO UN “GENDARME” DE TODAS LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE LAS OPERACIONES CON LOS OBJETIVOS PRIMORDIALES DE LA ELIMIACION DE LAS ACTIVIDADES NO REDITUABLES (JUST IN TIME), BALANCEO DE LAS ACTIVIDADES DENTRO DEL SISTEMA DE (TACK TIME), SISTEMAS DE ELIMINACION DE ERRORES INVOLUNTARIOS (POKA – YOKE), DISTRIBUCION OPTIMA DE LAS INSTALACIONES PRODUCTIVAS (LAY OUT), POR MENCIONAR ALGUNAS; ADEMAS DE LA PERMANENTE APLICACIÓN DE ADMINISTRACION MEDIANTE MODELAMIENTOS BASADO EN LOS METODOS CUANTITATIVOS.

PERO SERA OBLIGACION DE LAS NUEVAS GENERACIONES DE LA INGENIERIA INDUSTRAL LA BUSQUEDA DE NUEVAS AREAS DE COOPERACION Y OPTIMIZACION.

DE NO SER LA INGENIERIA INDUSTRIAL, SERA OTRA DISCIPLINA, PERO LA RESPONSABILIDAD DE MAYOR PRODUCTIVIDAD DE LOS PROCESOS SEGUIRA SIENDO UNA RESPONSABILIDAD INELUDIBLE DE LA INGENIRIA INDUSTRIAL.

ES NECESARIO QUE EL INGENIERO INDUSTRIAL EXPANDA SU AREA DE CONOCIMIENTO A LAS DISCIPLINAS QUE BENEFICIEN AL CAPITAL HUMANO. SE INICIA POR LOS ELEMENTOS ERGONOMICOS DE CARÁCTER MATERIAL. ESTO SE REFEIRE A EL DISEÑO CORRECTO DE LAS ESTACIONES DE TRABAJO Y AL DISEÑO DE HERRAMIENTAS CADA VEZ MAS “AMIGABLES” PARA LOS OPERADOR(E)S.

ESTA AREA YA HA SIDO CUBIERTA. PERO SERA NECESARIO BUSCAR EL DESEMPEÑO INTEGRAL DEL LOS MANDOS ADMINISTRATIVOS Y CON ELLO LA BUSQUEDA DE MAYOR SATISFACCION Y REALIZACION A ESTE NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN,

RECOMENDACIONES.

SE HA HABLADOS DURANTE LOS ULTIMOS AÑOS DE LAS ORGANIZACIONES CON ESTRUCTURAS ESBELTAS, ES DECIR, ADELGAZAMIENTO DE LOS MANDOS INTERMEDIOS.

ESTO OBLIGA A QUE LOS POCOS PUESTOS QUE VAN A QUEDAR SERA PARA AQUELLOS “PROFESIONISTAS COMPLETOS” QUE HAGAN UN USO MAS EFECTIVOS DE SUS TALENTOS NATURALES Y ADEMAS DE HAYAN OCUPADO DE DESARROLLAR LAS DESTREZAS NECESARIAS Y SUFICIENTES PARA TOMAR EL ROL DE “LIDERES” DENTRO DE SU ENTORNO DE TRABAJO.

LAS CARACTERISTICAS O DIMENSIONES A “PERFECCIONAR” NO SERAN LAS DE CONOCIMIENTO INFORMATIVO, ESAS SERA DE CARÁCTER OBLIGATORIO. EL PERFECCIONAMIENTO SE REFIERE AHORA A LA IDENTIFICACION DE LOS TALENTOS NATURALES Y A LAS DESTREZAS QUE APORTEN UN BENEFICIO REDITUABLES A LOS ADMINISTRADORES.

ES LAMENTABLE OBSERVAR QUE LAS CARACTERISTICAS HUMANAS SON FOMENTADAS DESDE EL MISMO HOGAR, LAS ESCUELAS PRIMARIAS, INCLUSO ALGUNAS DE NIVEL MEDIO Y SUPERIOR. PERO DESGRACIADAMENTE EXISTEN NIVELES Y ALGUNOS EDUCADORES QUE VIENE A “LAPIDAR” LOS PROCESOS FORMATIVOS.

LA SABIDURIA POPULAR ESTA LLENA DE RAZONES: “ DIME CON QUIEN ANDAS; Y TE DIRE QUIEN ERES”. ES NUESTRA PROPIA RESPONSABILIDAD PROCURAR AMBIENTES O ENTORNOS QUE PUEDAN ENRIQUECER NUESTRO INTERIOR: NADA COMO LOS AMBIENTES RODEADOS DE SINERGIAS POSITIVAS.

OTRO PRINCIPIO ADMINISTRATIVO SERA LA LEY DE PARETO o LEY ADMINISTRATIVA 20780 – 80/20. ES OBVIO QUE LOS VERDADEROS LIDERES QUE SE REDUCIARAN A 20% APORTARAL EL 80% DE LOS BENEFICIOS A LOS SISTEMAS Y PROCESOS. ¿??? Aclarar más esto

CONCLUSIONES.

POR LAS BONDADES ANTES MANIFIESTAS SERA RECOMENADBLE INCORPORAR A LAS ORGANIZACIONES UN MODELO DE MEDICIONES SOBRE LAS CAPACIDADES DE LOS LIDERES QUE TIENES LAS MAYORES RESPONSABILIDADES.

ES NOTORIO QUE SUS AGENDAS SATURADAS Y EL PROPIO SENTIR PERSONAL PUEDA IMPEDIR LA OPTIMIZACION DE SUS PROPIAS CAPACIDADES, PERO HABRA MANDOS QUE PERMITAN EL USO Y MANEJO CORRECTO DE ESTA PROPUESTA, SOBRETODO LOS QUE ASPIREN A SER MEJORES Y TENER ASI MAYOR POSIBILIDAD DE SER PROMOVIDOS.

AUN SE INSISTE EN ESTRATEGIAS ORTODOXAS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y EN EVALUACION DE PUESTOS Y ACTIVIDADES COMO CRITERIO DE DECISION PARA PROMOCION DE EMPLEADOS.

MUCHOS DIRECTIVOS DE ALTO NIVEL Y RESPONSABLES DE EMPRESAS SE MUESTRAN COMO “LIDERES MODERNOS Y ACTUALIZADOS”, PERO LAMENTABLEMENTE SUS POLITICAS SON DEFINIDAS CON BASE A PARADIGMAS ADMINISTRATIVOS YA OBSOLETOS.

AQUELLOS ADMINISTRADORES INDUSTRIALES QUE SIGAN BASANDO SU ESTRATEGIA DE PRODUCTIVDAD SOLO EN MODELOS CUANTITATIVOS Y SOLO EN TECNICAS, PASANDO POR ALTO LA OPTIMIZACION DE LOS TALENTOS NATURALES DE SUS EMPLEADOS. ESTARAN DESTINADOS AL FRACASO: SEGUIRAN SIENDO “LIDERES PERDEDORES”.

ES NECESARIO AMPLIAR EL CAMPO DE TRABAJO DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL A AQUELLAS ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS QUE SON VITALES Y ESTAN VINCULADAS A LOS RESULTADOS PRODUCTIVOS DE SISTEMA DE MANUFACTURA/ SERVICIOS.

UNA VEZ MAS SE ADVIERTE: INGENIERIA INDUSTRAL LO APLICA CORRECTAMENTE o TENDREMOS QUE OPTIMIZAR EN UN FUTURO LO QUE LOS DEMAS HAGAN INCORRECTAMENTE.

SE RECOMIENDA QUE SE ANALICE ESTA PONENCIA COMO UNA NUEVA OPCION DE RESPONSABILIDAD DEL AREA DE INGENIERIA INDUSTRAL Y DEJEMOS LOS CRITICAS DESTRUCTIVAS PARA UN FUTURO.

COINCIDO CON MUCHOS BUENOS MAESTROS DE ESTA AREA FUNCIONAL: DEBEMOS DESARROLLAR EL TALENTO DE RESTAURADORES Y PODER MEJORAR, OPTIMIZAR, CUALQUIER ACTIVIDAD QUE MUESTRE RESTRICCIONES, CUALQUIER POLITCA QUE LIMITE UN MEJOR PRODUCTO, UN MEJOR SERVICIO Y UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA EN LOS TRABAJADORES.

“ MEXICO, NUESTRA PATRIA, NOS EXIGE UNA APORTACION SIGNIFICATIVA”

Más comentarios:

- Abría que mencionar como esta propuesta se relaciona también con las área puras de desarrollo humano, por que la gente como Covey criticaría que la II este haciendo esta propuesta.
- Sería bueno poner un ejemplo de aplicación de esta propuesta para que quede más claro
- Hay un concepto que se llama “La empresa emergente” y menciona que el trabajo más preponderante hoy en día es el trabajador no manual. Las

propuestas de la II se han basado en el trabajador manual, y ahora se requiere la optimización de coordinación de acciones entre las personas de una organización. Aquí puede ayudar tu propuesta.

- Considero que hay algunas propuestas similares a la tuya, en las áreas de desarrollo organizacional y comportamiento humano en las organizaciones. Sería bueno decir por que tu propuesta y la de otros.

ETICA E INVESTIGACIÓN EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO

Dr. Misleida Nava misleida@hotmail.com Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt"
Dr. Pedro Hernández pedrohp-@hotmail.com Universidad del Zulia
MS. Ángela Manzano angeli@hotmail.com Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt",

,

Resumen:

La investigación estuvo dirigida a realizar un análisis sobre la, actitud o participación del docente universitario en el proceso de investigación como uno de los tres fundamentos rectores de las instituciones universitarias, aspectos estos abordados desde la ética como componente que debe prevalecer en tan significativo acto académico, la misma se llevo a cabo en universidades públicas y privadas ubicadas en la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, tipificada como descriptiva-analítica, con diseño de campo, transeccional no experimenta, la población estuvo conformada 100 docente, de ambos sexos y diferentes edades, por considerarse una población finita se aplico el censo poblacional, para la recolección de información se diseño un cuestionario con respuestas abiertas, el cual se sometió al juicio de cinco expertos, aplicando una prueba piloto a 10 docente que no formarían parte de la muestra, arrojando una confiabilidad de (0.97%), permitiendo concluir que tanto las universidades públicas como privadas presentan un debilitamiento en los procesos investigativos, evadiendo la socialización y exteriorización del conocimiento significativo producto de los resultados de las investigaciones, limitando la aprehensión del conocimiento única y exclusivamente a la bibliografía recomendada, generando recomendaciones, culminando el articulo con una reflexión, sobre la enseñanza de la ética profesional en las universidades.

Palabras Claves: Ética, Investigación, Contexto Universitario.

Abstrac
The investigation was directed to realise an analysis on, attitude or participation of the educational college student in the process of investigation like one of the three governing foundations of the university institutions, these aspects boarded of the ethics like component that must prevail in so significant academic ceremony, the same I carry out myself in located public and deprived universities in the Eastern Coast of the Lake of Maracaibo, typified like descriptive-analytical, with design of field, transeccional it does not experiment, the population was conformed 100 educational, of both sexes and different ages, to consider a population finite I am applied the population census, for the information harvesting design a questionnaire with abiertas answers, which was put under in the opinion of five experts, applying educational a pilot test to 10 that they would not comprise of the

sample, throwing a trustworthiness of (0,97%), allowing to exclusively conclude that as much the public universities as prevailed present/display a weakening in the research processes, evading the socialization and expression of the significant knowledge product of the results of the investigations, limiting the apprehension of the unique knowledge and to the recommended bibliography, generating recommendations, culminating the article with a reflection, on the education of the professional ethics in the universities.

Key words: Ethics, Investigation, University Context.

Introducción.

La ética es un tema que ha tomado auge en los últimos años, el cual puede ser abordado desde los diferentes ambientes en los cuales se desenvuelve o desarrolla el individuo como ser bio sicosocial por excelencia, este apasionante tema para muchos docente e investigadores puede ser abordado desde el ámbito familiar, político, cultural, religioso, económico entre otros, pero muy especialmente en el contexto educativo, en el cual se desarrollan proceso investigativos los cuales además de ser objetivo, debería prevalecer la ética como principal característica de estos, demostrando con su desarrollo, así como con la generación de conclusiones y en ocasiones recomendaciones que los docentes universitarios son tan responsables como éticos al momento de asumir un proceso investigativo como función principal de su labor docente, la cual enlazan con la extensión y la docencia, siendo esta las tres funciones primordiales de la actividad formativa que ejercen las instituciones de educación universitaria.

Los tiempos que están viendo los investigadores en este tan convulsionado mundo de los saberes y los conocimientos, conllevan a que los docentes con sentido de pertenencia, hacia la labor social que estos ejercen al impartir la docencia, hacen que incluyan entre sus valores y principios, la ética como eje fundamental de su quehacer tanto dentro como fuera de las instituciones de educación universitaria, a las cuales se deben, representando para cada uno de ellos un compromiso social ético, apegado a las realidades de los agitados al igual concurridos espacios académico.

Que es la ética.

Para muchos resulta difícil definir con claridad que es la ética, y para algunos es compromiso, para otros responsabilidad, valores, moral, respeto, infinidad de palabras tratan de definir este término, considerado novedoso en el mundo empresarial u organizacional, no dejando de involucrar las instituciones de educación universitaria, las cuales también se pasean constantemente por este término y hacen uso de él, para algunos autores la ética puede ser definida como un conjunto de códigos, o en su defecto como la conducta o comportamiento ideal, tanto de un individuo común, un gerente, ama de casa, hasta llegar a docente universitario.

Desde esta perspectiva Díaz Sequera, L. y Atención Cárdenas E., (2012, p.6) plantean que "Sin caer en complicadas referencias, la ética podría ser entendida como una serie de códigos generales cuya interpretación y ejecución dependerá de la manera en la

cual se perciban y se comprendan de manera individual o personal, no tiene ninguna relación con el bien ni con el mal, con lo correcto o incorrecto, por ser esas dualidades relativas, dependen más de las circunstancias del escenario donde se presentan, pues según ello se inclinarán de uno u otro lado".

Así mismo las referidas autoras la definen como: "La ética también puede ser vista como la conducta o el comportamiento ideal pre-establecido por el común, sus desviaciones lo afectan o lo alteran, y cualquier cosa distinta a ello puede ser clasificada como no-ética. Sin embargo, lo más cercano a la verdad, es que la ética no debe ser definida, solo debe ser percibida y asimilada de acuerdo a los valores construidos, ya sea de manera personal o colectiva". Díaz Sequera, L. y Atención Cárdenas Edith (2012, p.6).

La ética y la investigación en el contexto educativo.

Es mucho lo que se comenta y comenta sobre lo que es ético y no ético haciendo énfasis en lo objetivo así como en la veracidad de la información suministrada en las investigaciones que se publican por la diversidad de medios que facilitan el hacer uso de los resultados, como antecedentes de otras investigaciones.

La ética y la investigación son dos variables que se considera deberían ir de la mano en el contexto educativo universitario, por ser este generador de conocimientos y proveedor de información relevante, atreves de las investigaciones que realizan sus docentes, así como mediante los profesionales que egresan de ellas, quienes ponen a disposición de las organizaciones de diferentes índoles los conocimientos teórico practico que asimilaron durante su estadía en ellas como estudiantes, entre los que destacan el afianzamiento de sus valores, el comportamiento ético, sentido de pertenencia, responsabilidad, empatía, respeto entre otros, los cuales son adquiridos de los docentes o facilitadores de las diferentes asignatura, soportados con los que ya poseen o traen inculcados del seño del hogar, considerado este como la primera escuelas, o universidad de la vida a que todo ser humano asiste o participa desde las primera horas de vida hasta la muerte.

La investigación como actividad fundamental del docente, así como de las instituciones de educación universitaria, es un proceso complejo, en ocasiones largo, y para muchos fastidioso, es aquí donde comienza la duda de la ética que profesan los docentes universitarios, cuando en algunas ocasiones o mejor dicho en muchas oportunidades, estos plagian investigaciones ya concluidas incluso hasta publicadas para cumplir con un requisito exigido, o simplemente pagan una gran cantidad de dinero para que les realicen sus investigaciones y cumplir con el compromiso, será esto ético, manejan el concepto de ética estos docente?, interrogante que quedara abierta por mucho tiempo.

Resulta importante destacar que la investigación es un proceso constante de suma importancia en aras de que sus resultados permiten transformar las realidades, en pro de suministrar calidad de vida a quienes se beneficiaran de sus resultados, así como también proporciona herramientas que darán soluciones a problemas que durante muchos años aquejan al colectivo, sin dejar de mencionar que en mucha oportunidades las investigaciones, descubren problemas que se encuentran ocultos, por diversidad de factores, que de una u otra forma perjudican a la ciudanía, quedando como responsabilidad del investigador o investigadores no solo darlos a conocer sino también proporcionar instrumentos que permitan erradicarlos o minimizarlos a su máxima expresión, es aquí

donde los docente manifiestan ser ético, al no ocultar las realidades descubiertas, mucho menos el publicar resultados falso o alterados, que desvíen considerablemente la razón de ser inicial de la investigación emprendida.

La investigación un acto ético

La investigación es un acto relevante, importante, responsable que ejercen no solo los docente, sino también todas las personas que espontáneamente realizan investigaciones que van en beneficio del colectivo, la investigación es un acto de mucha responsabilidad, donde la ética juega un papel fundamental, por la relevancia que a esta se le imprime como fuente generadora de soluciones, la cual es expresada atravesé de sus resultados, conclusiones así como las recomendaciones que se derivan de ellas.

Al respecto Buendía Eisman, L y Berrocal de Luna, E (tomado de internet), manifiestan que la investigación en educación, no es sólo un acto técnico; es ante todo el ejercicio de un acto responsable, y desde esta perspectiva la ética de la investigación hay que planteársela como un subconjunto dentro de la moral general aunque aplicada a problemas mucho más restringidos que la moral general, puesto que nos estaríamos refiriendo a un aspecto de la ética profesional.

Pero la ética en una profesión es la obligación de una conducta correcta. Las múltiples situaciones a las que hay que dar respuesta desde cada profesión, muestran que la ética profesional es una parte de cada acto profesional individual que incluye un conflicto entre el efecto intencionado y el efecto conseguido. Así pues, desde el punto de vista de la investigación, un acto ético es el que se ejerce responsablemente, evitando el perjuicio a personas, que a veces se realiza inconscientemente, por estar vinculado el daño a los métodos que el investigador utiliza para la consecución de sus fines. Buendía Eisman, L y Berrocal de Luna, E (tomado de internet).

Los docente universitarios deben ser consientes, muy éticos a la hora de publicar información como resultados de sus investigaciones, en virtud de que si estos resultados, son ficticios, atentaran contra el bien que estos podrían o no general a quienes harán uso de ellos, para soportar otras investigaciones, así como para quien o quienes harán uso de los mismos para solventar alguno problemas que se relaciones con la misma.

El plagio y la ética en la investigación educativa

Considerando que la investigación de es un acto de vital importancia dentro del contexto educativo universitario, resulta de suma importancia, tanto para el docente, como para la institución y el colectivo, el que esta sea además de oportuna, real, objetiva, con valor, significancia, relevancia para los beneficiarios de ella, por lo que resulta relevante abordar el tema del plagio en la investigación educativa a nivel universitario.

No es un secreto, `pero si se considera un plagio el que algunos docentes que se hacen llamar investigadores, irresponsablemente presentan investigaciones en los cuales se puede encontrar que se plasma información que no es inédita, ni mucho menos de su autoría, simplemente son tomados de otras investigaciones o trabajo y copiados textualmente en su investigación sin darle los créditos a los dueños o autores de las misma, considerándose esta actitud como un plagio a la información utilizada.

Dentro del plagio existen varias formas de hacerlo entre las que se encuentran las siguientes:

1- Copiar párrafos completos o trozos sin citar los verdaderos autores.
2- Presentar un trabajo de investigación de otros autores como propio.
3.- Hacer uso de la propiedad intelectual de un autor (s), sin respectivo consentimiento.

Situaciones estas que se han incrementado, con el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC), quienes facilitan la obtención de una gran variedad y cantidad de de información, casi en tiempo récor con el uso de los diferentes buscadores, pero así como las TIC, proporcionan información, también permiten mediante el uso de un programa denominado plagiario, la autoría o no del trabajo que se está presentando como autor único o principal del mismo, así como también sin hacer uso del referido programa, facilita la verificación de la información, directamente de las paginas web, o haciendo uso de los diferentes buscadores.

Reflexionando al respecto, surgen la interrogante de que tan éticos son los docentes que hacen uso irresponsablemente de estas alternativas para presentar y que sus trabajos investigativos, para conseguir algo, lograr algunos objetivo o alcanzar metas, será este ser, un docente ético, donde queda la moral, cuáles son sus valores, existen principios, conocerá el significado de responsabilidad, y el compromiso que asume como docente universitario, al igual que como miembro de una comunidad, que confía en él, la educación de sus hijos, sobrinos, hermanos, nietos entre otros.

Son estas actitudes las más acordes además de éticas de un docente que dice ejercer investigación en el contexto universitario, es desde aquí donde se generan conflicto legales, que no solo involucran al responsable, sino que de una u otra forma involucra la institución universitaria en la cual laboral, se considera que todas estas interrogante son un problema ético difícil de abordar, pero conocido por todos, ya que en muchos casos involucra a colegas de la misma institución, así como amigos, que comparten sus investigaciones, por la relación que existen entre ellos.

En relación a los tipos o formas de plagiar investigaciones Buendía Eisman, L y Berrocal de Luna, E (disponible en internet), hablan de los daños a otros investigadores, refiriéndose al plagio expresando que: "Es el problema ético más conocido y el que más juicios ha levantado por el perjuicio que ocasiona a los propios colegas de profesión". Para ellos existen tres tipos de plagio:

a) Copiar literalmente un trabajo de investigación de otros colegas y presentarlo como propio.
b) Utilizar trozos de textos o citas de otros autores sin citarlo.
c) Usar la propiedad intelectual de un autor, sin su permiso expreso.

Afirmando los autores que "Estas tres situaciones, han sido frecuentemente denunciadas y atentan gravemente contra la ética de la investigación. Hoy, con la posibilidad de acceder tan fácilmente a la información, el plagio podría parecer que se acrecienta pero justamente esta mayor accesibilidad a las investigaciones permite un mayor control, junto con el desprestigio social que llevan aparejadas este tipo de conductas".

Ética Profesional Universitaria:

La Ética Profesional se le acredita al individuo que sabe discernir lo Bueno de lo Malo, lo Moral de lo Inmoral, es aquel individuo que desempeña un buen papel, que es capaz de dar el ejemplo de lo que en realidad complementa el día a día de los individuos que se integran y se complementan en la sociedad. Es aquel que tiene bien definido los parámetros de la rectitud y honestidad. Lo sabe aplicar y también cumple con la tarea de enseñar a sus semejantes, para que ellos a su vez sepan o encuentren la manera de como aplicarlo en el día a día y por supuesto enseñarlo a generaciones futuras para no interrumpir la continuidad de la Ética Profesional Universitaria en las próximas generaciones.

De igual Forma La ética Universitaria se puede mencionar que Es la Moral, Rectitud, honestidad con la que se desempeña un individuo en el universo llevando este término al día a día, y a la compresión de los hechos Psico-sociales que rodean el medio ambiente de una cantidad "X" de seres humanos. Es el simple hecho de compartir ciertas o determinadas funciones en la sociedad, no se necesita de un Título Universitario y por tanto no se necesita anteponer el término de Licenciado ó Doctor, para poseer una verdadera Ética Profesional Universitaria.

Para así no solo tener profesional de títulos universitarios si no también profesionales del día a día un individuo capaz y apto de realizar y realzar la calidad de vida de los seres humanos

Características:

No necesariamente las principales y tampoco las únicas pero se sugieren como base del desarrollo Ético Profesional Universitario, que es la rama que hoy reúne a los lectores y autores que se expresan por este medio, en donde dichos autores no solo se quedaron en las conjugaciones antes expresadas si no que se atreven a tomar 8 aspectos desarrollarlos y expresarlo en un texto de tipo diagramático:

- Respeto
- Humildad
- Paciencia
- Entereza
- Perseverancia
- Constancia
- Disciplina
- Permanencia

Para ser un individuo con **Ética Profesional Universitaria** se debería seguir una especie de diagrama que los autores trataron de explicar en el siguiente párrafo:

Respeto se aplica a la hora de no tomar el crédito por un trabajo no realizado; ejerciendo la humildad en cada momento que se logre conseguir una meta, no importa si

desde algunos puntos de vista el objetivo logrado sea de gran o poca importancia; es el saber expresar la paciencia en momentos de poca entereza; es el incentivo a la perseverancia del día a día; la constancia que se aplica para conseguir las metas; es en ese momento en que se logra complementar la disciplina, la permanencia; del saber que los seres humanos consiguen sus metas pero para ellos se lucha, se trabaja, se estudia según sea la meta planteada. No se puede obviar el hecho que tiene un mayor significado el saber que se ha transitado y te has desarrollado por el camino Ético y Profesional.

Metodología de Investigación:

La presente investigación fue de tipo descriptiva, con un diseño transaccional, no experimental de campo. Considerándose descriptiva, ya que según lo manifestado por Hernández, Fernández y Batista (2008. p. 133), "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis". Así mismo de acuerdo lo planteado por los referidos autores, es considerada no experimental de campo, ya que las variables de estudio no fueron manipuladas y se presentaron tal y como se muestran en el contexto de análisis, siendo así un estudio de campo, puesto que según lo planteado por Hernández, Fernández y Batista (2008), los estudios de campo se caracterizan por que la información o data es recolectada de la realidad misma donde se suceden los hechos.

Instrumento de Recolección de Información:

Para la recolección de información se diseño un cuestionario con respuestas abiertas, el cual se sometió al juicio de cinco expertos, aplicando una prueba piloto a 10 docente s que no formarían parte de la muestra

Población:

La misma esta representa por el total de personas que formaran parte de la investigación y estuvo constituida por 100, docente universitarios de dos universidades públicas y dos privadas, ubicadas en la Costa Oriental del Lago de Maracaibo, de ambos sexo, y de diferentes edades, por considerase una muestra pequeña se asumió el censo poblacional el cual es definido por Méndez (2006), al referir que el censo, es aquel que consiste en estudiar todos los elementos de la muestra, es decir, es el método a través del cual se recolecta información de la totalidad de la población o universo en estudio.

Cuadro 1. Población

Sexo	**Tipo de Institución**		**Total**
	2 Instituciones Publica	**2 Instituciones Privada**	
Femenino	25	25	50

Masculino	25	25	50
Total	**50**	**50**	**100**

Fuente: Los investigadores 2012

A juicio de los investigadores por considerar que se debería tener un equilibro en la aplicación del instrumento, se toma la misma cantidad de población para ambas instituciones, considerando igualmente el sexo, resaltando que las edades comprendidas en los encuestados para los hombres entre 25 y 58 años y para las mujeres entre 23 y 49 años.

Reflexión:

En el marco del derecho a la formación permanente, la formación en ética profesional representa un paso en la educación moral de las personas, cuyo espacio más lógico de aprendizaje coincide con la formación profesional inicial (en la universidad, diremos en adelante tomando la parte por el todo). En lo que respecta a la relevancia de este aprendizaje, a la importancia social de la ética profesional hay que añadir su importancia para la realización y el vivir con sentido del profesional. Para la elucidación de los principios/valores de esta ética profesional hay que acudir a dos fuentes: la tradicional de los filósofos éticos y pensadores afines y la de los colectivos de profesionales que elaboran los códigos éticos o deontológicos. De la conjunción de ambas resultan cinco principios/valores principales: 1) dignidad, libertad, igualdad y derechos humanos, 2) justicia conmutativa y social, 3) autonomía profesional y deontológica, 4) beneficencia y 5) responsabilidad profesional. La enseñanza- aprendizaje de la ética profesional interpela al conjunto del profesorado, lo que no excusa de su inclusión como asignatura en los planes de estudio.

Conclusiones:

Tanto las universidades públicas como privadas presentan un debilitamiento en los procesos investigativos, evadiendo la socialización y exteriorización del conocimiento significativo producto de los resultados de las investigaciones, limitando la aprehensión del conocimiento única y exclusivamente a la bibliografía recomendada.

Los docentes universitarios no demuestran ningún interés por participar en eventos en los cuales se socialicen los resultados de las investigaciones, o en su defecto los avances de las mismas.

Un número considerable de encuestados manifestó que acuden a la ayuda de tercero cuando requieren presentar alguna investigación.

La producción intelectual está limitada a un grupo muy pequeño de docente en ambas instituciones.

Es el sexo débil quie manifestó un poco más de interés en hacer investigación.

Ambas instituciones no propician la participación de sus docentes en eventos científicos

No existe ningún tipo de incentivo, por parte de las instituciones, para los docentes que enaltecen el nombre de la institución con sus investigaciones.

En algunas instituciones no existen revistas, o no están activas que permitan la publicación de sus investigaciones.

Recomendaciones:

Para las Instituciones:

- Organizar cursos, talleres, charlas, que fomente la participación investigativa en el cuerpo profesoral.
- Divulgar los centros y líneas de investigación con las que cuenta la institución.
- Propiciar la participación de sus docentes en eventos científicos.
- Patrocinar proyecto de investigación interna y externamente.
- Promocionar la participación en el Programa de Estimulo a la Innovación e Investigador, que patrocina el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Innovación e Investigación e industrias Intermedias.
- Organizar, Congresos Seminarios, Foros, Simposios, con la participación gratuitas de sus docentes.
- Incorporar a los docentes en la organización de actividades de socialización de conocimientos producto de sus investigaciones.
- Crear un fondo que contribuya financiera a cubrir si no en su totalidad, parte de los gastos que se originan por la participación de los docente en eventos tanto nacionales como internacionales
- Facilitar la publicación de sus investigaciones en revista arbitradas propias o de otras instituciones.
- Fomentar la creación de redes de investigación donde involucren universidades nacionales e internacionales.
- Crear dentro de los espacios universitarios, ambientes equipados donde los docentes puedan, socializar conocimientos, compartir ideas, trasmitir y buscar información entre otros.

Para los docentes:

- Incorporarse espontáneamente a los procesos investigativos.
- Buscar asesoramiento para participar en el Programa de Estimulo a la Innovación e Investigador, que patrocina el Ministerio del Poder Popular para la Ciencia, Innovación e Investigación e industrias Intermedias.
- Crear su propio fondo de ahorro para cubrir sus gastos de asistencia a eventos regionales, nacionales e internacionales.
- Incorporarse a grupos investigativos.
- Diseñar líneas de Investigación o en su defecto suscribirse en una, que sea de su interés.
- Desarrollar proyectos de investigación multi o tras disciplinarios.
- Anexar a sus actividades docentes por lo menos dos horas diarias a la lectura e investigación.
- Formar parte de un centro de investigación.

- Participar en actividades que propicien la socialización de la generación del conocimiento a partir de investigaciones desarrolladas.
- Propiciar actividades dentro de las instituciones que promocionen las investigaciones propias y de sus homólogos.
- Contra con un equipo de computación contactado a internet, que le permita hacer uso de las informaciones publicadas en la web.
- Crear su block, donde publique sus trabajos.

Bibliografía.

Buendía Eisman, L. y Berrocal de Luna E., (disponible en internet) La Ética de la Investigación Educativa, Universidad de Granada

Díaz Sequera, Luidys y Atencio Cárdenas Edith, (2012), Comportamiento Ético, Marco de Actuación Personal, Profesional y Empresarial, Primer Congreso Internacional de Investigación e Innovación 2012 Multidisciplinario, ISNB: 978-607-95635-3-0, Cortazar, México.

Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P (2008). Metodología de la Investigación. Editorial MC GRAW-HILL. 4ta. Edición. México.

Méndez, C (2006). Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. MC GRAW-HILL. Tercera edición. Bogotá – Colombia.

Yuritzi Lizeth Gàmez Bèjar yuryga80@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Jacqueline Toscano Galeana jaquelinetoscano@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Rosalina Toscano Galiana rosstg@hotmail.com Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

El Coach en la formación de la Educación Contemporánea

Resumen

El Coach realiza una función que brinda resultados exitosos acompañando al coachee para que detecte y desarrolle su proyecto de vida o de formación universitaria, el educando o estudiante requiere de quien lo acompañe para lograr con más facilidad sus objetivos, el coach tiene las habilidades para garantizar la realización de una persona o de una institución educativa.

Los centros educativos forman personas por medio de la transmisión del conocimiento, y el coach apoya y facilita la adquisición del conocimiento y habilidades por medio de diferentes herramientas para que el coachee logre con creatividad, mayor aprendizaje y una fuerte relación interpersonal con sus compañeros estudiantes, padres de familia, profesores y directivos de instituciones educativas.

La educación es una empresa. Esta afirmación tiene doble vía de interpretación. En primer lugar, se asume la educación como un compromiso «personal» por formarse, con miras a convertirse el individuo en un ser útil a la sociedad y construir, en su proceso de formación, un proyecto de vida. Esto implica el reconocimiento y desarrollo de habilidades del individuo, la adquisición y adecuada aplicación de aprendizajes nuevos, el reconocimiento y la apropiación de valores, la formación del autoconcepto, el establecimiento y la concreción de sueños, ideales y metas acordes con las distintas etapas de la vida, la construcción de conocimiento y de autoconocimiento. Un proyecto de vida es ya una empresa.

En segundo lugar, la educación es una empresa si se considera su análisis desde la perspectiva de las instituciones que se dedican a ella como negocio. Así, el sector educativo

es uno de los sectores de la economía, una fuente de ingresos con base en el cual surgen organizaciones.

Bien podría pensarse que las instituciones educativas, por ser «formadoras», «guías», «orientadoras», realizan en los individuos llamados «educandos» procesos de coaching, con miras a dirigir el establecimiento de la meta mayor denominada proyecto de vida y de las metas menores que de ella se desprenden. Sin embargo, esto no se da.

Palabras clave: Coach, entrenador, entrenamiento, educación, autoconcepto, autoconocimiento, coachee.

Abstract:

The Coach performs a function that provides successful accompanying the coachee to discover and develop your life or university training, project the learner or student requires who accompany him to more easily achieve its objectives; the coach has skills to ensure the realization of a person or of an educational institution. Schools form people through the transmission of knowledge, and the coach supports and facilitates the acquisition of knowledge and skills through different tools so that the coachee to achieve with creativity, increased learning, and a strong personal relationship with his fellow students, parents, teachers and managers of educational institutions. Education is a company. This statement has double way of interpretation. Firstly, education as a «personal commitment "by training, with a view to converting the individual is assumed to be useful to society and its formation process, build a life project. This implies the recognition and development of skills of the individual, acquisition and appropriate application of new learning, recognition and appropriation of values, the formation of self-concept, the establishment and the realization of dreams, ideals and goals consistent with the different stages of life, the construction of knowledge and self-knowledge. A life project is already a company. Secondly, education is a company deemed its analysis from the perspective of the institutions that are dedicated to it as a business. Thus, the education sector is one of the sectors of the economy, a source of income with base organizations arise in which. Well you might think that educational institutions, to be «trainers», «guides», «guide», performed in individuals called 'trainees' coaching processes, with a view to direct the establishment of the greater goal called project life and minor goals deriving from it. However, this does not occur.

Key words: Coach, coaching, education, self-concept and self-awareness, coachee.

Desarrollo

Introducción

En el contexto latinoamericano, la educación se dedica en un gran porcentaje a la transmisión de información (transmisión de conocimiento) útil para el educando donde predomina, aun hoy, el método memorístico y de repetición de información. La «formación» se limita a la transmisión de valores, acordes con el discurso de la institución y las necesidades de la sociedad.
Aunque las legislaciones educativas han considerado la necesidad de cambio en los programas educativos que van desde el preescolar hasta la educación superior y han optado por impulsar el aprendizaje autónomo, la educación por competencias, el aprendizaje significativo y participativo, la enseñanza virtual y global, entre otros, no puede decirse que el proceso de formación llegue al nivel de coaching, arte que consiste en la aplicación de una metodología de aprendizaje interpersonal desde el asesoramiento o acompañamiento de una persona que asume el rol del coach (guía) y otra que asume el rol de coachee (aprendiz), que puede ser un individuo o un grupo de personas.
El Coaching es un proceso dinámico de interrelación que apoya a la persona para producir resultados en sus actividades personales y profesionales."

El objetivo principal del coaching es desarrollar la autoconfianza del coachee para que sea capaz de tomar decisiones y asumir responsabilidades, de manera que a partir de ello alcance los objetivos o metas propuestos al inicio del proceso de aprendizaje; en el caso del educando, el proyecto de vida puede verse como el objetivo principal, pero pueden darse otros objetivos: crear hábitos de estudios, aprobar una asignatura, descubrir y desarrollar habilidades, etc. Pero ni el maestro, ni la institución, ni los padres son coaches ni cuentan con las herramientas y la habilidad para orientar, de manera diferente de la común, la concreción del proyecto de vida de los jóvenes.

Así como hace falta un proceso de coaching en la formación de los educandos, hace falta también en los demás elementos que conforman la comunidad educativa, es decir: la familia, los maestros, los directivos y el personal de servicio. La comunidad educativa en general hace parte del proceso de formación y debería estar sintonizada en dicho proceso. Sin embargo, esto no siempre se evidencia. Por esta razón, es común ver que mientras la institución promueve ciertos valores, los padres de familia inculcan otros diferentes y el entorno extra-académico y extra-familiar (amigos) impulsa otros. A su vez, el personal de servicio de apoyo en las instituciones (administrativos y personal de servicios) no se ve involucrado de manera directa en el proceso y sus integrantes son considerados, en su mayoría, como entes aislados. No hay sintonía.

De esta forma, así como los educandos se verían beneficiados por el proceso de coaching para el establecimiento de su proyecto de vida, el resto de la comunidad educativa también se beneficiaría con su aplicación. ¿Por dónde empezar?
Hay que considerar la posibilidad de acción que tiene el coaching en el ámbito educativo, identificar a sus participantes y verlos como los miembros de una organización que requiere apoyo, identificar sus necesidades y los aspectos en los cuales se puede brindar ayuda.

El interés central del Coaching Educativo es apoyar un aprendizaje individualizado que haga posible orientar, trasmitir y enseñar un nuevo modelo de educación a alumnos, maestros y padres, pilares de la comunidad educativa, y adaptarlo al modelo pedagógico de la institución. Con este nuevo modelo (Coaching Educativo), los elementos centrales del proceso de formación no serán los contenidos curriculares, ni el sistema de evaluación, sino la comunidad educativa y los seres humanos que la conforman.

Para lograr su propósito, el Coaching Educativo busca hacer evidente las capacidades y el talento de los entes implicados en el proyecto educativo, de manera que así se pueda optimizar su desarrollo personal y profesional. Esto significa descubrir talentos en los directivos, el cuerpo docente, los educandos, la familia, el personal de apoyo, la comunidad y buscar su alineamiento.

Así, el propósito del Coaching Educativo supone la instauración y realización del proceso del coaching en tres ámbitos centrales: el ámbito familiar (coaching familiar), que brinda a los padres de familia o tutores responsables las herramientas necesarias para apoyar la formación que ofrece la escuela; el ámbito escolar (coaching en el aula), que prepara al educador, maestro, guía, a los orientadores vocacionales, psicopedagogos y psicólogos educativos como asesores en el proceso de formación del educando; el ámbito personal del alumno, donde se ofrecen al educando herramientas que le permitan llevar a cabo la concreción de sus proyectos o metas. Asimismo, conviene un proceso de coaching corporativo que involucre a directivas, entes administrativos y personal general de la organización educativa con miras a su alineamiento corporativo, alineamiento que se hace evidente y se materializa en el modelo pedagógico de la institución.

Como se observa, el coaching tiene un importante campo de acción en el sector educativo, viéndolo como la concreción de una empresa llamada «proyecto de vida individual» o como una empresa llamada «organización educativa».

Lamentablemente, el Coaching Educativo es poco conocido (por no decir "desconocido") en el contexto mexicano y latinoamericano. Las instituciones educativas buscan ayuda a sus problemas en modelos educativos, asesores pedagógicos y otros profesionales relacionados con las humanidades (pedagogía, psicología, administración) y en muchos casos descargan el encuentro de soluciones en el área de recursos humanos; no siempre se obtiene la respuesta esperada, ni se logran soluciones efectivas.
En estos casos bien vale la pena que las instituciones y sus miembros vean y busquen otras posibilidades de ayuda desde fuera: el Coaching Educativo es una solución.

Profundización en su aprendizaje, mejora en su desempeño y estimula la calidad de vida.

Es un estilo, una filosofía y una herramienta de dirección que busca el logro de excelentes resultados a partir del desarrollo de las competencias individuales y de equipo.

Las competencias son comportamientos observables que demuestran la interiorización y aplicación de conocimientos y habilidades.

"Es esencialmente una conversación, es decir, un diálogo entre un tutor (coach) y un pupilo (coachee) en un contexto productivo y orientado a los resultados.

Consiste en ayudar a las personas individuales a acceder a lo que saben. Es posible que nunca se hayan formulado las preguntas, pero tienen las respuestas."

Es un proceso intensivo combinado con empoderamiento para aprender a aplicar herramientas necesarias para alcanzar objetivos. Incluye:

Modelar
Demostrar con el ejemplo
Observar
Escuchar
Retroalimentar

Coaching, es un tipo especial de apoyo, distinto de la formación y el acompañamiento, que está ayudando de forma extraordinaria a **alcanzar la excelencia** tanto en el plano de desarrollo personal, educación así como en lo profesional. Es por tanto una formidable herramienta para los directores de Recursos Humanos, directores de formación, y la Dirección General de la empresa y para todo el cuadro de mandos. **Consiste en una serie de técnicas** que se desarrollaron para apoyar a estudiantes, deportistas de élite, y que vienen demostrando su eficacia en el mundo empresarial y personal en los últimos 25 años. El coaching tiene que ver, más que con la formación, con los procedimientos que los individuos usan para enfrentarse a los retos de la vida todos los días. Opera con dos herramientas básicamente:

- **Un diálogo**, en el que el coach, (quien da el coaching), pregunta y el coachee, (quién recibe el coaching), responde. Es una combinación de algo muy antiguo, la "**mayéutica socrática**" con los últimos avances en las técnicas de ayuda, de la Programación Neuro Lingüística, (PNL), los procedimientos de toma de decisiones empresariales, etc.

- **La escucha activa**, echa por un coach con experiencia, con conocimiento del coaching y de su metodología, la PNL y otras técnicas, y tenga la voluntad y habilidad necesarias. Esta "escucha atenta" le va a permitir hacer preguntas poderosas, que conducen al coachee a encontrar "sus" soluciones, a "sus" problemas con "sus" propios recursos.

Para quién es el coaching

El **Coaching** trabaja para conseguir la **excelencia** en los planos personal y profesional, y contribuye de una manera muy clara a mejorar los resultados de la empresa, trabajando directamente con las personas, directores y directivos, en dos niveles:

- Ayudar a **resolver los problemas** que los bloquean, que los limitan, que no les permiten cumplir correctamente con su misión, y alcanzar sus objetivos. Estos bloqueos, inhabilidades, torpezas, etc. hacen que la empresa pierda muchas oportunidades, agilidad, competitividad y en definitiva beneficios.
- Ayudar a los directivos a **dar lo mejor de si mismos,** a plantearse nuevos retos y a superarlos, a ser cada vez más eficientes, a ganar cada vez mas dinero y a ser más felices en un sentido holístico, a que disfruten de todo y de todos, y especialmente de su trabajo, a conseguir la **excelencia** en todos los planos.

Efectos del coaching

- **Los efectos del Coaching son liberadores**, el individuo se desatasca, consigue lo que quiere en una primera fase, y posteriormente inicia un auténtico despliegue de sus capacidades. El Coaching es la mejor manera de acceder a un **desarrollo total, profesional y humano**, y facilitar una carrera profesional de éxito, de conseguir la **excelencia**, y vivir la vida que queremos vivir. Consigue no solo que alcancemos nuestros objetivos, sino que nos hace llegar mucho mas lejos de lo que en principio pensamos. Hoy día en EE.UU. la mayoría de las personas de éxito, políticos, empresarios, artistas, etc., tienen alguien en quien apoyarse en un proceso de Coaching, tienen un coach o entrenador personal.

- Es el mejor mecanismo para **elevar el prestigio, la capacidad profesional y el rendimiento de las personas** que pertenecen a un colectivo. Hay estudios que demuestran que el ejercicio del **coaching genera unos beneficios del orden de su coste multiplicado por 6.** (Gallup Institut). Además el individuo está plenamente satisfecho y realizado.

- A nivel personal el coaching tiene los mismos efectos: **encontrar soluciones** a los problemas que nos limitan, y encontrar caminos donde podamos desarrollar todo nuestro potencial, y **conseguir la excelencia persona**l y profesional. Esto es particularmente útil para los emprendedores, y altos directivos de empresas, así como también para los estudiantes, ya que para conseguir la excelencia es fundamental identificar las aptitudes y capacidades que sobresalen en el individuo, sus gustos y objetivos, y orientar su carrera profesional en la dirección adecuada desde el principio.

Conclusiones

Por medio de esta investigación podemos darnos cuenta que el Coaching es una herramienta mas con la que cuenta el docente para ayudar en la formación integral del estudiante y lograr en el un desarrollo personal y profesional.

Coaching, es un tipo especial de apoyo, distinto de la formación y el acompañamiento, que está ayudando de forma extraordinaria a alcanzar la excelencia tanto en el plano de desarrollo personal, educación así como en lo profesional. Es por tanto una formidable herramienta para los docentes, directores de Recursos Humanos, directores de formación, y la dirección general de la empresa y para todo el cuadro de mandos. Consiste en una serie de técnicas que se desarrollaron para apoyar a estudiantes, deportistas de élite, y que vienen demostrando su eficacia en el mundo empresarial y personal en los últimos 25 años. El coaching tiene que ver, más que con la formación, con los procedimientos que los individuos usan para enfrentarse a los retos de la vida todos los días.

Entonces el coaching busca:

- Perfeccionamiento de una nueva filosofía de desarrollo humano.
- Creación de la transferencia de estrategias de aprendizaje.
- Utilización de los profesionales de desarrollo humano como consultores internos y responsables del desempeño de los sistemas gerenciales.
- Estímulo de las relaciones de los empleados creando una actitud de propietarios
- Utilización de los gerentes como coaches de desempeño.
- Creación de autoestima de los empleados y grupos.
- Identificación de estrategias de recompensa que motiven a los empleados a mejorar su compromiso y lograr resultados.
- Conocimiento de sí mismo
- Mejoramiento de su desempeño
- Cambio de conducta
- Transformación:

En el fondo "todo el Coaching es personal", por que ya se trate de un estudiante, profesional, un empresario, un directivo, etc. el Coaching le ayuda a la persona a conseguir lo que desea. A este nivel el campo está mucho mas abierto, y los tipos de cuestiones que se pueden plantear son amplísimas. El coaching nos ayuda a conocer muchas facetas de nosotros mismos a las que no damos importancia, y que pueden ser efectivamente muy importantes, a mejorar nuestra autoestima, a clarificar nuestros deseos y objetivos, a encontrar caminos que nos conduzcan a donde queremos llegar, a decidir adecuadamente, etc.

Decirle a una persona que las soluciones a sus problemas están dentro de ella misma, puede resultar hasta ofensivo, cuando lo ha intentado muchas veces sin éxito, sin embargo, Sócrates tenía razón, su enorme éxito se debía a que no quería enseñar nada de él mismo a sus discípulos, sino que solamente les ayudaba a ver que lo que había dentro de ellos, que generalmente es más que suficiente.

Referencias Bibliográficas

Whitmore, J. (2003). *El método para mejorar el rendimiento de las personas.* Barcelona: Piados Iberica.

Goldsmith, M. (2001). *la última palabra en desarrollo de liderazgo.* México: Prentice Hall.

SENTGE, P. (1994). *La Quinta disciplina en la práctica.* Barcelona: Granica.

STEINER, P. (1991). *Los guiones que vivimos. análisis tradicional de los guiones de la vida.* Barcelona: Kairós.