



00661
46

Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

Tesis

“Análisis de las causas y consecuencias de la rotación de personal en el trabajo de auditoría interna”

El caso de la Dirección General de Auditoría de la P. G. R.

Que para obtener el grado de:

Maestro en administración de organizaciones

Presenta: David Sánchez Zenil

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Tutor: Dr. José Ramón Torres Solís

México, D.F.

... a la Dirección General de Bibliotecas...
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso
contenido de mi trabajo...
NOMBRE: DAVID SÁNCHEZ ZENIL

FECHA: 25 de Marzo de 2003

FIRMA: [Firma manuscrita]

2003

1



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

PAGINACION

DISCONTINUA

A mis padres

Eva Zenil Vithe y José Sánchez Garduño

Mi eterno agradecimiento.

A mi hermano Serafín Sánchez Zenil

A Dios y al amor

Por ser mi fuente de inspiración.

A mi asesor el Dr. José Ramón Torres Solís

Porque me ha guiado en esta investigación ofreciéndome su apoyo incondicional.

Por sus enseñanzas y por predicar con el ejemplo.

Por su amistad, paciencia, comprensión y motivación.

¡ Gracias !

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A mis maestros y sinodales

¡ Gracias !

Al C. P. Valentín Bernal Carrillo

Por su apoyo incondicional, amistad y comprensión, ¡Gracias!

Al C. P. Gustavo Mondragón Oviedo

Por su gran apoyo y amistad, ¡Gracias!

Al Lic. Fernando Calderón Martínez

Por su amistad, apoyo y enseñanzas, ¡Gracias!

Al Lic. Juan Torres Mata

Por su amistad, apoyo y enseñanzas, ¡Gracias!

A todos mis amigos por su apoyo, consejos y sincera amistad, ¡Gracias!

A mis compañeros de trabajo en la Procuraduría General de la República por su apoyo incondicional y absoluta comprensión, ¡Gracias!

A mi Universidad ¡Muchas Gracias!

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**ANÁLISIS DE LAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL
EN EL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA**

C O N T E N I D O

Introducción	vi
CAPÍTULO 1	
ANTECEDENTES	1
1.1 Relevancia del estudio	1
1.2 El Órgano Interno de Control en las dependencias de la Administración Pública Federal	3
1.3 Problemas económicos, políticos y sociales que intervienen en el ámbito laboral	4
1.4 Auditoría interna	8
CAPÍTULO 2	
MARCO REFERENCIAL DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	12
2.1 Contexto legal	14
2.2 Misión	16
2.3 Giro	16
2.4 Organigrama	16
2.5 Unidad de estudio: Dirección General de Auditoría de la P. G. R.	17
2.5.1 Base jurídica de actuación de la Dirección General de Auditoría	17
2.5.2 Objetivos	17
2.5.3 Funciones	18
2.5.4 Organigrama específico	19

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**ANÁLISIS DE LAS CAUSAS Y CONSECUENCIAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL
EN EL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA**

C O N T E N I D O

Introducción	vi
CAPÍTULO 1	
ANTECEDENTES	1
1.1 Relevancia del estudio	1
1.2 El Órgano Interno de Control en las dependencias de la Administración Pública Federal	3
1.3 Problemas económicos, políticos y sociales que intervienen en el ámbito laboral	4
1.4 Auditoría interna	8
CAPÍTULO 2	
MARCO REFERENCIAL DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA	12
2.1 Contexto legal	14
2.2 Misión	16
2.3 Giro	16
2.4 Organigrama	16
2.5 Unidad de estudio: Dirección General de Auditoría de la P. G. R.	17
2.5.1 Base jurídica de actuación de la Dirección General de Auditoría	17
2.5.2 Objetivos	17
2.5.3 Funciones	18
2.5.4 Organigrama específico	19
	i

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CAPÍTULO 3

MARCO CONCEPTUAL	21
3.1 Rotación de personal	21
3.2 Análisis de puestos	24
3.3 El perfil del puesto.- Conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencia	40
3.4 Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal	42
3.5 Competencias laborales	46
3.6 Servicio civil de carrera	51
3.7 La remuneración a los empleados	57
3.8 Valuación de puestos	58
3.9 Ambiente organizacional y satisfacción en el trabajo	64
3.10 La motivación	74
3.11 Evaluación del desempeño	81
3.12 Productividad	87
3.13 Manuales de organización y procedimientos	89

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	93
4.1 Identificación del problema	93
4.2 Tipo de investigación	96
4.3 Preguntas de investigación	98
4.4 Objetivos de la investigación	100
4.5 Hipótesis	102

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.6 Variables	103
4.7 Universo y selección de la muestra	108
4.8 Instrumentos de investigación	110
4.8.1 Cuestionario	110
4.8.2 Entrevistas	116
4.9 Tratamiento estadístico de la información	117
CAPÍTULO 5	
RESULTADOS	123
5.1 Presentación de resultados	123
5.2 Análisis de información	130
5.3 Discusión de los resultados	159
5.4 Diagnóstico de la situación actual	198
Propuestas y recomendaciones	202
Conclusiones	210
Referencias bibliográficas	217
Anexos	221

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE DE FIGURAS

2.1 Estructura orgánica de la Procuraduría General de la República	pág. 16
2.2 Estructura orgánica de la Dirección General de Auditoría	19
3.1 Fases de las Competencias Laborales	46
3.2 Los diez pasos formativos de un modelo de Competencias Laborales	48
3.3 Factores para el éxito del Servicio Civil de Carrera	54
3.4 Esquema del Clima Organizacional	64
3.5 La pirámide de las necesidades de Maslow	75
4.1 Gráfica de la muestra calculada estadísticamente	109
4.2 Gráfica de la muestra elegida	109
4.3 Representación gráfica del modelo de correlación lineal	120
5.1 Tabla 1-a con los resultados del cuestionario aplicado	124
5.2 Tabla 2-b con los resultados del cuestionario aplicado	125
5.3 Gráfica de las respuestas a la pregunta número uno del cuestionario	131
5.4 Gráfica de las respuestas a la pregunta número dos del cuestionario	133
5.5 Gráfica de las respuestas a la pregunta número tres del cuestionario	135
5.6 Gráfica de las respuestas a la pregunta número cuatro del cuestionario	137
5.7 Gráfica de las respuestas a la pregunta número cinco del cuestionario	139
5.8 Gráfica de las respuestas a la pregunta número seis del cuestionario	141
5.9 Gráfica de las respuestas a la pregunta número siete del cuestionario	143
5.10 Gráfica de las respuestas a la pregunta número ocho del cuestionario	145
5.11 Gráfica de las respuestas a la pregunta número nueve del cuestionario	147
5.12 Gráfica de las respuestas a la pregunta número diez del cuestionario	149
5.13 Gráfica de las respuestas a la pregunta número once del cuestionario	151
5.14 Gráfica de las respuestas a la pregunta número doce del cuestionario	153
5.15 Gráfica de las respuestas a la pregunta número trece del cuestionario	155
5.16 Gráfica de las respuestas a la pregunta número catorce del cuestionario	157
5.17 Gráfica de las respuestas a la pregunta número quince del cuestionario	158
5.18 Calificación de la percepción de los cuestionados hacia el tema de rot. pers.	160
5.19 Tabla con datos generales del personal cuestionado	161
5.20 Tabla resumen con datos generales del personal cuestionado	161
5.21 Tabla con datos generales del personal que formaba parte de la Unidad Adm.	163
5.22 Tabla resumen con datos grales. del pers. que formaba parte de la U. A.	163
5.23 Tabla con el índice de rotación de personal anual de la Unidad de estudio	171
5.24 Gráfica de las auditorías realizadas de 1998 a 2002	171
5.25 Tabla con el número de empleados que causaron baja anualmente	172
5.26 Gráfica que muestra el número de bajas anualmente	172
5.27 Tabla con el número de nombramientos de confianza por año	173
5.28 Tabla del personal de confianza por año al 31 de diciembre	173
5.29 Tabla de empleados en activo a diciembre de cada año estudiado	174

5.30 Tabla de personal de nuevo ingreso de 1998 a 2002	pág. 174
5.31 Tabla del personal contratado por honorarios de 1998 a 2002	175
5.32 Tabla con datos de tipo "profesional" de los empleados en activo	176
5.33 Tabla con datos generales del personal ex-empleado de 1998 a 2002	177
5.34 Tabla con el número de auditorías programadas anualmente	178
5.35 Tabla con el número de auditorías realizadas por año	178
5.36 Gráfica con el número de auditorías realizadas por año	179
5.37 Tabla con el número de ascensos por año en la Dir. Gral. de Auditoría	184
5.38 Tabla con el número de ascensos por nivel y año en la Dir. Gral. Aud.	184
5.39 Tabla que muestra el índice de rotación de personal y el número de auditorías programadas y realizadas por año en la Dirección General de Auditoría	187
5.40 Tabla que muestra el índice de rotación de personal y el presupuesto ejercido por año de la Dirección General de Auditoría	188
5.41 Tabla que muestra el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de rot. pers. y el presupuesto ejercido en el cap. 1000 por año de la D.G.A.	188
5.42 Tabla que muestra el índice de rot. pers. y el núm. de auditorías realizadas anualmente por la D.G.A.	189
5.43 Tabla que muestra el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de rot. pers. y el núm. de auditorías realizadas por la D.G.A.	189
5.44 Tabla que muestra la evolución del sueldo promedio por año en la D.G.A.	190
5.45 Tabla que muestra el índice de rotación de personal y la evolución del sueldo promedio por año del personal ex-empleado y la comparación de los promedios generales de la D.G.A.	190
5.46 Tabla que muestra el índice de rotación de personal y la evolución del sueldo promedio por año en la D.G.A.	191
5.47 Tabla que muestra el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de rotación de personal y el sueldo promedio por año en la D.G.A.	191
5.48 Tabla que muestra el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de rotación de personal y el sueldo prom. de los ex-empleados	192
5.49 Tabla con el índice de rotación y el personal contratado por honorarios	194
5.50 Tabla con el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de rotación y el personal contratado por honorarios en la D.G.A.	194
5.51 Tabla que muestra el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de rotación de personal y el número de ascensos por año en la D.G.A.	195
5.52 Tabla con el índice de rotación de personal y el número de auditorías	196
5.53 Tabla que muestra el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de rotación de personal y el número de auditorías realizadas por año en la D.G.A.	196
PR-1 Esquema que muestra los aspectos polifacéticos del análisis de puestos	204

Anexos

A.1 Tabla de correlaciones con datos "reales"	221
A.2 Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República y la institucionalización del Servicio Civil de Carrera	223

INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos que realiza la Administración Pública Federal para planear y fortalecer sus instituciones y las actividades económicas, políticas y sociales, han transcurrido en forma paralela al avance de la sociedad en su conjunto; por lo que en este contexto, se ha tenido la necesidad de prestar mayor atención a los programas de desarrollo y bienestar del personal al servicio del Estado, con la finalidad de que se encuentre capacitado profesionalmente para que realice de manera óptima el trabajo que desempeña y por consiguiente proyecte los beneficios de calidad en el servicio público a la población a la que representa.

Tomando en cuenta lo anterior, con la presente investigación se pretende analizar las causas y consecuencias de la excesiva rotación de personal en el trabajo de auditoría interna con el objeto de proponer alternativas viables para su solución y así dar respuesta a la problemática detectada en el personal de auditoría de la Dirección General de Auditoría; misma que forma parte del Órgano Interno de Control (Contraloría Interna) en la Procuraduría General de la República, dependencia encargada de la procuración de justicia en México.

La Procuraduría General de la República es la dependencia que se encarga de la procuración de justicia a nivel nacional ya que su ámbito de competencia es federal, toda vez que atiende asuntos de justicia encomendados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Ley Orgánica de la propia dependencia y su Reglamento, asimismo, tiene por titular al Procurador General de la República, quien se auxilia con los Agentes del Ministerio Público de la Federación y su demás equipo de trabajo.

La investigación que se desarrolla en este trabajo de tesis consta de cinco capítulos, mismos que se describen brevemente a continuación:

En el capítulo uno se comentan los antecedentes generales de la investigación y del tema que se estudia en la Dirección General de Auditoría de la Procuraduría General de la República, respecto a la problemática de excesiva rotación que se presenta en el trabajo de auditoría interna. También se hace referencia a los aspectos relevantes que constituyen la importancia de la investigación y se describe concretamente el contexto del Órgano Interno de Control en las dependencias de la Administración Pública Federal. Por otro lado, se hace referencia de cuáles son los problemas económicos políticos y sociales que intervienen en el ámbito laboral y en específico respecto al trabajo de auditoría interna, mismo que se define y explica en qué consiste y cuáles son sus diversos enfoques tanto en el sector público como Auditoría Gubernamental y en campo de la iniciativa privada.

El capítulo dos desarrolla el marco referencial en el que se circunscribe la Procuraduría General de la República con el objeto de dar a conocer aspectos generales y específicos de la misma, incluyendo los fundamentos legales, misión, visión, giro y estructura organizacional. Asimismo, se describen las particularidades de la Unidad de Estudio como son su base jurídica de actuación, objetivos, funciones, organigrama, entre otros. Aunado a lo anterior, se explican las actividades que se realizan en la Dirección General de Auditoría con el propósito de conocer sus características, considerando los objetivos generales y específicos que pretende con el trabajo de auditoría interna en la Institución.

En el capítulo número tres se exponen los conceptos, técnicas y comentarios que sirven para describir, identificar y apoyar las alternativas que se pretenden recomendar a las instancias correspondientes en la Procuraduría General de la República para que tomando en cuenta los métodos, procedimientos, y medidas pertinentes se evite la problemática de rotación de personal que se presenta, misma que se pretende corregir y prevenir para coadyuvar en mejores beneficios tanto para la Dirección General de Auditoría como para la propia Procuraduría.

Respecto al capítulo cuatro, aquí se describe la metodología aplicada en el desarrollo de la investigación, por ello, comienza con una explicación acerca de la identificación del problema, se describe el tipo de investigación y las preguntas a resolver con el presente trabajo, asimismo se exponen los objetivos, hipótesis y variables estudiadas. También contiene el universo del cual se extrajo la muestra para la aplicación de los instrumentos de recolección de la información.

Respecto al capítulo cinco, cabe mencionar que como en todo trabajo de investigación el cometido es ofrecer un resultado que subsane los problemas que aquejan a las organizaciones, aquí se analiza la información recabada tanto en forma cuantitativa como cualitativa para exponer en forma detallada la interpretación de los resultados obtenidos a la luz de las técnicas y conceptos teóricos que se tocan en los capítulos anteriores con el propósito de estar en condiciones de dar a conocer las propuestas y recomendaciones necesarias para sufragar la problemática de excesiva rotación de personal en la Dirección General de Auditoría de la Procuraduría General de la República.

Límites y alcances de la investigación

La Dirección General de Auditoría como parte integrante del Órgano Interno de Control en la Procuraduría General de la República, es un área administrativa muy delicada; ya que maneja información confidencial que tiene competencia interna y externa de la propia Procuraduría. Es por ello, que el presente estudio se ha acotado a tratar específicamente la problemática que se refiere a la excesiva rotación de personal, analizando cuales son las causas y consecuencias de la misma en relación con el desempeño, la productividad y la eficiencia del trabajo de auditoría interna.

El trabajo de auditoría interna significa un conjunto de actividades preponderantes del Órgano Interno de Control en la Institución como parte reguladora, preventiva y correctiva de la gestión, por ello, el estudio de tesis toma en cuenta la relevancia del trabajo que se realiza en dicha unidad administrativa, considerando los objetivos generales que pretende.

En la Dirección General de Auditoría como en toda la Procuraduría General de la República existen muchos otros problemas de tipo administrativo. Tales problemas son sujetos de otros estudios de tipo interdisciplinario y que por lo tanto sería imposible poder abordarlos de forma íntegra en el presente trabajo con el propósito de estar en condiciones de concretar alternativas o propuestas viables.

La profundidad de las indagaciones se delimita al contexto en el que se desenvuelven las principales funciones de la Dirección General de Auditoría. De tal modo que resulta difícil pretender cubrir aspectos que competen a las demás unidades administrativas que conforman a la Institución, ya que realizan actividades muy diversas y ajenas a lo que significa el trabajo del control interno y las auditorías, toda vez que se trata de áreas operativas, de investigación e inteligencia, de procedimientos penales, de asuntos legales nacionales e internacionales y de procuración de justicia en general.

Por otro lado, considerando la discrecionalidad que debe existir para el desarrollo del presente estudio, se ha tenido a bien guardar en el anonimato la denominación real para proteger su confidencialidad, así mismo se ha tenido cuidado de no personalizar responsabilidades o problemas que existen o han tenido lugar en la Unidad Administrativa misma que se denomina Dirección General de Auditoría (D. G. A.), no obstante que actualmente su denominación real ha variado un poco. De igual forma los datos obtenidos en los archivos de la Dirección General de Auditoría se han considerado en forma proporcional; es decir que se les ha dado un tratamiento uniforme para que conserven su validez y a su vez conserven la confidencialidad de los mismos.

Cabe mencionar que en algunos casos fue difícil obtener datos e información en forma profunda y analítica debido a que no se tuvo acceso a ella fácilmente; cosa que se trato de minimizar al indagar lo más posible con la valiosa ayuda de los empleados, compañeros míos, en la Unidad Administrativa. Por ello, mediante el análisis de la información disponible, tanto documental como la recabada en la aplicación de los instrumentos de recolección de información, como son los cuestionarios y las entrevistas en sus diversas modalidades; se tuvo la necesidad de preguntar en algunos casos reiteradamente respecto a algunos puntos para tener la seguridad de los resultados obtenidos en el momento del análisis e interpretación de los mismos. Todo ello, con el objeto de lograr comprender la situación que impera en la organización en forma integral y para estar en condiciones de elegir las mejores propuestas y recomendaciones que a su vez ayuden a resolver la problemática y sirvan de apoyo o modelo para ser desarrolladas en otras unidades administrativas tanto de la Institución como de la Administración Pública Federal en su conjunto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

El presente estudio de tesis se circunscribe en el área de recursos humanos de la Dirección General de Auditoría en la Procuraduría General de la República, y el área que centraliza la administración del recurso humano en la Institución: la Dirección General de Recursos Humanos. Por lo que en esta investigación a través de un proceso de investigación metodológica se pretende indagar sobre la problemática que presenta dicha área respecto al alto índice de rotación de personal que adolece. Para ello, se considera necesario determinar cuáles son las causas, efectos y circunstancias de este fenómeno con la finalidad de encontrar alternativas para su solución y así elevar la productividad y la eficiencia en el trabajo de auditoría interna, mismo que se realiza en la unidad administrativa de la dependencia.

El presente estudio tiene el cometido de realizar un análisis de los factores que influyen para que se presente el problema y a su vez identificar sus relaciones con el ambiente interno y externo de la propia unidad de análisis, por lo que se hará referencia en el marco conceptual a los temas que tienen relación con las causas, consecuencias y posibles soluciones de lo que implica la excesiva rotación de personal.

1.1 RELEVANCIA DEL ESTUDIO

La Dirección General de Auditoría se encuentra adscrita al Órgano Interno de Control en la Procuraduría General de la República, el cual a su vez, depende funcionalmente de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), actúa en un marco orgánico-funcional y se conduce bajo los principios de integridad, sentido de responsabilidad, objetividad, imparcialidad, independencia, diligencia profesional, capacidad técnica de dirección y discreción, a fin de garantizar que la vigilancia, el apego a la legalidad, el control y las actividades de auditoría se lleven a cabo en forma oportuna, atendiendo a sus objetivos, atribuciones y funciones que se establecen en las disposiciones normativas y lineamientos que permiten revisar la actuación de la Institución.

Atendiendo a lo antes citado, la Dirección General de Auditoría para dar cumplimiento a sus fines propios de control interno, requiere de personal calificado, el cual se desempeñe con estabilidad y en un ambiente armónico con el propósito de lograr que se sienta satisfecho con el desempeño de su labor en la unidad administrativa; asimismo, se requiere que desarrolle su carrera profesional adecuadamente con la firme intención de evitar problemáticas como el alto índice de rotación de personal y sus consecuencias que pueden ser adversas en la productividad y eficiencia del trabajo de auditoría interna.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cabe señalar que las actividades de auditoría interna que realiza la Dirección General de Auditoría se practican a las diversas unidades administrativas de la Procuraduría General de la República, por lo que resulta preciso aquilatar la importancia de contar con personal adecuado para realizar las auditorías que se programan periódicamente, y por ende, se cumpla con el propósito de vigilar que se respete la normatividad que tiene que ver con la correcta administración de los recursos humanos, financieros y materiales; *surge la necesidad de realizar el presente estudio donde se analizan las causas y consecuencias que propician la rotación de personal*, el atraso en el cumplimiento del Programa Anual de Control y Auditoría (PACA) y su relación con la eficiencia laboral de dicho personal.

Considerando la problemática antes descrita y reconociendo la relevancia que revisten las funciones del trabajo de auditoría interna; se entiende, que si la Dirección General de Auditoría de la Procuraduría General de la República, continúa con elevados índices de rotación de personal, corre el riesgo de que los trabajos de auditoría que se realizan sean de baja calidad y no contribuyan al mejoramiento de la administración en general de la Institución y por consiguiente al logro exitoso de los objetivos previstos en la normatividad y en el Programa Anual de Control y Auditoría, que establece la SECODAM para los órganos internos de control.

Asimismo, al carecer de suficiente personal debidamente capacitado, la calidad y el desempeño de la Unidad Administrativa desmeritarían repercutiendo negativamente en los esfuerzos y cometidos a que se ha comprometido la Procuraduría General de la República y la actual Administración; en el sentido de abatir la corrupción, procurar justicia oportunamente y alcanzar la transparencia que le permita alcanzar la seguridad pública, y lograr con ello, el bienestar de la sociedad en su conjunto. Por lo cual, se ha tenido a bien realizar el presente estudio con el objeto de indagar sobre los factores que inciden para que se presente *alto índice de rotación de personal* y esclarecer cuales son las consecuencias de que se siga presentando tal fenómeno; para así, poder presentar las propuestas y alternativas más viables que nos lleven a corregir la problemática identificada.

Por otro lado, también se pretende constatar en que grado es benéfica y/o perjudicial la rotación de personal en las organizaciones, hablando propiamente de la Administración Pública Federal y en específico de las encargadas de actividades de supervisión y control como la Dirección General de Auditoría en la Procuraduría General de la República. El estudio tiene el cometido de confirmar o descartar la teoría al respecto del nivel aceptable y/o perjudicial de los índices de rotación de personal, como tesis principal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.2 EL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Para entender el papel que juega el control interno en la Administración Pública Federal y en general en cualquier organización, vale la pena definir lo que significa y la relevancia que reviste en sí mismo:

Control interno

Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, la complementaria de tipo administrativo y operacional; asimismo, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.¹

En la Administración Pública el control interno guarda estrecha relación con el ejercicio de las funciones del Estado, ubicado éste como parte de un proceso con elementos interactuantes, en el que la vigilancia de las acciones del gobierno adquiere sentido de responsabilidad, en la medida en que existen previamente políticas, planes y programas específicos con objetivos bien definidos. El control interno se aplica para salvaguardar los recursos, obtener información suficiente, oportuna y confiable de su utilización, así como para promover la eficiencia en las actividades y asegurar el apego a las leyes, normas y políticas vigentes, con la finalidad de lograr el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

Atribuciones de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo

A esta dependencia centralizada le corresponde organizar y coordinar el sistema de control y evaluación de la gestión gubernamental, inspeccionar el ejercicio del Gasto Público Federal y su congruencia con el Presupuesto de Egresos de la Federación, expedir los lineamientos que regulen los instrumentos y procedimientos de control de la Administración Pública Federal.²

Asimismo vigila el cumplimiento de las normas de control y fiscalización, asesorando y apoyando a los órganos internos de control de las Dependencias y Entidades. También, establece las bases generales para realizar auditorías, ya sea en sustitución o apoyo de sus propios órganos internos de control, se encarga de llevar el registro patrimonial de los servidores públicos y es la dependencia globalizadora en materia de control y evaluación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹ SECODAM, *Guía de auditoría pública*, México, D.F., 1997, p. 7.

² SECODAM, *Introducción a la administración pública y sus controles*, México, D.F., 1999, p.5.

1.3 PROBLEMAS ECONÓMICOS, POLÍTICOS Y SOCIALES QUE INTERVIENEN EN EL ÁMBITO LABORAL

Las condiciones económicas más significativas de países como México son el bajo ingreso per cápita, ciclos de inflación y desigual distribución de la riqueza. El rápido aumento de la población, combinado con la falta de crecimiento económico nacional, hace improbable que el ingreso familiar progrese significativamente. Una de las condiciones económicas más comunes es la inflación. A pesar de la periódica inquietud de los sectores económicos y sociales por la elevación de los precios de los alimentos, el vestido, combustibles y vivienda.

“La inflación da inseguridad a los trabajadores en cuanto a su vida económica. Los empuja a gastar su dinero rápidamente antes de que pierda valor, patrón de gasto que agudiza el problema inflacionario del país”³

Dado que el ahorro pierde rápidamente su valor si no es invertido, la mayoría de los trabajadores no planean su seguridad en el futuro para el momento del retiro, ya que desarrollan una relación de dependencia con el gobierno, a menudo incapaz de responder a las necesidades sociales de manera efectiva. La intranquilidad social se complica aún más a causa de la inmensa disparidad de la distribución de la riqueza. Las consecuencias pueden ser de muy diversa índole ya que algunos trabajadores aceptan pasivamente su situación, mientras que otros protestan agresivamente. Todos estos factores hacen difícil motivar a los empleados afectados por diversos factores económicos políticos y sociales.

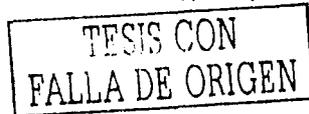
Por otro lado, el desempleo es cada vez más preocupante tanto en las provincias como en las ciudades, repercutiendo en problemas de pobreza y de índole social como la desintegración familiar y la delincuencia.

Debido a la inflación los salarios tienen que ser ajustados periódicamente para mantener y superar el nivel de vida del empleado. “Hoy en día la paga de ciertos trabajos sigue siendo determinada por la oferta y la demanda de los mercados de trabajo. Los sistemas de compensación de las organizaciones deben considerar los niveles actuales de salarios para cada puesto, ya que de no hacerlo así, corre el riesgo de pagar fuera de lo aceptable con los consiguientes efectos; si se paga de menos es probable que se tenga un *índice alto de rotación*, lo que puede ocasionarle costos elevados de reposición. Si se paga de más se tendrán costos de trabajo elevados”⁴

Considerando en conjunto las condiciones sociales, legales, éticas, políticas y económicas, se advierte que estas condiciones pueden impedir la introducción de tecnología avanzada y sofisticados sistemas organizacionales. La inestabilidad afecta a las organizaciones que desean establecer o ampliar sus operaciones. La inestabilidad organizacional produce inseguridad en los trabajadores y los induce a ser pasivos y de escasa iniciativa. Es posible que adopten frente a su trabajo la actitud de ‘Que ocurra lo que tanga que ocurrir; ¿para qué molestarse entonces en intentar que las cosas sean diferentes?’

³ DAVIS, Keith y Newstom. *Comportamiento humano en el trabajo*, 10ª ed., Mc Graw Hill, México, D.F., 1999, pp. 497-502.

⁴ CHIRUDEN /Sherman. *Administración de personal*, Continental, México, D.F., 1991, pp. 116 y 117.



Una condición social predominante es la de recursos humanos deficientemente desarrollados ya que los sistemas educativos no son los adecuados para los tiempos que nos ha tocado vivir, y donde el avance de la ciencia, la tecnología y de sistemas automatizados en algunos países desarrollados nos ponen en desventaja para competir exitosamente en el mundo globalizado. Asimismo, se presentan fuertes carencias de personal administrativo, científico y técnico, las cuales limitan la posibilidad de emplear productivamente a la fuerza de trabajo sin emplear costosos y rigurosos sistemas de selección.

Terminación de las relaciones laborales

Para entender algunas situaciones que resultan un tanto problemáticas en el ámbito laboral, resulta preciso comprender que las relaciones de trabajo como cualquier relación jurídica son susceptibles de terminarse, suspenderse o rescindirse. Por consiguiente, al establecerse las cláusulas en el contrato de trabajo, tanto el empleado como la organización deben estipular los lineamientos tanto de inicio de las labores como las condiciones de término de las mismas. Un empleado puede dejar de prestar sus servicios en la organización por diferentes causas:

Suspensión de la relación laboral.- Se entiende la cesación temporal de los efectos de la relación jurídica, en otras palabras; una vez concluida la causa de la interrupción, se reanuda la relación de trabajo, por ejemplo; en el caso de que un empleado adquiera una enfermedad contagiosa en este caso opera la suspensión de la relación de trabajo.

Rescisión de las relaciones de trabajo.- Significa la disolución de las relaciones individuales de trabajo, motivada por un hecho imputable al trabajador o al empleador.

Por tanto, resulta de suma importancia conocer las causas justificadas al respecto; es decir, los motivos por los cuales puede el empleador separar al trabajador (especialmente sin responsabilidad para el primero) y los que permiten al trabajador separarse de la organización. Es importante conocer las indemnizaciones derivadas de la rescisión. Las opciones que tendrá el trabajador cuando es despedido por causa no justificada, se estipulan en el artículo número 48 de la Ley Federal del Trabajo. En México las indemnizaciones pueden variar de acuerdo con el tiempo laborado por el trabajador y el tipo de contrato.

Cesación definitiva.- Se entiende como la terminación de los efectos de la relación jurídica por causas no imputables a ninguna de las partes y se puede dar por jubilación o por renuncia del trabajador.

La jubilación es una de las causas de terminación de las relaciones de trabajo, también conocido como 'retiro'. En este caso el trabajador deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y si es su deseo ya no seguir prestando sus servicios. En algunos casos la edad hace forzosa la jubilación. "Las instituciones de seguridad social otorgan para los jubilados una jubilación con distintas modalidades y requisitos. También la jubilación, puede acarrear una serie de desajustes emocionales y económicos, tanto personales como familiares, que pueden agravarse y dar como resultado serios problemas psicológicos, tanto del jubilado como de su familia"⁵

⁵ ARIAS G., Fernando y Heredia E. Victor. *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*, 5ª ed., Trillas, México, D.F., 2000. pp. 683-687.

La renuncia se refiere al hecho de que un trabajador por voluntad propia pretende dejar su empleo. En algunos casos resulta conveniente aplicar una entrevista de salida, mediante la cual se intenta investigar a fondo las verdaderas causas de la decisión de renunciar.

La entrevista se lleva a cabo una vez que el trabajador ha presentado su renuncia y tiene la finalidad de obtener una respuesta espontánea y libre para que explique con sinceridad la causa de su salida de la organización. Dentro de las preguntas se suelen incluir interrogantes sobre la vida del empleado, dentro y fuera de la organización, para conocer su desarrollo desde su ingreso hasta la fecha en la cual renuncia. También se formulan preguntas sobre la imagen que tiene de la empresa, sobre el ambiente de trabajo y sus relaciones interpersonales con sus ex-compañeros de trabajo, etc., igualmente se le pide una opinión sobre su jefe inmediato y el clima organizacional, entre otros.

“Tales entrevistas pueden arrojar información acerca del trato personal de los supervisores, las necesidades de capacitación, las deficiencias de la organización en general (prestaciones, políticas, etc.), el nivel de preparación cultural y técnica del personal que egresa con más frecuencia y otras facetas importantes. Esta entrevista también es un elemento de control del Departamento de Recursos Humanos (o como se llame), por una parte y, por la otra, contribuye a proporcionar una idea sobre las relaciones que sostienen los supervisores y jefes con sus subordinados”⁶

Las causas de mayor incidencia en las renunciaciones del personal según el Dr. Arias Galicia son las siguientes:

- a) Mejorar ingresos.
- b) Matrimonio (mujeres).
- c) Cambio de localidad.
- d) Mayor tiempo para estudiar.
- e) Buscar mayor seguridad.
- f) Dificultad de adaptación.
- g) Malas relaciones interpersonales.
- h) Cambio de actividad.

Prestación de servicios por honorarios

Se trata de una relación de trabajo que en la actualidad se está realizando con mayor frecuencia en todas las organizaciones tanto públicas como privadas, y que a raíz de ello; se han venido presentando problemas laborales en todos los ámbitos de la clase trabajadora. La contratación por honorarios consiste en la prestación de servicios personales y subordinados a una persona física o moral.

Lo que protege el derecho laboral es el trabajo del hombre o de la mujer, independientemente de la causa que le haya dado origen, independientemente de la forma o denominación que se le dé al contrato. Se puede presentar el caso en que “el trabajador y el patrón firman un contrato de trabajo en el que se violan los derechos mínimos del trabajador.

⁶ Ibid., p. 688.

Aún cuando ese contrato exprese la voluntad de las partes, puede ser nulo por no respetar las garantías mínimas del trabajador, que son de orden público y por tanto irrenunciables. El Estado se encuentra atrás de esas normas para hacerlas cumplir”⁷

En las empresas y organizaciones en general se ha vuelto común que los empleados al cobrar su salario firmen recibos por el pago de honorarios y que en vez de contratos de trabajo firmen contratos de servicios profesionales o por honorarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁷ www.ameri.com.mx/Apartados/Recursos%20Humanos/Compens...HONORARIOS.ht.

1.4 EL TRABAJO DE AUDITORÍA INTERNA

Definición de auditoría

Significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es adecuada y confiable. Consiste en revisar que las operaciones de una organización se den en forma como fueron planeadas; con el objeto de comprobar que las políticas, normas y procedimientos establecidos han sido observados y respetados, es decir; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera tendiendo al máximo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una Entidad.

Auditoría interna

La auditoría interna es una función independiente de evaluación, establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio de la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.⁸

Es aquella que se realiza por “auditores internos” los cuales son empleados de la misma organización en que se practica. El resultado de su trabajo es tener como finalidad cumplir con propósitos internos o de servicio para la misma organización. La auditoría interna puede ser de tipo administrativa, operacional y financiera.

El objetivo principal de la auditoría interna es apoyar a los miembros de la organización en el desempeño efectivo de sus funciones. Por ello, proporciona a la organización análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente con las actividades revisadas. Asimismo, se encarga de la promoción de un control efectivo a un costo conveniente.

El alcance de la auditoría interna considera el examen y evaluación de la adecuación y eficiencia del sistema de control interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas. El alcance de la auditoría interna incluye:

- a) Revisión de la veracidad e integridad de la información financiera y operativa de los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.
- b) Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de políticas, planes, procedimientos y ordenamientos legales que pueden tener un impacto significativo en las operaciones y en los reportes, y determinar si la organización cumple con tales sistemas.
- c) Revisar las medidas para salvaguardar activos y constatar si son adecuadas; verificar la existencia de tales activos.

⁸ Institute of Internal Auditors. *The Statement of Responsibilities of Internal Auditing*, USA, 1998, Cit. SANTILLANA J. RAMÓN, *Auditoría I*, Ecafsa, México, 2000, p. 37.

- d) Evaluar el aspecto económico y la eficiencia con que los recursos están siendo utilizados.
- e) Revisar aquellas operaciones o programas que tienden a asegurar que los resultados sean acordes con los objetivos y metas establecidos, y si esas operaciones o programas están siendo llevados a cabo según lo planeado.

Uno de los aspectos importantes a tomar en cuenta es que los auditores internos deben ser independientes a las actividades que auditen, toda vez, que son independientes cuando llevan a cabo su trabajo con libertad y objetividad. La independencia permite a los auditores internos ser imparciales y emitir juicios imparciales, esencial esto en la conducta de los auditores.

La auditoría interna que se realiza en el ámbito gubernamental es la que realiza el personal adscrito a la propia dependencia o entidad. Su importancia radica en que se constituye en el instrumento de control interno que revisa, analiza, diagnostica y evalúa el funcionamiento de otros controles, proporcionando a los responsables de la dirección y operación, información coadyuvante sobre el resultado de su gestión y propiciando, en su caso, la adopción de medidas que tiendan a mejorar la eficiencia en la administración de los recursos, así como la eficacia en el logro de las metas y objetivos asignados.⁹

También debe analizar y evaluar los procesos de administración, aprobación, contabilización y los que dan origen a la toma de decisiones, sin intervenir en la ejecución de ellos y en el caso de participar en actividades específicas como la toma de inventarios físicos, entrega-recepción de servidores públicos, remates, bajas y otros actos similares, su acción debe constreñirse a testificar u observar, no obstante, requiere tener libre acceso a cualquier operación o actividad que amerite un examen. Para el desarrollo de las actividades de auditoría interna, es indispensable que exista una estrecha coordinación y efectiva comunicación con las diferentes unidades de la dependencia o entidad para propiciar que las acciones de revisión se desarrollen bajo un esquema de participación conjunta.

Auditoría gubernamental

La auditoría gubernamental es tan antigua como antiguas han sido las culturas y civilizaciones donde los soberanos y jefes de estado se hacían de personal de confianza que les informaban cuál era el comportamiento de sus subordinados, en especial en materia de recaudación de tributos y en el manejo de los caudales.¹⁰

El objetivo de la auditoría gubernamental es revisar aspectos financieros, operacionales y administrativos en las dependencias y entidades públicas, así como el resultado de programas bajo su encargo y el cumplimiento de disposiciones legales que enmarcan su responsabilidad, funciones y actividades.

⁹ SECODAM, *Guía de auditoría pública*, op. cit., p. 8.

¹⁰ SANTILLANA G., Juan. *Auditoría I*, 3ª. ed., ECAFSA, México, D.F., 2000, p. 26.

Auditoría administrativa

Es la acción utilizada para verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego a los factores o elementos del proceso administrativo instaurados o a seguir en las dependencias y entidades que conforman el sector gubernamental, además de evaluar la calidad de la administración en su conjunto.¹¹

La auditoría administrativa es la revisión exhaustiva, sistemática y completa de los métodos y procedimientos de administración de los recursos humanos financieros y materiales de una entidad con el objeto de coadyuvar al logro de los objetivos institucionales. De tal modo, que el trabajo de auditoría se apoya en las disposiciones normativas aplicables para prevenir y/o corregir deficiencias e irregularidades que se presenten como resultado de la gestión de dicha entidad.

En el siguiente capítulo se hace referencia al contexto legal de la Procuraduría General de la República, a su misión como dependencia de procuración de justicia y se muestra en forma esquemática el organigrama de la misma. De igual forma, de la Unidad de Estudio (Dirección General de Auditoría) se expone su base jurídica bajo la que opera, así como sus objetivos, funciones y organigrama específico con el propósito de identificar su marco de actuación en términos generales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹¹ THIERAUF, Roberto. *Auditoría administrativa*, 12ª reimp., Limusa, México, D.F., 2000, p. 19.

Capítulo 2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 2

MARCO REFERENCIAL DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA

La Procuraduría General de la República (P. G. R.) es una dependencia ubicada en el ámbito del Poder Ejecutivo Federal, encargada de los asuntos encomendados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. La cual es encabezada por el Procurador General de la República, quién se auxilia con los Agentes del Ministerio Público de la Federación, los Subprocuradores, el Oficial Mayor, el Visitador General, el Titular del Órgano Interno de Control, los Coordinadores y Directores Generales en las diversas actividades que deba atender.¹²

Uno de los aspectos que tiene encomendado el Estado es el relativo a la procuración y administración de la justicia; atribución del Poder Ejecutivo ejercida por conducto del Ministerio Público de la Federación, ya que es el encargado de velar y tutelar los derechos fundamentales consignados en nuestra Carta Magna, así como la vigilancia del Estado de Derecho y el cumplimiento de las leyes secundarias que emanan de la propia Constitución. La función que desarrolla el Ministerio Público de la Federación es la investigación de los delitos y la vigilancia en el cumplimiento de su cometido en pleno respeto a los derechos humanos y garantías individuales.

Son las circunstancias de la comisión del ilícito que se investiga las que determinan la competencia de la P. G. R. para llevar a cabo la indagatoria, de este modo en un percance automovilístico, la propiedad de alguno de los vehículos involucrados a favor de una dependencia pública es lo que determina que esta institución conozca del asunto, o bien en el caso de incumplimiento de un contrato cuando se encuentran involucrados intereses de una institución pública, o cuando del servicio brindado por una dependencia de gobierno resulten hechos que puedan ser constitutivos de delito por ejemplo una negligencia médica, o cuando el erario federal resulte afectado por el incumplimiento de las obligaciones tributarias de los particulares como sería el caso de los delitos fiscales.

Por otro lado, existen disposiciones para que de manera exclusiva la investigación de ciertos ilícitos la realice la P. G. R. como son todos los asuntos relacionados con producción, transporte, consumo y comercialización de drogas; las actividades de "lavado" de dinero; acciones que constituyen ataques a las vías generales de comunicación; delitos que ponen en riesgo el entorno ecológico del país, etc. Además, existen casos en los cuales la Institución tiene la facultad de atracción para investigar ciertos asuntos que, de haberse cometido en otras circunstancias, serían competencia del fuero común.

Cuando alguno de los conceptos antes mencionados se presentan, la protección del bien jurídico corresponderá a la P. G. R., quien será responsable de llevar a término las investigaciones necesarias para el esclarecimiento de la verdad.

¹² PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, *Compendio de normas sobre responsabilidad profesional de la P.G.R.*, México, D.F., 1995, p. 3.

La Procuraduría General de la República tiene integrada la institución del Ministerio Público que es el órgano esencial del Sistema Federal de Justicia, y en representación de los individuos, de la sociedad y del Estado, promueve y vigila el cumplimiento del orden constitucional, y procura justicia en el ámbito de su competencia. Asimismo, participa en acciones de prevención del delito para garantizar la seguridad pública.¹³

Según la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República en su artículo 2, corresponde al Ministerio Público de la Federación vigilar la observancia de la constitucionalidad y legalidad en el ámbito de su competencia, sin perjuicio de las atribuciones que legalmente corresponda a otras autoridades jurisdiccionales o administrativas: promueve la pronta expedita y debida procuración e impartición de justicia; vela por el respeto de los derechos humanos en la esfera de su competencia; interviene ante las autoridades judiciales en todos los negocios en que la Federación sea parte cuando se afecten sus intereses patrimoniales o tenga interés jurídico, así como en los casos de los diplomáticos y los cónsules generales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹³ www.pgr.gob.mx/cmsocial/lapgr/cap2s2.htm.

2.1 CONTEXTO LEGAL

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Es la ley fundamental que rige la vida política, moral y social de la República Mexicana y establece las bases para la promulgación y aplicación de todas las demás leyes y ordenamientos existentes en el país. Los artículos 21 y 102 de la Constitución le dan vida a la dependencia denominada Procuraduría General de la República, la cual depende del Ejecutivo Federal.

Código Civil para el Distrito Federal en Materia de Fuero Común y para toda la República en Materia de Fuero Federal.

Enmarca aspectos generales y específicos que rigen las relaciones de tipo civil entre los mexicanos.

Código Penal para el Distrito Federal en Materia de Fuero Común y para toda la República en Materia de Fuero Federal.

Se refiere al conjunto de normas jurídicas sobre los delitos, las penas que el Estado impone a los delincuentes y las medidas de seguridad que el mismo establece para la prevención de la criminalidad

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

La Administración Pública Federal, como instrumento del Poder Ejecutivo, tiene como finalidad realizar las tareas sociales permanentes y eficaces del interés general. La Constitución en sus artículos 90, 91 y 93, da las bases de creación de la Administración Pública Federal, su organización y funcionamiento.¹⁴

En esta ley se contemplan las funciones del sector central y paraestatal, y se determinan las atribuciones y competencia de todas y cada una de las Dependencias y Entidades que la integran. Asimismo, faculta a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y a la Secretaría de hacienda y Crédito Público para ejercerlo, en el ámbito de sus respectivas competencias como dependencias globalizadoras, las cuales confieren a los Órganos Internos de Control las funciones de control y supervisión para el adecuado uso de los recursos que comprenden el patrimonio de la nación.

Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República.

Estipula las atribuciones de la Procuraduría General de la República, su organización y cuáles son sus objetivos y obligaciones para con la sociedad y la Federación.

¹⁴ COMPENDIO LEGAL, Porrúa, México, D.F., 2001, p. 10.



Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos

Esta Ley es reglamentaria del Título IV Constitucional; en ella se establecen los procedimientos para las obligaciones, responsabilidades y sanciones administrativas de los Servidores Públicos, los delitos en que incurrirán por su incumplimiento, las medidas para identificarlos, y las sanciones; asimismo, se refiere a los procedimientos para prevenir los delitos y corregirlos, también enmarca las obligaciones de dichos Servidores Públicos y la forma de sustanciar el juicio político.

Ley General de Bienes Nacionales

Contiene las disposiciones normativas que rigen de manera específica los bienes propiedad de la nación.

Ley de Planeación

Consigna que el Estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional y que mediante la participación de los diversos sectores sociales se recogerán las aspiraciones y demandas de la sociedad para incorporarlas al plan y programas de desarrollo. Para ello se elaborará el Plan Nacional de Desarrollo al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.

Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República.

Se refiere a la integración de la estructura orgánica de la Procuraduría General de la República y a las atribuciones y funciones específicas para su actuación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2 MISIÓN

La procuraduría General de la República tiene integrada la institución del Ministerio Público que es el órgano esencial del Sistema Federal de Justicia, y en representación de los individuos, de la sociedad y del Estado, promueve y vigila el cumplimiento del orden constitucional, y procura justicia en el ámbito de su competencia. Asimismo, participa en acciones de prevención del delito para garantizar la seguridad pública.¹⁵

2.3 GIRO

Procuración de Justicia.

La competencia de la P. G. R. es atender los asuntos del fuero federal, es decir, los delitos federales y nunca los que son del fuero común. Dicha esfera competencial se distingue por las características específicas que rodean el hecho sobre el cual el Agente del Ministerio Público de la Federación debe investigar si existen o no los elementos del tipo penal que deben, en su caso, ser sancionados por el juez.

2.4 ORGANIGRAMA

La estructura de la Procuraduría General de la República es considerada como grande y a su vez compleja, por lo que a continuación únicamente se hace referencia a las principales Unidades Administrativas que la conforman.

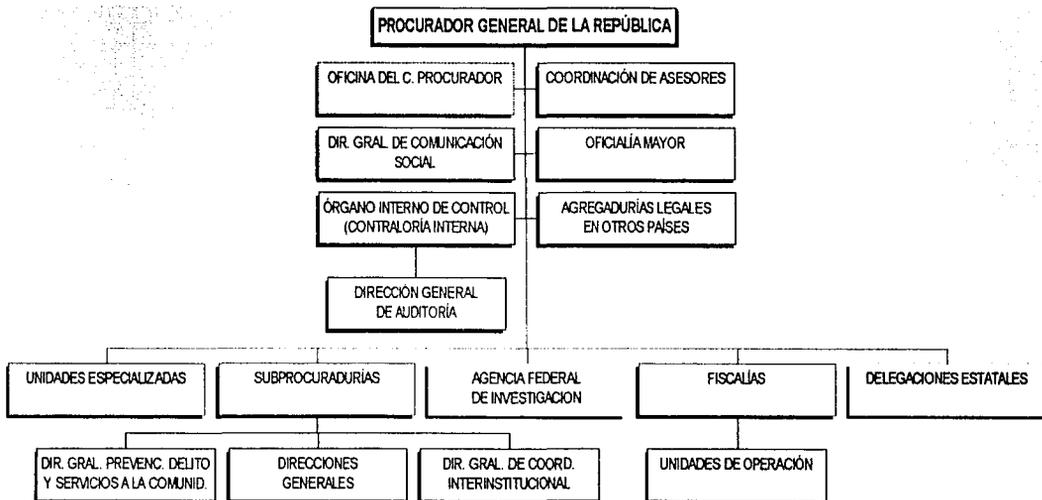


Figura 2.1
Estructura orgánica de la Procuraduría General de la República.

¹⁵ Ibid., www.pgr.gob.mx

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5 UNIDAD DE ESTUDIO: DIRECCIÓN GENERAL DE AUDITORÍA DE LA P. G. R.

Se encarga de realizar funciones permanentes de supervisión a las actividades que tienen asignadas las Unidades Administrativas de la Institución, practicando auditorías de manera sistemática a fin de verificar el apego a la normatividad y a las políticas internas vigentes, en cuanto al manejo y control de los recursos humanos, financieros y materiales.

2.5.1 BASE JURÍDICA DE ACTUACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AUDITORÍA

- Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República.
- Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Reglamento de la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Normas Generales de Auditoría Pública.
- Bases Generales del Programa Anual de Control y Auditoría.
- Guía General de Auditoría Pública para los Órganos Internos de Control.

2.5.2 OBJETIVOS¹⁶

- Resguardar y proteger a los recursos humanos, financieros y materiales de la Procuraduría General de la República con el propósito de asegurar su óptimo aprovechamiento.
- Lograr prevenir y corregir deficiencias e irregularidades en la administración de los recursos, por medio de la realización de auditorías administrativas, específicas o especiales. Asimismo, denunciar posibles delitos con la finalidad de reparar los daños y fincar las responsabilidades a que haya lugar.
- Coadyuvar al mejoramiento de los controles y procesos de control interno en cada una de las unidades de la P. G. R. para lograr el cumplimiento de su cometido de procuración de justicia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹⁶ P. G. R., *Manual de organización específico de la Dirección General de Auditoría*, 1999, p. 66.

2.5.3 FUNCIONES¹⁷

- Planear, organizar, dirigir y supervisar las actividades correspondientes a la Dirección General.
- Coordinar, dirigir y supervisar la elaboración del Programa Anual de Control y Auditoría de conformidad a los lineamientos que establece la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo y someterlo a consideración del Contralor Interno.
- Realizar auditorías para prevenir y/o corregir posibles deficiencias e irregularidades en la administración de los recursos humanos, financieros y materiales de la Procuraduría General de la República.
- Coordinar y dirigir el desarrollo del Programa Anual de Control y Auditoría de su competencia, así como las revisiones que se practiquen en las Unidades Administrativas de la Procuraduría, informando de los avances y resultados obtenidos al Contralor Interno.
- Vigilar la observancia de las disposiciones, políticas, programas, presupuestos, normas, lineamientos y procedimientos en vigor para asegurar la adecuada utilización de los recursos humanos, financieros y materiales de la Institución.
- Recomendar a las diversas Unidades de la P. G. R. mecanismos de control interno para maximizar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus objetivos administrativos u operacionales.
- Reportar a la Contraloría Interna (Órgano Interno de Control en la Procuraduría General de la República) los resultados obtenidos en las auditorías realizadas a las diferentes unidades administrativas u operativas de la Institución.
- Hacer del conocimiento del Contralor Interno y de la Dirección General de Quejas y Denuncias, las presuntas responsabilidades detectadas en las auditorías practicadas a las Unidades Administrativas de la Institución.
- Integrar el presupuesto global de la Dirección y presentarlo a las autoridades correspondientes para su autorización; y
- Las demás que le confieren el C. Procurador General y las disposiciones jurídicas en la materia de su competencia.

¹⁷ Ibid., p. 67.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5.4 ORGANIGRAMA ESPECÍFICO

La estructura de la Dirección General de Auditoría pertenece al Órgano Interno de Control de la Procuraduría General de la República y se conforma de las siguientes áreas:

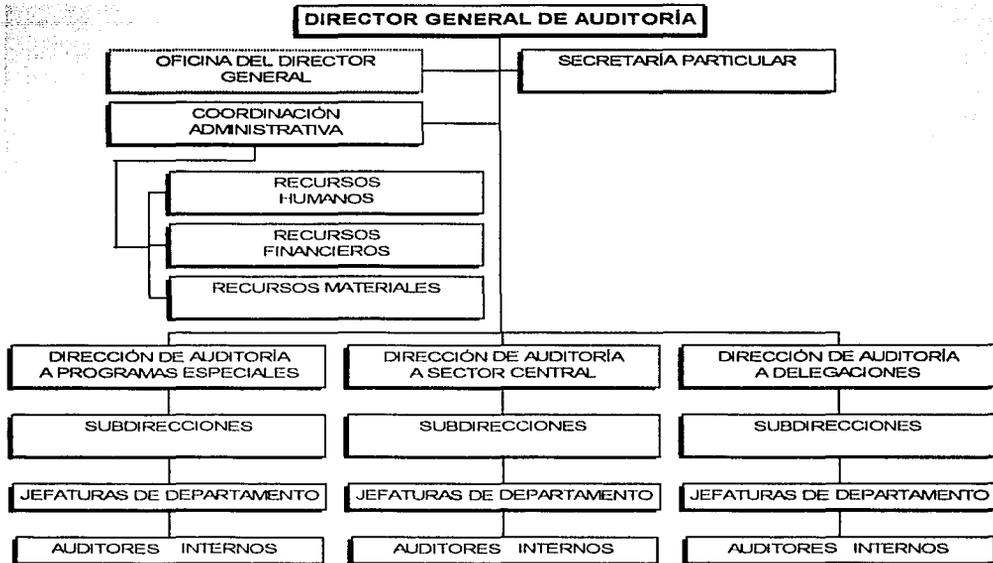


Figura 2.2 Estructura orgánica de la Dirección General de Auditoría.

La Unidad de Estudio cuenta con tres Direcciones de Área, las cuales cuentan con una estructura específica de dos Subdirecciones, cuatro Jefaturas de Departamento y una plantilla de personal de auditoría, los cuales son los elementos principales del problema de rotación de personal que se presenta en la Unidad Administrativa.

A continuación en el capítulo tres, se desarrolla el marco conceptual sobre la temática que aborda esta investigación respecto a la rotación de personal, los factores más representativos que inciden para que se presente la problemática y los temas importantes que es preciso tomar en cuenta para su prevención y posible solución.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 3

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3

MARCO CONCEPTUAL

3.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

La satisfacción en el trabajo se asocia con una baja rotación de los empleados, la cual es la proporción de los trabajadores que abandonan una organización en un lapso de tiempo, que generalmente se mide en lapsos de un año.

Se considera que es poco probable que los empleados más satisfechos pasen por un proceso progresivo que los lleve a la posibilidad de dejar la organización, buscar un nuevo trabajo, analizar sus alternativas o anunciar su intención de irse de la empresa. Es más probable que estos empleados permanezcan laborando por más tiempo. *Los empleados con menos satisfacción tienden a presentar índices de rotación más elevados. Es posible que carezcan de reconocimiento o experimenten constantes conflictos laborales e interpersonales como presiones de trabajo por parte de los supervisores, ambiente de trabajo pesado, horario exhaustivo, sueldo bajo, desmotivación, o bien, hayan alcanzado lo máximo en su carrera profesional.* Como consecuencia de ello, es más probable que busquen mejores condiciones laborales y abandonen su actual puesto de trabajo, mientras que los trabajadores más satisfechos continúan en la organización. *La rotación de los empleados puede tener varias consecuencias negativas, especialmente si la tasa de rotación es elevada.* A menudo es difícil reemplazar a los empleados que se han ido, además de que los *costos directos e indirectos* del reemplazo de trabajadores para la organización son altos.¹⁸

Cuando el nivel de rotación es muy alto puede traducirse en problemas de carácter administrativo y financiero, ya que implica un costo elevado por el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del nuevo personal. Asimismo, se tiene que contar también con el costo de los errores durante el periodo de inducción y aprendizaje, etc. Por lo anterior, es necesario que los directivos y encargados del área de personal tengan la sensibilidad necesaria para prevenir problemas que pueden originarse por la rotación del personal. Arias Galicia afirma que *"sí bien la rotación del personal probablemente nunca podrá evitarse, y tal vez tampoco fuese deseable suprimirla totalmente, pues nuevas personas pueden aportar ideas novedosas y esfuerzos redoblados; sin embargo, resulta conveniente reducirla"*

Uno de los costos indirectos para la organización se manifiesta en *los empleados que se quedan ya que pueden desmoralizarse por la pérdida de compañeros valiosos y los patrones también llegan a sufrir deterioro en la productividad hasta que se encuentren los reemplazos requeridos.* Asimismo, el nivel de la organización en el ámbito en que se desempeña puede devaluarse. *Sin embargo, la rotación también ofrece beneficios, como mayores oportunidades de ascenso interno y la adquisición de experiencia de los empleados recientemente contratados, es decir; la rotación puede tener efectos funcionales.* En ocasiones se cuenta con empleados valiosos que desean permanecer en la organización y que es conveniente procurar conservarlos.

¹⁸ J. DOUGLAS PHILLIPS, "The Price Tag of Turnover". *Personnel Journal*, USA, diciembre de 1990, pp. 58-61.

En un estudio acerca de 43 000 solicitantes de empleo se determinó que un simple cuestionario de preempleo podría predecir la probabilidad de que un individuo sea despedido más tarde o abandone la empresa en el curso de los 30 días posteriores a su contratación.¹⁹ En los resultados se identificó una personalidad propensa a la rotación, consistente en los rasgos siguientes: rencor, cinismo, insolencia, falta de involucramiento, hedonismo, rechazo a trabajar en equipo y con temor a los desafíos. La identificación de estos rasgos en solicitantes de empleo podría reducir la rotación no planeada o controlada.

Se dice que una organización sana tiene “regularmente bajo índice de rotación de personal, (alrededor de un 5 y 18%)” según el Dr. Keith Davis, por lo que dicho índice refleja “la moral de trabajo” de la misma; a su vez, de ésta depende la integración y el ajuste del factor humano.

El índice de rotación de personal se entiende como el movimiento de ingreso y egreso de personas en la organización. Lógicamente, si el porcentaje de rotación resulta muy elevado esto es sintomático de algunos problemas. La rotación se considera costosa, ya que los gastos surgen desde el reclutamiento del personal hasta la capacitación y desarrollo del mismo, por lo que es necesario que rebase los niveles óptimos o benéficos de la misma.

Según el Dr. Arias Galicia y diversas investigaciones realizadas sobre la rotación de personal en la franja fronteriza con Estados Unidos de América, se comprobó en una de ellas que el 37.2% de las empresas investigadas en Ciudad Juárez y 20.2% en Tijuana mostraron rotación baja mensual (entre 0 y 5%). No obstante, si la rotación mensual es de 3%, la anual equivaldría al 36%.

En otra investigación en la ciudad de Tijuana (Tello Velasco, 1996) se encontró que la rotación era mayor entre las fábricas grandes, los jóvenes y principalmente los hombres, quienes no tienen hijos y menor escolaridad, así como los que tenían poco tiempo en el puesto, entre otros.

La siguiente fórmula proporciona el índice de rotación:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año}}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa}} \times 100$$

¹⁹ A. JUDGE TIMOTHY Y WATANABE SHINICHIRO. “Is The Past Prologue? A Test of Ghiselli’s Hobo Syndrome”, *Journal of Management*, 21:2, 1995, pp.211-229.

Según el Dr. Arias Galicia en México se considera que entre 5 y 15 % son índices aceptables de rotación de personal. Asimismo, menciona que existen varias fórmulas para el cálculo del índice de rotación, pero que las más empleadas son:²⁰

$$\text{a) } R = \frac{B}{N} \times 100$$

$$\text{b) } R = \frac{B}{N} - I \times 100$$

R = índice de rotación (porcentaje)

B = número total de bajas

N = promedio de personas en nómina, en el periodo considerado

I = número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal, etc.).

En el caso de utilizar I = número inevitable de bajas; aquí dependerá del tamaño de la organización y del rigor o peso cualitativo que se le dé al carácter fijo de reducción de personal, por lo que se utiliza como un número variable.

Las anteriores fórmulas también las recomienda Stan Kossen, autor del libro *Recursos Humanos en las organizaciones*, 1991; por lo que en el presente trabajo se utilizarán éstas por ser las más conocidas y ampliamente recomendadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²⁰ ARIAS G., FERNANDO y HEREDIA E. VICTOR. Op. Cit., pp. 688 y 695.

3.2 ANÁLISIS DE PUESTOS

Introducción

Al análisis de puestos lo podemos entender como el proceso de analizar las unidades básicas de trabajo en una organización y se refiere exclusivamente, a lo que se hace en el puesto y no a quien lo hace.

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización. La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad en la organización.

Por lo general antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales. Provisos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se realizan los siguientes pasos:

La fijación del método debe adaptarse a las circunstancias particulares de la organización y no aplicarse mecánicamente como una receta de cocina, por lo que el administrador debe ser arquitecto de los métodos a utilizar en cada situación; sin embargo, de acuerdo a la teoría se han desarrollado seis etapas que podemos decir son relativamente independientes, aunque, el buen o mal funcionamiento de cualquiera de ellas afectará el resultado completo del estudio.

A continuación se mencionan algunos de los métodos más usados para el análisis de puestos, asimismo, se hace referencia a las implicaciones de su ejecución:

Método de la observación.- El analista de puestos observa directamente a los empleados o revisa películas de los trabajadores desempeñándose en su puesto. Aunque este método proporciona información de primera mano, se ha comprobado que los empleados modifican su comportamiento al sentirse observados por lo que hay que tomar las debidas precauciones para no sufrir distorsiones en el análisis de puestos.

Método de la entrevista individual.- Se selecciona un equipo de titulares de un puesto de trabajo y se les entrevista ampliamente. Los resultados de estas entrevistas se combinan en un solo análisis del puesto. Este método es efectivo para evaluar lo que un puesto conlleva y la participación de los empleados en el análisis del puesto es esencial.

Método de la entrevista grupal.- Es similar al anterior, excepto que el conjunto de titulares de los puestos se entrevista simultáneamente. Aunque aumenta la precisión en la evaluación de los puestos, si no se planea bien la dinámica puede que los resultados no sean tan precisos.

Método del cuestionario estructurado.- En este método se les aplica o envía a los trabajadores un cuestionario diseñado específicamente para que ellos señalen los puntos que desempeñan en su puesto de trabajo en una larga lista de tareas posibles. Esta técnica es excelente para reunir información acerca de los puestos. Sin embargo, se pueden pasar por alto algunos aspectos del puesto de trabajo por lo que se tendrían que hacer algunas preguntas complementarias para confirmar algunas situaciones.

Método de la conferencia técnica.- Se vale de los supervisores con un amplio conocimiento del puesto. Aquí las características específicas del puesto se obtiene de gente experta. No obstante aunque es un buen método de recolección de datos, frecuentemente pasa por alto las percepciones de los trabajadores titulares acerca de lo que ellos hacen en su trabajo.

Método del diario.- Requiere que los titulares de los puestos de trabajo registren sus actividades diarias. Este método es el que se lleva más tiempo y puede extenderse por largos periodos, situación que aumenta los costos.

No debe considerarse que estos métodos son mutuamente excluyentes, debido a que más bien se complementan a sí mismos.

El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad. Por lo que el método ideal resulta ser la flexibilidad en los procedimientos y el sentido común.

La metodología a seguir se basa en lo general en el método científico de investigación, en el proceso de toma de decisiones y en el proceso administrativo, mismo que a continuación se señala:²¹

1. Planteamiento del problema, hipótesis de solución, investigación y objetivos. (Previsión)
2. Estrategia a seguir. (Plancación y organización)
3. Recolección de datos. (Ejecución)
4. Análisis de interpretación.
5. Informe, conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones.
6. Actualización de las descripciones. (Control)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²¹ CHRUDEN /Sherman, Op. Cit., p. 80.

A continuación se describe cada una de las etapas:

1. Planteamiento del problema, hipótesis de solución, investigación y objetivos (previsión)

Según algunos autores que han escrito sobre el tema uno de los primeros aspectos a considerar es la previsión, ya que se tiene que diagnosticar, conocer del problema perfectamente y además no hay que confundir los síntomas con las causas, toda vez que el síntoma es lo que se ve aparentemente y no es necesariamente la causa. En cambio, se tiene que tomar en cuenta que las causas y los síntomas en conjunto conforman el problema, ambos deben quedar bien definidos; dado que si existe equivocación en el planteamiento del problema los siguientes pasos a realizar serán mal ejecutados.

La hipótesis significa una suposición de cómo podemos resolver el problema o problemas; es la respuesta provisional a las interrogantes del planteamiento. Se puede decir que es un objetivo provisional.

Por otro lado, las aplicaciones de las descripciones y del estudio han de quedar claramente definidas. Se recomienda que se señalen concretamente, ya que de estas dependerá la efectividad del análisis de puestos.

Las aplicaciones más comunes de los análisis de puestos son:²²

- a) Para conocer las necesidades reales de recursos humanos en una empresa;
- b) Para orientar la selección y el reclutamiento;
- c) Para establecer o reorganizar los sistemas de sueldos y salarios con el objeto de implantar una compensación equitativa y justa;
- d) Para ubicar a los empleados en los puestos adecuados;
- e) Para el desarrollo de los sistemas administrativos (reorganización del trabajo);
- f) Para la fijación de los programas de capacitación y desarrollo;
- g) Para el establecimiento de carreras administrativas en la organización;
- h) Para la planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos;
- i) Para establecer programas de calificación de méritos, administración por objetivos y supervisión en general;
- j) Para determinar los niveles realistas de desempeño.
- k) Para evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- l) Para el establecimiento o mejoramiento de programas de higiene y seguridad.
- m) Para eliminar requisitos y demandas no indispensables.

²² Ibid., p. 83.

2. Estrategia a seguir

En esta etapa se define el plan de acción a seguir. Los puntos básicos de la estrategia son:

Instrumentos:

El cuestionario

Este es un elemento básico para recabar datos, por lo que ha de ser estructurado de tal forma que permita uniformidad en la recolección de la información para facilitar su análisis. Algunas organizaciones usan los cuestionarios como único método para analizar los puestos, lo que indudablemente es muy económico porque simplemente son enviados o entregados con una explicación impresa; sin embargo, los resultados pueden ser muy pobres.

El cuestionario tiene los siguientes objetivos en el análisis de puestos:

- a) Permitir la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.
- b) Identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.
- c) Reconocer deberes y responsabilidades ya que es preciso identificar el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo el trabajo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.
- d) Identificar aptitudes humanas y condiciones de trabajo con el propósito de describir los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.
- e) Tomar en cuenta los niveles de desempeño debido a que en muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

Las partes básicas de un cuestionario para el análisis de puestos son:²³

- Generalidades del puesto.
- Descripción genérica de las funciones del puesto.
- Descripción analítica de las funciones.
- Requerimientos del puesto.
- Perfil del ocupante.
- Referencias.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²³ Ibid., p.84.

Generalidades del puesto.- La primera parte del cuestionario debe contener datos generales. Es conveniente estructurar preguntas con el fin de identificar el puesto, o sea su nombre o título, su ubicación en la organización formal; aquí es recomendable elaborar un organigrama, señalando exclusivamente los títulos y líneas directas de autoridad. Otros datos que pueden ser muy positivos son los relativos a los horarios y turnos de trabajo, así como las ubicaciones físicas donde se ejecuta el trabajo.

La identificación de puestos es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

Es importante recordar que el análisis de puestos se refiere exclusivamente a lo que se hace en el puesto y no a quien lo hace, por lo que en el apartado de datos generales no se debe preguntar lo relativo al ocupante, por ejemplo; estudios, domicilio, teléfono, etcétera; aunque para fines de verificación de información, si se requieren esos datos irán al finalizar el cuestionario y constituyen las referencias.

Descripción genérica de las funciones del puesto.- Se refiere a la definición de cada una de las funciones que se realizan en el puesto en orden de importancia.

Descripción analítica de las funciones.- Describir analíticamente las funciones significa detallar cada función, así como los sistemas, procedimientos o técnicas utilizadas; también es importante el tiempo estimado para cada tarea, así como la frecuencia con que se ejecuta; por esto es conveniente diseñar el cuestionario de tal forma que primero se indiquen las tareas cotidianas, después las periódicas, posteriormente las eventuales y, por último las contingentes.

Requerimientos del puesto.- En esta parte del cuestionario se solicitará que se informe sobre los requisitos ideales que ha de reunir la persona que desempeña el puesto.

Los que tradicionalmente se han solicitado están clasificados de la siguiente forma: Escolaridad formal necesaria, conocimientos y habilidades especiales, experiencia, responsabilidad, esfuerzo y medio ambiente.

Perfil del ocupante.- Con los datos anteriores se tratará de determinar un retrato hablado del individuo ideal, su escolaridad, habilidades especiales, experiencias, responsabilidad y las características físico-psicológicas necesarias.

Referencias del cuestionario.- En esta parte se anotan los antecedentes de los sujetos que intervinieron en la contestación, entrevista, revisión y análisis del cuestionario, así como las fechas, lugares y teléfonos.

Como recomendación, resulta conveniente que los cuestionarios se ensayen previamente para afinarlos y detectar posibles fallas.

La entrevista

Otro de los medios útiles para obtener información para el análisis de puestos es la entrevista, el cual es un instrumento complementario al cuestionario y muy adecuado. En un cuestionario, la información que se obtiene se limita a las respuestas escritas de los titulares de los puestos.

En una entrevista, puesto que el entrevistador y la persona entrevistada están presentes en el momento de que las preguntas son formuladas y contestadas, existe la oportunidad de una mayor flexibilidad para conseguir información, además, el entrevistador tiene la oportunidad de observar al sujeto y al mismo tiempo, al conjunto de la situación en que se halla.²⁴

El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después. A fin de verificar la información proporcionada por el empleado).

Una ventaja de la entrevista sobre el cuestionario es que si el sujeto interpreta mal una pregunta o redacta sus respuestas atropelladamente, poco puede hacerse para remediar la situación. En la entrevista existe la posibilidad de repetir las preguntas para cerciorarse de que han sido comprendidas.

Por otro lado, el entrevistador puede formular preguntas contradictorias para conocer la consistencia de las respuestas o, en su caso auscultar más.

La entrevista sirve para obtener información de sujetos acomplejados o introvertidos que pudieran dar información muy general en el cuestionario.

Podemos llegar a la conclusión de que el entrevistador deberá estar capacitado para poder crear los ambientes propicios bajo los cuales se obtenga la información sin crear problemas, este tipo de personal regularmente debe ser contratado por el tiempo que dure la investigación, salvo aquellas organizaciones que cuentan con recursos para tener un equipo permanente de analistas de puestos.

Clasificación de las entrevistas.- La entrevista puede ser individual, o en grupo. En el segundo caso se aplica a varias personas que aspiran u ocupan el mismo puesto, con la ventaja de que se puede depurar la información por las discusiones y contradicciones de los entrevistados.

La entrevista también se puede clasificar en directa e indirecta. La directa es la realizada con los ocupantes de los puestos. La indirecta es cuando se recurre a terceras personas que tengan experiencia en los puestos, como puede ser entrevistando a los jefes directos o a los supervisores, o bien, a ex-ocupantes, quienes saben lo que se ejecuta en cada puesto. Otra forma de entrevistar es la que se ha llamado '*técnica*', que consiste en entrevistar a un especialista, el cual es ajeno a la organización. Esta técnica es adecuada para obtener información de algún puesto que presenta confusiones o controversias o es de nueva creación; tiene la desventaja de que el extraño no conoce las características de la organización las cuales pueden imprimir carácter especial al puesto.

²⁴ Ibid., p. 86.

Otra de las alternativas consiste en conformar comités de expertos, aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

La observación

En la entrevista y en el cuestionario, la mayor parte de la fiabilidad descansa en la información proporcionada por los sujetos, producto de las experiencias a que se han expuesto. En muchas ocasiones la información obtenida por esos medios puede resultar insuficiente por lo que se puede recurrir a observar el trabajo de los sujetos y las situaciones en las que se desenvuelven. Cuando el analista de puestos tiene motivos para considerar que la entrevista y el cuestionario llevan a desviaciones significativas, puede recurrir a la observación.

La observación presenta la ventaja de que hay una independencia entre la voluntad de proporcionar información y el poder obtenerla. Existen ocasiones en que los titulares de los puestos no tienen tiempo o deseo de ser entrevistados o de contestar un cuestionario, objetando que la finalidad del estudio o de sus preguntas no son claras. Aunque la observación no puede superar siempre tal resistencia, requiere menos cooperación activa por parte de los empleados. Tiene el inconveniente de que las personas bajo observación suelen tratar de impresionar; pero aun en este caso, es probablemente más difícil para ellos alterar lo que hacen o dicen que hacen.²⁵

El método de observación tiene muchas otras limitaciones para el análisis de puestos. Además de ser muy costoso, es en muchas ocasiones imposible registrar todos los acontecimientos simultáneos; además, hay tantas contingencias en la realización de las tareas de muchos puestos que resulta muy complejo hacer registros.

Sin embargo, la observación puede servir para verificar la información que ha sido obtenida por medio de la entrevista y el cuestionario; o para experimentar a manera de laboratorio, hipótesis de realizaciones óptimas, como lo propuso Taylor en sus estudios de tiempos y movimientos.

La observación se puede llevar a cabo a través de tres formas: observación activa, realizando el trabajo junto con el sujeto, opción que en muchos casos es imposible de realizar; información con registro de la información sin intervenir; o bien filmando la realización del trabajo, lo cual puede ser muy recomendable.

Cualquiera que sea la forma en que se lleva a cabo la observación, el analista debe hacerse las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué se debe observar?
- b) ¿Cómo deberá ser resumida la información?
- c) ¿Qué relación debe existir entre observador y observado?

²⁵ Ibid., p. 88.

Respecto a la primera pregunta, el analista debe conocer qué se observará concretamente, no perderse en conductas o acciones que se salen del objeto de la investigación. Para ello es recomendable que se siga el cuestionario.

Otro problema importante es la forma del registro de la información, ya que el observador puede fácilmente perder aspectos significativos de la situación si no cuenta con una estructura para asentar la información; además debe saber cuándo y cómo registrarla. Se recomienda que el observador anote sus impresiones tan pronto le sea posible después de un periodo de observación, ya que si deja pasar mucho tiempo perderá información.

La relación observador-observado debe quedar bien definida, porque a menos que se esconda perfectamente, situación difícil y peligrosa, se enfrentará con muchas resistencias que pueden hacer nulos los esfuerzos para obtener información. Por lo tanto, para usar el método de observación se debe buscar la aprobación de los participantes.

En algunas ocasiones bastará contar con la aprobación del jefe o líder del grupo. Además siempre que sea posible, se debe dar la impresión de que el observador es una persona neutral. Es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.

Por lo anterior, se puede concluir que la observación es un método sumamente difícil de utilizar y al menos de que no se cuente con el personal preparado, es mejor no utilizarlo.

Recursos humanos:

Una investigación sobre las tareas inherentes a los puestos, como se ha anotado, requiere de personal capacitado que cuente con el suficiente tiempo para poder realizar el estudio. Para determinar las necesidades de número y especialidad del personal es indispensable conocer el método que se seguirá y la cantidad de puestos por investigar; con estos datos se podrá estimar la duración del estudio y determinar el perfil de quienes lo realizarán.

Planeados el reclutamiento, la selección y la contratación, será necesario programar un curso de capacitación para el personal que intervendrá en el estudio, a fin de familiarizarlo con el sistema y con el ambiente organizacional.

El personal requerido se puede reclutar de la misma organización o externamente; en el primer caso se tiene la ventaja de conocer la institución y la desventaja de que los conflictos en los que haya participado el sujeto, se pueden filtrar. Un problema adicional es que pocas organizaciones cuentan con personal que pueda dedicarse de tiempo completo al estudio. En el segundo caso personal externo se recomienda reclutarlo en escuelas técnicas o de nivel profesional y contratarlo por tiempo determinado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Motivación

El análisis de puestos es un trabajo delicado que requiere importantes recursos y que puede inquietar al personal de una organización provocando conflictos y baja productividad por el desconocimiento de los motivos del estudio de puestos.

Por ello resulta necesario planear una serie de acciones con el objeto de motivar a los actores que de alguna manera participan. Estos actores son:

- a) El personal directivo.
- b) El personal operativo.
- c) El sindicato.

Presupuesto

Para determinar el presupuesto financiero resulta conveniente estimar correctamente los costos que requerirá el análisis de puestos y presentarlos para la aprobación de la dirección. Es conveniente que se separen las partidas y se indiquen las fechas en que se utilizarán los fondos.

Las presiones que pueden presentarse para ahorrar dinero en cualquier fase del estudio deben superarse hábilmente. En caso de producirse una negativa para desembolsar partidas vitales para el resultado del estudio, es preferible decidir que el proyecto se difiera para cuando se cuente con los recursos.

Programa

Para iniciar la recolección de los datos se necesita proyectar la acción en forma impresa, como un mapa que indicará los pasos y los momentos en que se han de iniciar y terminar las acciones; Resulta conveniente usar cronogramas de barreras y tenerlos siempre a la vista. Una investigación de esta naturaleza puede programarse a través de la técnica del camino crítico, que permite una mejor coordinación de la acción y ahorro de recursos.

Es conveniente estimar no solamente el tiempo que requerirá la preparación de la investigación, sino el de la ejecución, análisis, interpretación, conclusión y presentación.

Hay que recordar que un buen programa debe estar diseñado con elementos de control que permitan ir evaluando la ejecución. Estos controles pueden ser informes de lo ejecutado o gráficas que indiquen comparativamente lo programado con lo ejecutado.

3. Recolección de datos

La recolección de datos es la ejecución del plan que ha de seguirse. Siempre habrá contingencias que habrá que corregir, teniendo como marco de referencia los objetivos.

Durante la ejecución se requiere tener muy buena comunicación con los grupos de trabajo para motivarlos constantemente.

4. Análisis e interpretación

El análisis y la interpretación de la información en este caso significan un trabajo doble, ya que se analizan puestos individualmente, así como en conjunto, interactuando en la organización. Asimismo, por un lado se estudian los puestos y sus elementos, por otro se estudia también a toda la organización. En el caso del estudio de los puestos se realiza un análisis, la interpretación y un proyecto de los cambios de estructura, trabajo que lo ejecuta un analista, quién a partir de la información obtenida e interpretada, concluye proponiendo cambios. Sin embargo, el objetivo de los análisis de puestos es regularmente obtener una descripción del puesto, mismo que presenta los deberes y responsabilidades de cada uno de estos. El analista formulará un proyecto de descripción de funciones, que obligadamente discutirá, en primer término con el jefe o jefes de cada puesto para ajustar la información dada por los subordinados.

5. Informe, conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones

Las tareas del encargado de una investigación no terminan hasta que no haya sido escrito un informe de resultados con sus conclusiones sin perder de vista las causas que lo motivaron. En esta etapa quien dirige una investigación siente la satisfacción de unir piezas de un conjunto mayor, lo que le permitirá obtener las implicaciones de sus resultados y contestar interrogantes que no se podían formular antes de iniciar el estudio.

Un factor muy importante relativo a la presentación de estudios es el de la continuidad o sea, que debe dejar previstos elementos que faciliten nuevas investigaciones.

En la presentación de resultados quizá lo más importante sea comunicar a los sujetos a quienes va dirigido el estudio las conclusiones o recomendaciones para tomar decisiones, concluir es inferir una verdad de otra, acompañando recomendaciones.

6. Mantenimiento de las descripciones

Las descripciones de puestos son susceptibles de obsolescencia debido al desarrollo normal de las organizaciones y a los cambios de los suprasistemas legales, tecnológicos y económicos. Si las descripciones no son actualizadas frecuentemente bajo algún sistema o procedimiento, el trabajo resulta inútil. Por tanto se requiere establecer un sistema de control que nos permita mantenerlos siempre actualizados.

Perspectiva general del análisis de información sobre puestos:

Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa. A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

TFCIS CON
FALLA DE ORIGEN

Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos

La información sobre los diversos puestos puede emplearse en la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

La descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

Una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan):²⁶

- Fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
- Datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
- Localización: departamento, división, turno (del puesto).
- Jerarquía, para establecer niveles de compensación.
- Supervisor, es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
- Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.

Resumen del puesto: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.

Condiciones de trabajo: no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

Aprobaciones: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

²⁶ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/andipu.htm.

Especificaciones del puesto: La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

Niveles de desempeño: El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. Las toma el supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas. Otro aspecto importante se refiere al sistema de información de la organización sobre los aspectos de recursos humanos:

El sistema de información sobre los recursos humanos.- Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

Organización de la base de datos.- Disponer la información para su ingreso en archivos magnéticos o en papel requiere en muchos casos el trabajo coordinado del departamento de personal con el de cómputo. La base de datos se organiza con el postulado de que los puestos constituyen una unidad básica. Cada vez más, los puestos se organizan en grupos laborales. Los grupos laborales son conjuntos de puestos similares, llamados puestos tipo o típico.

Diseño de puestos.- Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos. El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

Elementos organizativos del diseño de puestos.- Estos elementos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

La especialización constituye un elemento esencial en el diseño de puestos. Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Éste es un enfoque mecanicista, que procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez determinada la identificación de las tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

El enfoque mecanicista destaca la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en el costo de los salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el obrero o el empleado. Esta técnica se utiliza mucho en operaciones de ensamblado. Resulta especialmente efectiva cuando se emplea a trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales. Este enfoque ha cedido el paso a diseños de puestos elaborados bajo la óptica del flujo de trabajo y de las prácticas laborales.²⁷

Flujo de trabajo.- Cuando se estudia la naturaleza del producto o servicio que se va a procesar, se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.

Prácticas laborales.- Son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa, etc.

Elementos del entorno en el diseño de puestos.- Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

Habilidad y disponibilidad de los empleados.- Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado.

Demandas del entorno social.- El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

²⁷ RENDLER, Barry y Heizer. *Principios de administración de operaciones*, 1ª. ed., Prentice Hall Hispanoamericana, México, D.F., 2000. p. 208.

Elementos conductuales en el diseño de puestos

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Estos ámbitos son:²⁸

Autonomía – responsabilidad por el trabajo.- Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.

Variedad – uso de diferentes habilidades y conocimientos.- La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor.- El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.

Significado de la tarea.- Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.

Retroalimentación información sobre el desempeño.- Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

El equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia.

Aumentar los aspectos conductuales quizás repercuta en la eficiencia. En este sentido, no existe una solución unívoca. Los expertos en personal deben esforzarse por lograr un equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia.

La productividad y la especialización.- La creencia de que a más especialización correspondería siempre mayor productividad sólo es verdadera en cierto grado. A medida que un puesto se hace más especializado, sube también la productividad, hasta que elementos conductuales como el tedio hacen que se suspendan los avances en productividad.

La satisfacción y la especialización.- Al principio, la satisfacción tiende a subir con la especialización. A partir de cierto punto, la especialización ulterior conduce a un rápido descenso de la satisfacción.

²⁸ www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/21.htm.

Los puestos sin especialización requieren períodos largos de adaptación. La frustración decrece en tanto aumenta la retroalimentación, cuando se añade cierto grado de especialización. Cuando la especialización excede cierto punto, sin embargo, la satisfacción decrece debido a la falta de autonomía, variedad e identificación con la tarea.

La productividad continúa en ascenso sólo si las ventajas de la especialización sobrepasan las ventajas de la falta de satisfacción.

Aprendizaje y especialización.- Cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender. Se requiere menos tiempo, por tanto, para aprender a desempeñar un trabajo especializado.

Rotación y especialización.- Aunque un trabajo especializado se aprende en menor tiempo, los niveles de satisfacción generalmente asociados con esas tareas son más bajos. A su vez, este factor puede conducir a una alta tasa de rotación. Cuando las tasas de rotación son altas, un nuevo diseño del puesto, con más atención a los aspectos conductuales, pueden reducirlas.

Técnicas para el nuevo diseño de puestos.- El punto central en un nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no. La respuesta dependerá de si el puesto se encuentra ya muy especializado. El análisis y la experimentación constituyen los únicos medios para determinar el punto en el que se ubica un puesto determinado.

Especialización insuficiente.- Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un puesto pueden dividirse entre dos puestos. Las tareas que no resultan esenciales se identifican y eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

El riesgo de la simplificación estriba en producir aburrimiento, errores e incluso accidentes. Este problema tenderá a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de preparación académica que tenga la fuerza de trabajo. A mayor grado de educación, corresponde mayor posibilidad de que aparezca el tedio como manifestación grave.

Especialización excesiva.- A medida que la educación se extiende a clases populares y suben los niveles de vida, los trabajos rutinarios muy especializados, como los trabajos industriales repetitivos y monótonos resultan cada vez menos atractivos. A fin de incrementar la calidad del entorno laboral, se pueden emplear varios métodos. Las técnicas utilizadas con mayor frecuencia incluyen:

Rotación de labores.- Consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas. Es necesario tratar con cautela esta técnica, ya que no mejora los puestos en sí mismos. La relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar. Debe ponerse en práctica sólo después de haber considerado otras técnicas.

Inclusión de nuevas tareas.- Mediante esta técnica se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.

Enriquecimiento del puesto.- Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, que consiste en sumar nuevas labores a las que ya se desempeñaban. En el proceso de enriquecer un puesto, se apela a aumentar la posibilidad de planeación y control. A la técnica de inclusión de nuevas tareas se le puede describir como una expansión del nivel de ejecución. El uso de técnicas de enriquecimiento del puesto constituye un recurso al que siempre se puede apelar. Las críticas hechas más frecuentemente destacan la poca receptividad que suele encontrarse en grupos sindicalizados, el costo de diseñarla y ponerla en práctica y los escasos datos de que se dispone actualmente para prever sus efectos a largo plazo. También se señala que esta técnica no es suficientemente radical.

3.3 EL PERFIL DEL PUESTO

Perfil del puesto

Sirve para puntualizar los requerimientos necesarios para ejecutar las funciones de cada puesto y los requisitos generales y específicos del mismo.

Los requerimientos que por lo general se solicitan son los siguientes:²⁹

- a) Escolaridad
- b) Conocimientos y habilidades especiales
- c) Experiencia
- d) Responsabilidad
- e) Esfuerzo y medio ambiente

La descripción del puesto es una fuente de información básica para toda planeación de recursos humanos. También es esencial en la selección, el adiestramiento, las cargas de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Perfil de puesto del entrevistador

El entrevistador debe contar con una serie de características propias que le permitan el fácil conocimiento de la gente; asimismo, reconocer y evaluar las aptitudes que un auditor debe poseer para desempeñar su trabajo con eficiencia. Por ello, debe conocer las técnicas de la entrevista (cerrada o dirigida) y los requisitos del puesto. En resumen debe poseer preparación especializada en psicología aplicada al trabajo.

Conocimientos

Se refieren a elementos concretos como dominio de un idioma, el saber como manejar una máquina o técnica. "Los empleados deben poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, objetivos, planes y estrategias de la organización"³⁰

Las habilidades se refieren a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación, de este modo, el dominio de una máquina o técnica, la coordinación muscular y la destreza manual constituyen el poseer habilidades para realizar una tarea. A continuación se describen las siguientes:³¹

Habilidad técnica

La habilidad técnica se refiere a la capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. Es la característica distintiva del desempeño laboral en los niveles operativos y profesional, pero a medida en que los empleados ascienden a responsabilidades de liderazgo, sus habilidades técnicas se vuelven proporcionalmente menos importantes.

²⁹ www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/21/irp.htm.

³⁰ STRAUSS, George y Sayles. *Personal* "Problemas humanos de la administración", 4ª. ed., Prentice Hall Hispanoamericana, México, D.F., 1997, p. 381.

³¹ DAVIS, Keith y Newstom. *Comportamiento humano en el trabajo*, 10ª ed., Mc Graw Hill, México, D.F., 1999, pp. 218 y 219.

Habilidad humana

Es la capacidad humana para trabajar eficientemente con las personas y generar trabajo en equipo. Ningún líder de ningún nivel organizacional al requisito de la posesión de una habilidad eficaz.

Habilidad de conceptualización

Es la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones, como lo exigen por ejemplo los planes de largo plazo. Esta habilidad tiene que ver con las ideas, mientras que la habilidad humana se refiere a las personas y la habilidad técnica a las cosas.

Aptitudes

Son las capacidades potenciales con las que cuenta un individuo para poder realizar determinado trabajo y que en cualquier momento puede necesitarlas y ponerlas en práctica. Dichas capacidades potenciales se pueden medir aplicando una prueba de inteligencia "la cual viene a ser una prueba que mide la capacidad total de aprender del candidato"³²

Experiencia

Constituye el tiempo y tipo de práctica necesaria para el desempeño de un puesto. Son los conocimientos que se adquieren la práctica y que son muy importantes para poder ejecutar un trabajo en forma eficiente y confiable de que los resultados serán los óptimos por el aprendizaje adquirido.

³² STRAUSS, George y Sayles. Op. cit., p. 387.

3.4 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento "es la técnica encaminada a proveer el personal suficiente a la empresa u organización en el momento oportuno, cumpliendo con ciertas características básicas que deben poseer los individuos seleccionados"³³

La empresa requiere reclutar personal cuando:

- a) Tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente capacitados o con una preparación específica.
- b) Existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas en la organización.

Fuentes de reclutamiento

Existen dos tipos:

Fuentes internas.- Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a la misma el personal requerido en el momento oportuno; cabe mencionar a las que juegan un papel importante en las organizaciones:

- a) Sindicatos.- Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo; estas son por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funcionan en el momento en que la organización requiere personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.
- b) Archivo o cartera de personal.- Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivadas sin haber sido utilizadas, debido a que la vacante en cuestión fue cubierta. Algunas de estas vacantes tienen las características requeridas por el puesto vacante, y el encargado del área de personal debe echar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten.
- c) Recomendados.- Se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores de la organización, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que las características y políticas de dicha organización lo permiten.
- d) Promoción o transferencia interna de personal.- Esto sucede cuando el encargado de recursos humanos estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o el estudio laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos, de aprendizaje y responsabilidad o en su defecto, la capacidad para desempeñar un puesto.

³³ DE CENSO, David y Robbins. *Administración de recursos humanos*, 1ª. ed., Limusa Wiley, México, D.F., 2001, p. 154.

Fuentes externas: Son aquellas a las que se puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa, siendo algunas de ellas:

- a) Profesionales y educativas.- Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales, en las distintas áreas científicas y tecnológicas, pueden ser: Universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, etc. Todas cuentan con guías de carreras en las que pueden saber con detalle donde se localizan, así como las actividades o carreras profesionales que ellas imparten. En estas organizaciones se pueden encontrar personas capacitadas en determinada profesión o especialidad que satisfaga las necesidades de la organización.
- b) Asociaciones profesionales.- Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contactos con las distintas asociaciones profesionales, donde proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros. Ejemplos: Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, Asociación Nacional de Ingenieros Químicos, Colegio de Contadores Públicos, Colegio Nacional de Licenciados en Administración, etc.
- c) Bolsas de trabajo.- Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes de distintas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios en forma gratuita para el trabajador. A ellas también puede recurrir la empresa u organización y solicitar candidatos. Por ejemplo: La bolsa universitaria de trabajo de la UNAM, bolsas de trabajo de diferentes cámaras nacionales, otros organismos que funcionan en forma similar como son el IMSS, IPN, el Gobierno del Distrito Federal, CREA, etc.
- d) Agencias de colocación.- Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa.
- e) La puerta de la calle.- Un candidato se presenta espontáneamente sin que haya existido una forma de aviso por parte de la organización.

Medios de reclutamiento

Son aquellos medios de difusión para dar a conocer un puesto vacante, son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes, transmiten información tanto a grupos socioeconómicos bajos como altos, y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado, y a distintos estratos sociales y educativos.

- Prensa.
- Radio y televisión.
- Grupos de intercambio.
- Boletines.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Selección de personal

Consiste en elegir mediante pruebas el mejor o los mejores candidatos, con el objeto de que formen parte de un grupo de trabajo que se desempeñe eficientemente. Es el procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado al costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización. Cabe señalar que uno de los objetivos fundamentales de la selección de personal, es el de proporcionar a la organización al individuo que pueda otorgar las mayores ventajas.

Por lo general, "las actividades de selección siguen un patrón estándar que comienza con una entrevista de evaluación inicial y que concluye con la decisión final sobre contratación. Normalmente, el proceso de selección sigue ocho pasos: 1) Entrevista inicial de evaluación, 2) llenado de la solicitud, 3) pruebas de empleo, 4) entrevista amplia, 5) investigación de antecedentes, 6) una oferta condicional de empleo, 7) exámenes físico-médicos y 8) la oferta definitiva de empleo"³⁴

La importancia de la selección de personal consiste en que permite elegir a los candidatos idóneos mediante la evaluación de su capacidad física y mental, de su aptitud general y específica para el puesto de trabajo, lo cual es realizado utilizando una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

Inducción al puesto y a la organización

Es la fase en la cual al personal que ha sido seleccionado se le dan a conocer las principales funciones que desempeñará, quiénes serán sus jefes (y su jefe inmediato superior), quienes serán sus compañeros, cuales son las instalaciones de la organización, y cuáles son las principales políticas a las que deberá apegarse.

Contratación de personal

La contratación del personal se inicia según las condiciones que establece la Ley y las políticas internas de cada organización. Por lo general el contrato de trabajo contiene básicamente dos partes:

- a) Cláusulas económicas.
- b) Cláusulas administrativas.

Las cláusulas económicas son aquellas que se refieren a los incrementos del sueldo sobre el tabulador establecido y a todos aquellos aspectos que de una manera directa representan una erogación que hace la empresa en beneficio del trabajador. Asimismo, quedan comprendidas todas las cláusulas que se refieren a los servicios y prestaciones en general.

Las cláusulas administrativas se refieren a la participación del sindicato en la administración de la empresa, ya sea reglamentando los ascensos, interviniendo en la contratación y regulando la selección de nuevo personal.

³⁴ Ibid., p. 169.

Prestación de servicios por honorarios

Se trata de “una relación de trabajo cuando se prestan servicios personales y subordinados a una persona física o moral. Lo que protege el derecho laboral es el trabajo del hombre o de la mujer, independientemente de la causa que le haya dado origen, independientemente de la forma o denominación que se le dé al contrato.

Se puede presentar el caso en que el trabajador y el patrón firman un contrato de trabajo en el que se violan los derechos mínimos del trabajador. Aún cuando ese contrato exprese la voluntad de las partes, puede ser nulo por no respetar las garantías mínimas del trabajador, que son de orden público y por tanto irrenunciables. El Estado se encuentra atrás de esas normas para hacerlas cumplir”³⁵

En las empresas y organizaciones en general se ha vuelto común que los empleados al cobrar su salario firmen recibos por el pago de honorarios y que en vez de contratos de trabajo firmen contratos de servicios profesionales o por honorarios.

Lo que determina la existencia de un contrato de honorarios o de servicios profesionales es que la persona física preste los servicios con sus propios recursos, con libertad en cuanto a los horarios de trabajo y con autonomía en lo que hace a los conocimientos profesionales o técnicos para realizarlo.

El contrato de servicios profesionales lo pueden celebrar no únicamente personas que tengan una profesión para cuyo ejercicio se necesita título, sino también quienes ofrecen un servicio que no lo requiere. Por ejemplo, el contrato de servicios profesionales que se celebre con un restaurador de obras de arte; el prestador de servicios profesionales recibe el encargo de restaurar un mural y él mismo decide el tiempo y la forma de cumplir con su tarea.

En el empeño de negar la relación de trabajo, en las juntas de conciliación y arbitraje el patrón suele pedir a la junta que se declare incompetente para conocer el juicio, arguyendo que se trata de una relación de derecho civil, como si se tratara de un contrato de servicios profesionales o por honorarios.

Si el trabajador presta servicios personales y subordinados se trata de una relación de trabajo, con todos los efectos jurídicos inherentes a esa relación, como son el pago del salario, la estabilidad en el empleo, los descansos, las vacaciones, el pago del aguinaldo, la inscripción en el Instituto Mexicano del Seguro Social, etcétera.

La subordinación laboral implica claramente el deber jurídico de obediencia del trabajador y es correlativo de la facultad jurídica de mando del patrón o empleador, en todo lo concerniente al trabajo. Bajo este amplio concepto, tan subordinado es el directivo de una importante empresa, como lo es el doméstico o el obrero más modesto. Veamos este ejemplo en el que se diferencia con claridad cuándo hay relación de trabajo y cuándo estamos ante un caso de prestación de servicios profesionales.

³⁵ www.ameri.com.mx. Dir. cit.

3.5 COMPETENCIAS LABORALES

Son las capacidades, habilidades y actitudes con que debe contar el aspirante para desempeñar eficazmente un puesto. “Competencia es la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, destrezas y actitudes que son expresados en el saber-hacer”³⁶

La definición destaca que la competencia está referida a contextos específicos de trabajo y que se refiere a la capacidad real para llevar a cabo una función conducente a la elaboración de un producto o la entrega de un servicio en un contexto dado.

A partir de los sistemas de competencia laboral existentes es posible identificar tres grandes componentes: a) Definición, b) Evaluación y c) Certificación de competencias laborales. El diagrama siguiente muestra estos componentes y una versión simplificada de sus interrelaciones:

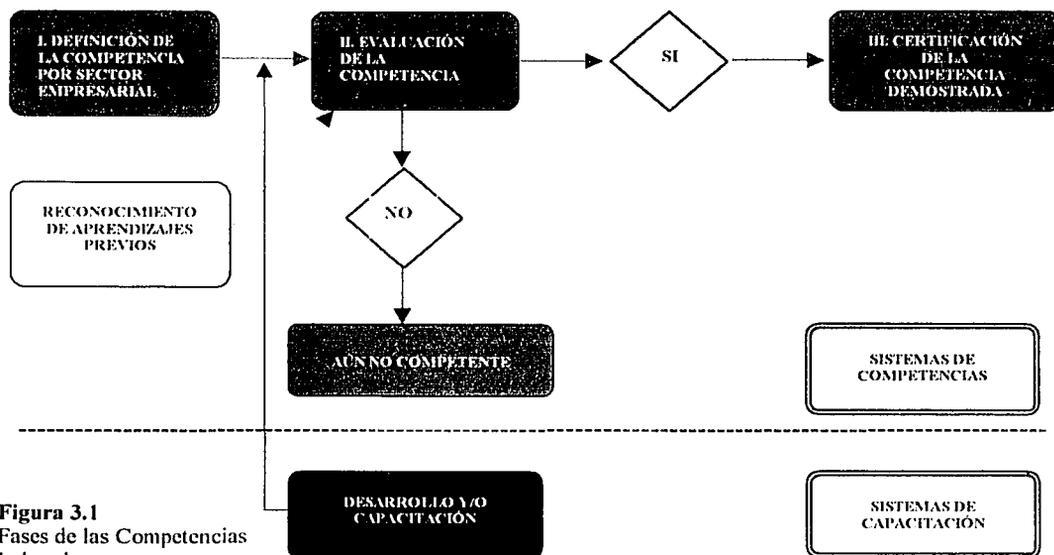


Figura 3.1
Fases de las Competencias Laborales.

“Una competencia laboral debe ser primeramente acordada al interior del sector correspondiente. Una vez definido, es posible efectuar una evaluación para determinar el logro contra esa competencia definida. Si la evaluación resulta positiva entonces procede la certificación de la competencia. Si el resultado es insatisfactorio, el trabajador recibe información y orientaciones sobre cómo lograr la competencia requerido. Este proceso usualmente contiene una combinación de alternativas de capacitación y desarrollo. Distinguimos, por lo tanto, el proceso de definición de las competencias, la evaluación, la certificación y las acciones de capacitación y desarrollo relacionadas”³⁷

³⁶ www.competencialaboral.cl/conceptos.cfm

³⁷ www.avantel.net/~aprende/competencias.htm

En el caso específico de México, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, mediante la Dirección de Capacitación y Productividad, ha estado promoviendo la definición de competencias laborales que podrán tener vínculos con descripciones internacionales, llamando a este programa CONOCER.

Independientemente de los convencionalismos sobre el acuerdo en determinados desempeños, los esfuerzos por definir las competencias laborales para puestos clave, ofrece una importante herramienta para contratar, evaluar, planear capacitación y alcanzar la certificación de los ocupantes en los puestos. La mayoría de las empresas ya están aplicando estos principios para definir las competencias de sus puestos clave, tratando de respetar algunos puntos básicos como los siguientes:

- Conectar las competencias con los objetivos estratégicos y tácticos de la organización.
- Basarse en los puestos estratégicos de la empresa.
- Definir un modelo que incluya todos los elementos que integran el desempeño.
- Incorporar listados de competencias específicas y ponderables.
- Seccionar las competencias en destrezas, conocimientos y actitudes que debe dominar el ocupante para ser certificado.
- Obtener evidencias medibles de conocimientos necesarios.
- Obtener evidencias medibles de habilidades que se desprenden de las destrezas y de las actitudes básicas.
- Construir sistemas de validación y monitoreo de estas descripciones.
- Determinar escalas de ponderación para valorar los pesos específicos que tiene cada competencia de acuerdo con los resultados esperados.
- Construir herramientas de evaluación.
- Planear las acciones y sitios de la evaluación.
- Derivar planes de atención a la brecha entre los dominios actuales y las competencias por desarrollar en los ocupantes.
- Aprovechar el sistema de competencias a desarrollar para definir perfiles de puesto, esfuerzos de reclutamiento, selección e inducción a los puestos.

Algunas empresas de consultoría han desarrollado un procedimiento en el cual se identifican generalmente 10 pasos formativos de un modelo exitoso para la implementación de competencias laborales, los cuales son los siguientes:

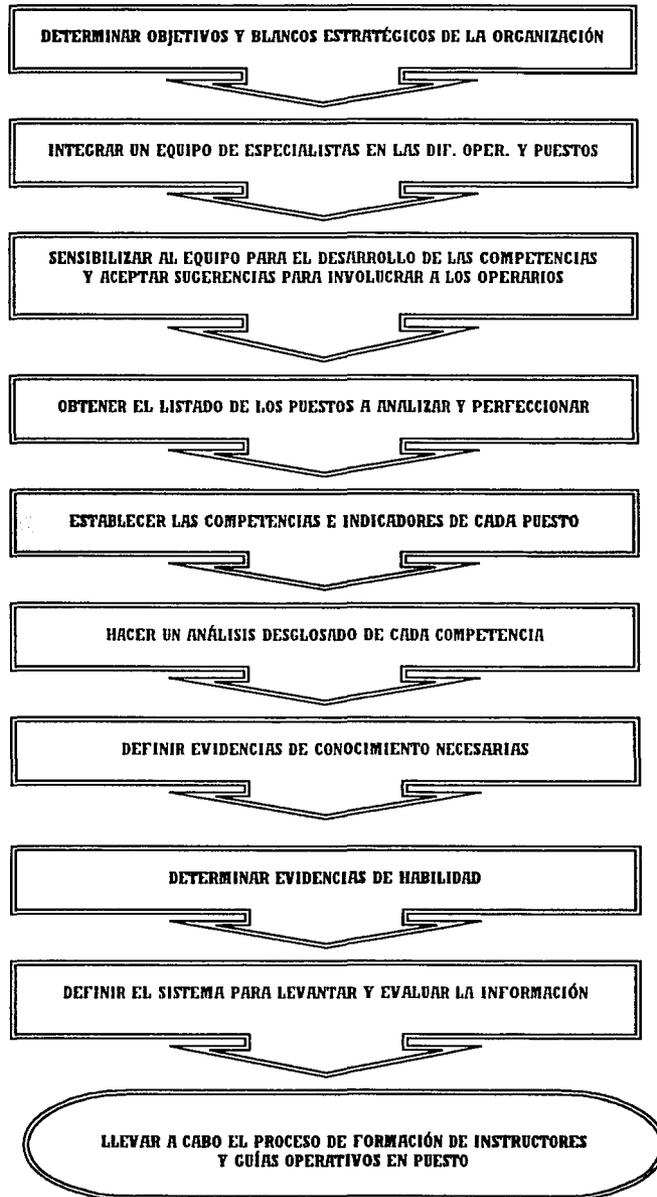


Figura 3.2
Los diez pasos formativos de un modelo de Competencias Laborales.

Los esfuerzos para contar con un inventario completo de competencias, están dando frutos muy redituables a las organizaciones ya que se está garantizando la conexión de los esfuerzos de capacitación a resultados vinculados con los objetivos y además la certificación de la persona ha representado un reto de aprendizaje importante para los ocupantes de los puestos que tal vez habían caído en una rutina de trabajo.

Enfoque participativo de las competencias laborales

El modelo de Competencias Laborales “es utilizado para desarrollar al máximo las habilidades del personal, creando así organizaciones más flexibles y competentes que son capaces de enfrentar con éxito los nuevos retos que imponen los mercados cada vez más competidos”³⁸

Aunque el concepto de Competencias Laborales ha sido enfocado principalmente hacia las áreas de recursos humanos, el éxito en su aplicación depende en gran medida del involucramiento en el proceso por parte de los líderes funcionales y de los usos prácticos que éstos le den al modelo de Competencias como herramienta de gestión al interior de sus equipos.

Para conseguir involucrar a todos en una estrategia efectiva y colaborativa de competencias laborales, resulta necesario administrar diferentes programas de entrenamiento y desarrollo de proyectos post-curso diferenciados y en los que participarán todos los jugadores clave de la estrategia. De tal manera que consigamos volver la determinación, valoración y ajustes en las competencias del personal, una tarea de los equipos “naturales de trabajo”.

Definición e identificación de competencias.

Se refiere a la definición de los aspectos laborales que un individuo debe ser capaz de desplegar en el desempeño de una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector de que se trate. La competencia laboral incluye los conocimientos, habilidades y actitudes o aspectos conductuales de la persona.

La definición de competencias contempla las siguientes acciones:

- a) La evaluación de la competencia de una persona se realiza contra una determinada unidad de competencia.
- b) Entre los métodos de evaluación con el enfoque de competencia que más comúnmente se aplican se encuentran la observación del rendimiento, pruebas de habilidad, ejercicios de simulación, realización de un proyecto, preguntas orales, examen escrito y cuestionarios de alternativas.

³⁸ www.competencialaboral.cl. Dir. cit.

Certificación de competencias

La certificación “es el proceso de reconocimiento formal de la competencia de un trabajador, evaluada previamente contra requisitos explícitos contenidos en las normas de competencia vigentes. La certificación es realizada por un organismo independiente, con el fin de asegurar la legitimidad y transparencia del proceso. Interacción entre Sistema de Certificación y de Capacitación La definición, evaluación y certificación de competencias se complementan con un sistema de certificación de calidad de capacitación, entendido como un mecanismo de aseguramiento de que los programas de capacitación disponibles sean adecuados y estén alineados con la filosofía y concepto de competencias laborales. En algunos países como México, el desarrollo de un Sistema de Certificación de Competencias ha sido complementado con el desarrollo de un Sistema de Formación Basado en Competencias”³⁹

³⁹Ibid.

3.6 SERVICIO CIVIL DE CARRERA

El Servicio Civil de Carrera se define como la técnica administrativa que persigue alcanzar un alto nivel de profesionalización y desarrollo de todos y cada uno de los servidores públicos de la Administración Pública Federal, tiene como principio la superación y el reconocimiento del personal a fin de que el servidor público comprenda que la capacidad, honestidad, dedicación y eficiencia son cualidades indispensables para alcanzar su desarrollo profesional en la institución.

“Se entiende como Servicio Civil de Carrera “La Racionalización de todos los procesos de administración de personal al servicio del Estado, llevados a rango de ley a fin de garantizar su vigencia y aplicación permanente con el propósito de propiciar y fomentar en los trabajadores la realización de una auténtica carrera como servidores públicos (Guerrero 1984). Se inserta en sí dentro de la administración pública, el Servicio Civil de Carrera como una estrategia fundamental que permitirá modernizar los sistemas de administración de personal teniendo siempre presente que es la acción cotidiana de los trabajadores al servicio del estado lo que permite la consecución de los objetivos y metas del Gobierno Federal”⁴⁰

El Servicio Civil de Carrera, está orientado a promover la profesionalización y permanencia del personal y a fortalecer en éste los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficacia, eficiencia y sobre todo de equidad; para ello se vale, entre otros medios, del mejoramiento de sus condiciones laborales, la capacitación y el reconocimiento de sus aptitudes.

La calidad de los servidores públicos es esencial para el eficaz ejercicio de la función administrativa del Estado. Cuando los aparatos burocráticos son ineficientes, corruptos o derrochadores, la economía se estanca y la pobreza aumenta. Por ello, es necesario que se institucionalice un sistema de Servicio Civil de Carrera con el fin de evitar la discrecionalidad que hasta ahora existe en la contratación y despido o su utilización con fines políticos.

El servicio público es de interés general, por eso tiene que buscarse mejorar su calidad en beneficio de la sociedad. Al contratar y sostener en el puesto a los más aptos se les brindará seguridad y motivación porque sabrán que su permanencia en el puesto y sus ascensos serán decididos con base en los resultados de su desempeño y no como consecuencia de vaivenes políticos.

Aunque en la realidad no se ha cumplido con los objetivos que pretende el Servicio Civil de Carrera, se parte de la efectividad de sus tres componentes: catalogo de puestos, tabulador único y comisión intersecretarial del Servicio Civil de Carrera.

Catalogo de puestos, se define a partir de:

1. Conocimiento y aptitudes
2. Responsabilidades
3. Esfuerzos y ambiente
4. Riesgos

⁴⁰ www.universidadabierta.edu.mx/biblio/1/Thomea%20Eduardo-Servicio%20civil.htm.

Tabulador de sueldos.- Depende de asociar las percepciones actuales con los puestos valuados, estableciendo una relación directa entre sueldos y salarios pagados y las obligaciones y responsabilidades.

Escafafón.- Se divide en funcional e Intercomunicado.

- a) Funcional. Permite el movimiento ascendente del servidor público mediante la capacitación entre puestos a fines de la misma rama.
- b) Intercomunicado. Se dan los movimientos de promoción para ascender a puestos distintos del mismo grupo inclusive en otras ramas de distintos grupos por capacitación.

El catálogo de puestos, permite establecer un modelo de tabulador, para restringir en extremo las funciones de base para convertirlas en funciones de confianza, de este modo, las categorías se transforman en una sola que es el Salario Mínimo Regional. Así el catálogo de puestos y tabulador único se instrumentan para controlar salarios.

En cuanto a la comisión intersecretarial del Servicio Civil de Carrera; ésta es un instrumento de coordinación y asesoría del ejecutivo, cancelando la tradicional negociación de los sindicatos con los titulares de las dependencias.

Marco jurídico del servicio civil de carrera

Los instrumentos jurídicos relacionados con el Servicio Civil de Carrera son los siguientes:⁴¹

- a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 123, que establece que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo conforme a la Ley.
- b) Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado que reglamenta los derechos consignados en el apartado "b" del Artículo 123 Constitucional, además de que regula lo relacionado con las obligaciones de los trabajadores y de los titulares de las dependencias y entidades. La organización colectiva de los trabajadores, las condiciones generales de trabajo, los riesgos profesionales y enfermedades no profesionales.

⁴¹ www.contaduria-aldf.gob.mx/Servicio%20Civil%20de%20carrera.htm.

Bases jurídicas que permiten su instrumentación:

- a) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Artículo 32 Fracción X, la cual facultaba a la Secretaría de Programación y Presupuesto para establecer normas, lineamientos y políticas en materia de administración, remuneraciones, capacitación y desarrollo de personal, así como coordinar y vigilar la operación del sistema general de administración y desarrollo de personal del Poder Ejecutivo Federal.
- b) Ley de Planeación. Artículo 14 de la ley que señala las atribuciones de la Secretaría de Programación y Presupuesto en cuanto a coordinar las actividades de la planeación nacional de desarrollo tomando en cuenta la opinión de las dependencias y proyectar y coordinar la planeación regional, entre otras.
- c) Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado. En este ordenamiento se garantiza la seguridad social del trabajador en una forma integral, que comprende desde el ingreso al servicio hasta el periodo post-empleo mediante la pensión activa, que es el concepto moderno de seguridad social.
- d) Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos En esta base jurídica se consignan los diversos tipos de responsabilidades que pueden originar la mala actuación de todo servidor, es un ordenamiento congruente con la tesis de renovación moral del Presidente de la República.
- e) Ley de Premios, estímulos y recompensas civiles. Esta ley establece los premisos y estímulos que el gobierno otorga a los servidores públicos, que se hacen acreedores a los mismos por una destacada actuación en el servicio público, constituye uno de los elementos que permiten motivar una mayor responsabilidad y eficiencia en el servicio.
- f) Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República. El Servicio Civil de Carrera se instituye en la Procuraduría General de la República con base en los ordenamientos propios establecidos en esta Ley, en sus artículos 32 al 48, donde se mencionan las disposiciones generales, haciendo referencia de su carácter obligatorio y permanente como elemento básico para el ingreso y la formación de los integrantes de la Institución, personal del Ministerio Público, Agentes Federales de Investigación y de Servicios Periciales. No obstante que se menciona su carácter general para todo el personal de la Institución, aún no se toman las diligencias pertinentes para su instauración al personal administrativo y en global para toda la dependencia, ya que se centra preponderantemente en el personal operativo.
- g) Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Este ordenamiento se atribuye a la coordinación General de Modernización de la Administración Pública Federal, entre otras funciones la de diseñar, coordinar, supervisar y evaluar el sistema del Servicio Civil de Carrera del personal del poder Ejecutivo Federal, así como implementar, analizar e integrar la información básica necesaria.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- h) Acuerdo Presidencial de fecha 29 de junio de 1983. Mediante este acuerdo se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil, la cual tiene las siguientes funciones:
- Promover ante las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, la realización de los programas específicos del Servicio Civil de Carrera.
 - Promover mecanismos de coordinación entre las dependencias y entidades, para uniformar y sistematizar los metidos de administración y desarrollo del personal, encaminados a instrumentar el servicio civil de carrera.
 - Para lograr el primer propósito, se adoptará entre otros lineamientos, la instauración del Servicio Civil de Carrera, en colaboración con la Federación de sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado: la estabilidad y seguridad de los empleos de los trabajadores de base quedará garantizada, lo que promoverá mayores grados de responsabilidad, diligencia y rendimiento.

Contexto internacional de la modernización

Aun cuando en algunos Países desarrollados, la Modernización Administrativa ha sido exitosa, al igual que su instrumento el Servicio Civil de Carrera en los países latinoamericanos no da ese avance que se busca debido a los siguientes factores que en su efectividad serían excelentes:⁴²

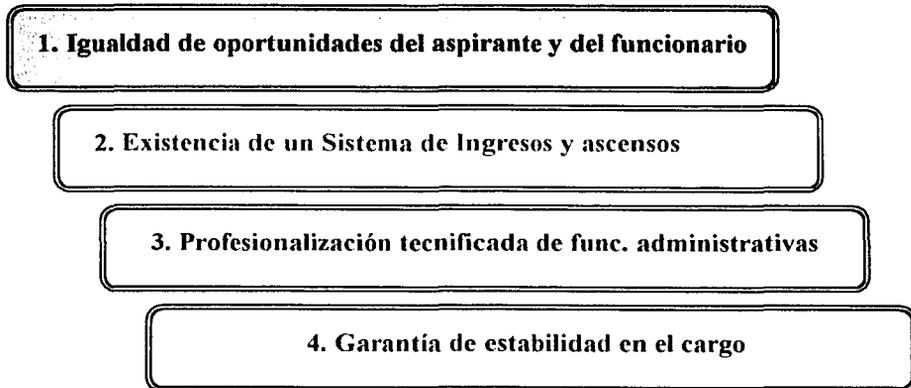


Figura 3.3
Factores para el éxito del Servicio Civil de carrera.

Programa de Profesionalización del Servicio Público

Es ahora, en este sexenio, cuando la modernización de la administración se efectúa más profundamente. Es mayor el intento por lograrlo, aunque claro, el interés siempre ha existido desde la Reforma Administrativa (1982-1989), hasta la Reforma del Estado y Modernización Administrativa (1989-1994). Es a estas dos últimas a las que se hace referencia específicamente, porque en estas es donde se instaura el Servicio Civil de Carrera.

⁴² www.org.org.mx/inap/profesionista.htm.

Es preciso contemplar el impacto que la modernización ha tenido en la administración pública visto desde varios enfoques; en su intención de implantar un estado moderno. "Por su funcionalidad se le relaciona con el adelgazamiento del sector público y en su aplicabilidad se le relaciona por cuestiones administrativas y laborales a la supresión de conquistas obreras, desmantelamiento de contratos colectivos, desaparición de condiciones generales de trabajo siendo sustituidas por el Servicio Civil de Carrera o Profesionalización, como algunos le llaman, del sector público. Este instrumento de control de la modernización de la administración pública, conjuga un alto interés por analizarlo debido a su importancia cada vez mayor en el sector público. Desde su origen (27 de junio de 1983) y en su naturaleza pretende hacer garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo, promover la responsabilidad, diligencia y eficacia mediante una motivación adecuada, elevando así la eficiencia y la agilidad, así como promover la capacidad permanente del personal federal, también afirma que el servicio civil de carrera debe contribuir a asegurar la lealtad a la institución en un marco de eficiencia y honradez"⁴³

Resulta interesante puntualizar que el Consejo Directivo del Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP), ha considerado como una prioridad dentro de sus programas, la atención del tema sobre la Profesionalización y carrera en el servicio público. Es por ello que esta Coordinación, como uno de sus principales propósitos, está abocada a realizar investigación comparada sobre carrera administrativa en el marco de la experiencia internacional y a nivel de diagnóstico y propositiva en los ámbitos nacional y local; así como a realizar acciones de promoción y difusión sobre la importancia de que la administración pública mexicana establezca y consolide el servicio de carrera como el medio más idóneo para disponer de servidores públicos profesionales y de asegurar la deseable continuidad en la acción de gobierno.

En el mismo tenor se llevan a cabo acciones de promoción y colaboración para apoyar estudios sobre el tema y de difusión y análisis con la participación de los gobiernos, los académicos, las instituciones educativas y las asociaciones que compartan el interés por abordar la profesionalización del servicio público en el marco de los procesos de reforma del gobierno y de sus administraciones públicas.

Tomando en cuenta las reflexiones anteriores es que se han presentado dos iniciativas de ley para establecer el sistema que establezca un servicio civil de carrera.

Los proyectos, uno del PAN y otro del PRI, coinciden en los puntos fundamentales y se encuentran para estudio y dictamen en el Senado de la República. Cabe señalar que algunas dependencias aplican ya un sistema de Servicio Civil de Carrera, como son la Secretaría de Relaciones Exteriores, el Sistema de Administración Tributaria y la Procuraduría General de la República, instituciones en las que no se han logrado todavía los resultados esperados.

Respetando la atribución del Ejecutivo de nombrar y remover libremente a los secretarios de despacho, se propone que el sistema alcance a los niveles que van desde jefes de departamento hasta el nivel anterior a subsecretario.

⁴³ www.hacienda.gob.ni/servicio/pral.htm.

David Osborne, autor de diferentes libros sobre el tema, señala cinco puntos fundamentales que a su juicio debe contener todo programa de servicio público:

- 1) No permitir que el sistema se vuelva demasiado burocrático. Para lograr una administración eficaz se deben dejar las decisiones esenciales en manos de los administradores porque cuando hay una normatividad estricta se coarta su capacidad de decisión. El sistema deberá proveer bandas salariales amplias que brinden un margen dentro del cual se pueda recompensar a los empleados con aumentos y que permitan que se pueda estimular también a aquellos que ya han alcanzado el nivel más alto de su escala.
- 2) No se debe centralizar demasiado la autoridad. El establecimiento de un comité de selección, integrado por tres personas, incluido el jefe directo de la nueva contratación, ofrecerá equilibrio en la contratación, además de que servirá de control para evitar el padrinazgo político.
- 3) Se debe presionar constantemente para mejorar el desempeño. En los sistemas tradicionales, a la gente se le paga más por el tiempo que permanece y no por desempeñarse mejor. Cuando se tolera a quienes tienen un mal desempeño, la moral se viene abajo y el rendimiento disminuye. Una estructura salarial de alto espectro permitirá atraer y retener el talento necesario y posibilitará dar estímulos en respuesta al desempeño y no solamente con base en la antigüedad.

Cada estructura organizativa adaptará el plan general a sus propias necesidades, fijará metas y con base en ellas, medirá el avance en los programas. Se debe estimular el trabajo en equipo para unir a la gente en torno a un propósito colectivo, de esta manera será el grupo el que presionará a los rezagados y se preocupará por obtener resultados y no solo de cumplir con el perfil de su puesto. Se deben crear formas para reconocer el aprendizaje, además de los cursos formales y las certificaciones profesionales.

4. Evitar la creación de una administración pública cerrada. Para que el servicio público no deje de ser creativo e innovador, se deberá atraer gente de otras organizaciones y enviar a los servidores a trabajar en otras distintas, lo que aumentará la competencia por los puestos, hará que se trabaje con mayor ahínco y que se intercambien conocimientos y experiencia.
5. No confiar demasiado en los exámenes escritos y en las certificaciones profesionales. Contar con una ley que contenga los lineamientos expuestos significará un enorme avance, pero lo que realmente logrará su eficacia será el compromiso que adquieran las entidades, dependencias y los trabajadores con el contenido ético del servicio público. Solo así se logrará que trabajar en la administración pública sea visto como motivo de orgullo y no solamente como un medio de sobrevivir mientras se alcanza una pensión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.7 LA REMUNERACIÓN A LOS EMPLEADOS

Salario

“Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por sus servicios, según la Ley Federal del Trabajo en su artículo 82. La ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de las personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores (art. 18). Sin embargo el artículo 84 de dicha ley define solamente al salario y nunca se refiere a los sueldos”⁴⁴

Existen otras acepciones del término salario:

Salario Nominal.- Se refiere a la cantidad monetaria que ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como pago a cada hora, día, semana, etc., de trabajo.

Salario real.- Es el poder adquisitivo de los salarios, analizándose este poder a precios constantes en relación con un año, el cual se tomó arbitrariamente como base, o bien la relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume; dicho de otro modo, es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes que puede adquirir en determinado momento.

Salario por categoría o nivel de tabulador.- Se refiere al salario que se asigna por tabulador y en el que se agrupan puestos similares u homologados, de acuerdo con ciertos criterios de evaluación y que en los casos de personal sindicalizado forma parte del contrato colectivo de trabajo.

Sueldos

Los pagos a los obreros y trabajadores manuales con base a una cuota monetaria diaria se denomina salario, y los pagos cuya compensación se compute quincenal, mensual o en periodos superiores son denominados sueldos. Tradicionalmente los asalariados reciben pago por cada hora de trabajo. En cambio los empleados a sueldo reciben además de su sueldo otras compensaciones denominadas prestaciones o beneficios que indudablemente son parte del sueldo no pagado en efectivo. No obstante, las luchas de la clase trabajadora ha hecho que los empleados como los obreros también hayan adquirido compensaciones suplementarias adicionales tales como pago de días feriados, vacaciones y otras las cuales se contemplan en la ley como derechos de los trabajadores. Como resultado de estos desarrollos, la distinción entre sueldos y salarios o empleados y obreros se ha reducido considerablemente.

En México, la costumbre ha establecido el uso del término sueldo para referirse a la retribución que recibe el personal no sindicalizado.

⁴⁴ ARIAS G., FERNANDO y HEREDIA E. VICTOR. Op. cit., p. 540.

3.8 VALUACIÓN DE PUESTOS

En las organizaciones, un sistema bien diseñado de valuación de puestos contribuirá a minimizar algunos de los problemas psicológicos, sociales, legales y económicos planteados por los salarios

¿Qué es la valuación de puestos?

Tradicionalmente se ha considerado como la técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerando: el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña.

Existen diversas necesidades por las cuales debe establecerse la valuación de puestos:⁴⁵

Necesidad social.- El mayor porcentaje de la población económicamente activa encuentra su forma de vida mediante la prestación de sus servicios en las organizaciones por vía de contratos de trabajo. La importancia del establecimiento de salarios justos resulta, evidentemente de una gran trascendencia social.

Necesidad legal.- En México, en la fracción XXVII inciso *b* del artículo 123 constitucional aparece como requisito nulo que no obliga a las partes, aunque se establezca en el contrato, aquella que fije “un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje.

El artículo 8° de la Ley Federal del Trabajo expresa que “para trabajo igual, desempeñado en el puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual”. Es posible lograr este objetivo si las remuneraciones se fijan basándose en la objetividad.

Necesidad económica.- El empleo y los salarios deben ser la vía por la cual se distribuya equitativamente la riqueza. No sólo con el propósito de prevenir posibles problemas sino por elemental justicia. Adicionalmente se requiere de una estructura adecuada y una política general de salarios, para realizar una efectiva administración de los mismos. La valuación de puestos juega un papel importante en dicho propósito.

⁴⁵ ARIAS G., FERNANDO y HEREDIA E. VICTOR, Op. cit., pp. 548 y 549.

Propósitos generales de la valuación de puestos

- Proporcionar información sistematizada para determinar el valor relativo de los puestos.
- Fijar las base para la administración de sueldos y salarios.
- Establecer una estructura de salarios comparables con las que existen en el mercado de trabajo.
- Controlar adecuadamente los costos relativos al personal.
- Establecer bases para negociaciones con el sindicato.
- Realizar la revisión periódica de salarios.
- Establecer principios y políticas claras y precisas para otorgar una paga justa y equitativa al personal.
- Ayudar a la selección, promoción y transferencia de personal y a los programas de capacitación.
- Reducir insatisfacción, quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo de aquél, así como mejorar las relaciones entre la organización y el trabajador. Integrar los nuevos puestos en relación con los antiguos.

A continuación se mencionan algunos de los métodos más usados para llevar a cabo el proceso de valuación de puestos:

Método de escalas por grados predeterminados.

Se basa fundamentalmente en tres pasos:

- 1.- Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
- 2.- Realizar una definición de cada categoría.
- 3.- Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y consideraciones mencionadas.

Pasos a seguir:

1. Agrupar las tareas en categorías muy generales y amplias; es decir, puestos de dirección (mandos superiores), de oficina (administrativos de bajo perfil y mandos medios), operativos, ventas, producción, etc.
2. Establecer el número de grados o categorías que se juzgue conveniente a juicio de un comité de valuación.
3. Formular las definiciones para aclarar de la manera más acertada lo que se quiera entender por grado o categoría.
4. Realizar una comparación con el empleo de las definiciones de cada uno de los puestos a evaluar, decidiendo en cada caso el grupo en el cual se cataloga.
5. Hacer una lista de los puestos (por cada miembro del comité) que deben quedar comprendidos en cada grado.
6. Comparar cada lista con las demás y discutir las discrepancias que se adviertan, hasta llegar a un consenso.

Ventajas

- Es un método sencillo y rápido.
- Se consideran fácilmente comprensibles por los interesados (directivos, empleados en general, sindicato, etc.).
- Por lo general se aceptan por los involucrados en el comité.
- Requieren un costo relativamente bajo.
- Se llega a un promedio de apreciaciones.
- Facilitan los trabajos de valuación en las empresas con poco personal y grupos claramente definidos.

Desventajas

- Toman los puestos en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que los integran.
- Se basan en juicios superficiales y prejuicios sobre la importancia de los puestos.
- Representan solo un promedio de apreciaciones un tanto subjetivas.
- No se dan bases para establecer verdaderas jerarquías dentro de los grupos.
- Asume que las distancias son iguales entre puesto y puesto.

Método de comparación de factores.

Se ordenan los puestos de una organización en función de algunos factores como: esfuerzo, responsabilidad, habilidad y condiciones de trabajo.

La valuación se realiza siguiendo por lo general tres pasos:

1. Se lleva a cabo una ordenación de los “puestos tipo” en función de los factores”.
2. Se determina un valor monetario o en puntos a cada uno de los factores.
3. Se realiza una condición ponderada de ambos resultados a fin de establecer un rango entre los puestos valuados.

Pasos a seguir:

- Procurar formar un comité incluyente.
- Se determinan los puestos tipo.
- Definir los factores a utilizar, entre los más importantes se tienen: requisitos mentales, habilidades, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo.
- Se ordenan los puestos de acuerdo a cada factor.
- Registrar las series así conformadas.
- Se realiza un prorrateo del salario por orden de importancia.
- Registrar las series obtenidas en el prorrateo de salarios por orden de importancia.
- Se realiza una comparación de las jerarquizaciones obtenidas anteriormente.
- Realizar una fijación de la escala de valuación.
- Se valúan los demás puestos que no se tomaron como puestos tipo.

Ventajas

- Estudia y analiza cada puesto, en función de ciertos factores previamente establecidos.
- Al descomponer cada puesto en sus elementos fundamentales toma en cuenta lo que vale el esfuerzo humano que hay que retribuir.
- Considera un número reducido de factores.
- Elimina la rigidez característica en el método de grados.
- Se establecen sueldos con mayor justicia.

Desventajas

- No resulta muy fácil de comprender por los interesados directos.
- Al incluir estimaciones en “moneda”, nos obliga a ser más objetivos, considerando economía, técnicas, etc.
- A pesar de que usa factores en ocasiones la valuación no se apega completamente a la realidad por su simplicidad.
- El usar una cantidad mínima de factores limita la objetividad de la apreciación de la realidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Método de valuación por puntos.

Se le cataloga como un sistema técnico por el cual se determinan cantidades de “puntos” a cada una de las características o factores de los puestos.

Este método consta de tres etapas a saber:

1. Se comparan los factores de un puesto con una serie de modelos o definiciones.
2. Se asignan dichos factores un valor determinado en virtud de la comparación.
3. Se ordenan los puestos en el sitio que le corresponde en una escala de sueldos con base en métodos estadísticos.

Pasos a seguir:

- Integración de un comité de valuación.
- Determinación de los puestos tipo.
- Fijación y definición de los factores.
- Se eligen, definen y ponderan los subfactores determinados.
- Se realiza un establecimiento de grados a cada subfactor.
- Se definen los grados.
- Asignación de puntos a cada grado de los subfactores.
- Se realiza un “manual de valuación”.
- Se interpretan los análisis de puestos realizados previamente.
- Se concentran los datos de la especificación de cada puesto y se clasifican.
- Se realiza una fijación del valor en puntos correspondiente a cada puesto.
- Se efectúa una comparación directa de los salarios y los valores en puntos.
- Se realizan los ajustes que correspondan.
- Elaboración de graficas de dispersión de salarios y puntos, y se determina su tendencia de crecimiento.
- Se traza una recta o curva según corresponda.
- Se reconocen márgenes de amplitud.
- Se determinan las escalas de valuación.

Ventajas

- Se usa un mayor número de factores el cual permite un mejor análisis de los puestos para valuar sueldos justos y apegados a la realidad.
- El proceso se considera realmente sencillo.
- Existe una reducción en la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto.
- Los empleados generalmente lo aceptan sin problema alguno, cuando está bien descrito y especificado.
- Se resumen los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.
- Disminuye la influencia que pueda tener la denominación del puesto.

Desventajas

- La selección y definición de los factores no resulta tan fácil.
- La ponderación de los factores representa una limitación y en ocasiones impide su aplicación a todos los grupos que integran la organización.
- Es necesaria una capacitación cuidadosa de todos los que intervienen en el sistema.
- La valuación por lo general conlleva más tiempo que otros métodos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.9 AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Lo que las personas entregan a la organización para que ésta funcione, es "energía". De lo contrario, la organización no funcionaría. Es decir, la empresa es un "sistema" que funciona con "energía humana". Y la calidad de dicho funcionamiento, depende de la calidad de la "energía humana" disponible.

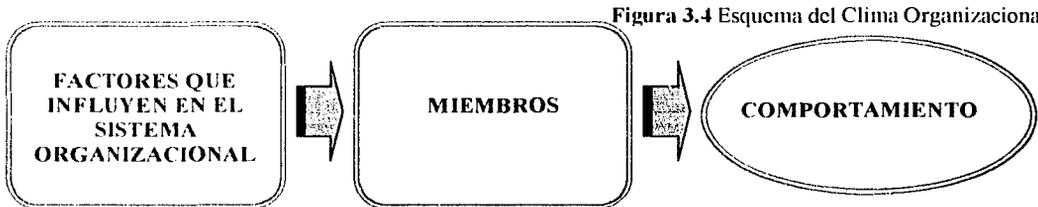
La calidad de la "energía humana" depende de tres factores: de saber, de poder y de querer hacer su tarea. Y la organización es la que tiene toda la responsabilidad sobre ello. Porque si la gente no sabe, es porque no se le ha enseñado o no tiene capacidad, y eso habla de un error en la selección, la inducción y/o el proceso de desarrollo. Si sabe y no puede, es porque no tiene los medios o herramientas; y si sabe y puede pero no quiere, es porque algo ocurre en la organización que no incentiva su voluntad para hacer bien las cosas.

La parte de la organización es la que influye sobre la calidad de la energía humana es el medio ambiente organizacional. Eso en lo cual todos los días penetran las personas cuando llegan de su casa al trabajo y que dejan cuando, termina la jornada, regresan al hogar. 'El ambiente' es la suma de la cultura y el clima organizacionales y es lo que hace que en la organización prevalezcan: La autocracia o la participación; el sentido de equipo o no; la delegación amplia o restringida; el control equilibrado o exagerado; el respeto por el cliente o no.

El clima organizacional

"Es considerado como el conjunto de las características relativamente permanentes en una organización que influyen en la conducta de sus miembros. También, las características del clima organizacional sirven de base para diferenciar una organización de las demás. Se refiere al ambiente que existe entre los miembros de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, vale decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros"⁴⁶

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, lo cual se puede representar de la siguiente forma:



⁴⁶ www.gestiopolis.com .. Dir. cit.

El clima organizacional se enfoca en el ambiente que existe entre las personas que forman parte de la organización y que va ligado con la motivación del personal, es decir el individuo tiene una reacción de acuerdo al ambiente que exista en la organización. Se trata de buscar un equilibrio entre el ambiente de la organización y la persona para que pueda satisfacer necesidades personales y de esta manera hacer el ambiente de trabajo más grato.

Se puede considerar un estado más transitorio que la cultura, es el "aire", "el estado de ánimo" que se respira hoy y que mañana puede cambiar. Es el viento que hoy está al sur y mañana puede virar al norte. También es generado por las personas que conforman por la organización y es, a su vez, condicionante de su comportamiento.

El clima se refiere a la moral del grupo. Entre los indicadores del clima laboral se pueden señalar: las quejas, la indisciplina, los paros o huelgas, el rendimiento, el grado de ausentismo, la rotación del personal. A continuación se muestra como operan los factores del sistema organizacional en el comportamiento de los trabajadores:

“La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales”⁴⁷

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito. 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.

⁴⁷ GARETH R., Jones. *Contemporary Management*, 2ª ed., Mc Graw Hill, San Francisco, 2000, p. 326.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).

Otras son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Con base a las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Dimensiones del Clima Organizacional

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger, que postula la existencia de nueve dimensiones que tratan de explicar el clima existente en una determinada organización. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización y estas son:

La estructura.- Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y sin estructura.

La responsabilidad.- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Recompensa.- Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Desafío.- Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

Las relaciones.- Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

Cooperación.- Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Estándares.- Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

Conflictos.- Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

Identidad.- Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Cultura organizacional

Con base en lo anterior, se propone un esquema de Cultura Organizacional, según el cual una organización tiene tres componentes íntimamente ligados:

- Un sistema socioestructural, compuesto de las interacciones de las estructuras formales, estratégicas, políticas y procesos gerenciales, así como de todos los elementos auxiliares de la vida y el funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad y poder, mecanismos de control, motivación y recompensas, procesos de selección, reclutamiento y formación. etc.
- Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización, en un sistema colectivo de significados simbólicos: los mitos, las ideologías y los valores. Comprende también los artefactos culturales (ritos, ceremonias y costumbres; metáforas, acrónimos, léxicos y lemas; cuentos, leyendas y folclor organizacional; emblemas, arquitectura).

Estos sistemas reciben la influencia de la sociedad que los rodea, del pasado de la organización y de los diversos factores de contingencia. Evoluciona también bajo la acción de los funcionarios predominantes actuales y por la interacción dinámica entre sus elementos culturales y estructurales. Los empleados particulares, dotados de personalidad, experiencias y talentos propios, quienes, según su estatus y posición jerárquica, pueden contribuir a la elaboración y modificación del sentido.

“La cultura es, entonces, la forma de ser y la personalidad de la organización y es generada por los hombres y mujeres que pasan por ella y condicionan el grupo actual y vigente. Es más potente que los edificios, las máquinas y los documentos de la organización, pues aunque todo se destruya, persistirá si tan sólo un hombre queda vivo”⁴⁸

La cultura organizacional debe considerarse como un principio, para que sean posibles la innovación y el uso del talento. Para ello, se debe llevar el concepto a todos los niveles de la organización, cambiando el concepto de "control" se pierda, más se estará favoreciendo la formulación de ideas y su implantación. La clave es el autocontrol.

En general, mientras más rápidamente cambie el ambiente externo, mayor será la incertidumbre en él y mayores serán los problemas que enfrenten los gerentes. En esta situación, los gerentes buscan una estructura organizacional flexible, donde probablemente se descentralice la autoridad y los empleados de bajo nivel tomen decisiones importantes.

En contraste, si el ambiente externo es estable, si los recursos están disponibles y si la incertidumbre es baja, entonces se necesita menos coordinación y comunicación entre las personas y funciones. Los gerentes pueden tomar decisiones que le den más formalidad a la estructura organizacional, definiendo claramente jerarquías de autoridad y procedimientos de operación estándares.

Presiones de trabajo

Las cargas de trabajo llegan a agobiar a los empleados debido a que se percibe al trabajo como interminable y urgente, lo cual si se prolonga en un periodo de tiempo considerable acaba por fastidiar y provoca que el personal decaiga o cause baja en la organización. Las presiones de trabajo pueden tener diversas causas como falta de planeación, organización y control, asimismo, puede ser el resultado del crecimiento o expansión de una entidad, y que por lo tanto, el número de empleados no sea suficiente, o en su defecto, que no se cuente con los instrumentos de trabajo que les permitan realizar sus labores con mayor eficiencia.

El estrés

“Es el término genérico que se aplica a las presiones que la gente experimenta en la vida. La presencia del estrés en el trabajo es prácticamente inevitable en muchas labores. Sin embargo las diferencias individuales muestran la existencia de una amplia variedad de reacciones al problema; una tarea considerada interesante por una persona puede producir en otra altos niveles de angustia. Por lo tanto, no hay dos personas que reaccionen ante el mismo trabajo de la misma manera, porque los factores personales también influyen en el estrés”⁴⁹

Cuando la presión se acumula puede causar estresamiento adverso en las emociones, procesos mentales y condición física de una persona. Cuando el estrés se vuelve excesivo, los empleados desarrollan varios síntomas que pueden dañar su desempeño laboral y su salud.

⁴⁸ ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. 7ª ed., Prentice Hall Hispanoamericana; México D.F.; 1996. p. 38

⁴⁹ DESSLER, Gary. *Administración de personal*. 8ª. ed., Prentice Hall, Pearson educación, México, D.F., 2001, p. 587.

“Las personas que están bajo el efecto del estrés pueden ponerse nerviosas y generar una preocupación crónica. Son vulnerables a la ira e incapaces de relajarse. Cooperan poco y suelen recurrir al alcohol y otras drogas”⁵⁰

Existen dos Fuentes básicas de estrés laboral: *las ambientales y las personales*. En primer término, una variedad de *factores ambientales* externos pueden conducir al estrés laboral, entre los que destacan el horario de trabajo, el ritmo de acción, la seguridad en el empleo, los traslados de la casa al trabajo y viceversa, y el número de asuntos por atender al mismo tiempo. En cuanto a los *factores personales* se pueden mencionar como ejemplo a las personas que son adictas al trabajo y que se sienten impulsadas a ser siempre puntuales y cumplir con las fechas límite, por lo general padecen mayor estrés que otras.

“El estrés laboral tiene graves consecuencias para el patrón y para el empleado. Las consecuencias humanas del estrés laboral incluyen ansiedad, depresión, ira y distintas consecuencias físicas, como trastornos cardiovasculares, jaquecas y accidentes. Para la organización las consecuencias incluyen la disminución de la cantidad y calidad del desempeño laboral, el aumento del ausentismo y la rotación de empleados, así como el aumento de quejas y gastos médicos”⁵¹

Horario y jornada de trabajo

Se entiende como el tiempo diario o por turno en el que un empleado presta sus servicios a un patrón u organización a cambio de una remuneración. La Ley Federal del Trabajo en su artículo 58 dice “jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo” Durante el lapso de la jornada de trabajo desempeña ciertas actividades o funciones encomendadas, establecidas o pactadas a cumplir, ya que se encuentra a la orden de un jefe o empleador que supervisa los resultados. La LFT en el artículo 61 puntualiza: La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

Existe una nueva modalidad en cuanto al tiempo dedicado al trabajo y se le ha denominado “horario de trabajo flexible” el cual es una práctica conveniente para elevar la calidad de vida laboral de los empleados. Les concede a los trabajadores mayor autonomía, constituye también una demostración de confianza entre trabajador y empleador e incita simultáneamente a la autodisciplina. Con horarios los empleados pueden ejercer cierto control sobre uno de los elementos de su entorno de trabajo (el tiempo) a fin de adecuarlo a su estilo de vida o satisfacer necesidades inusuales como la visita al médico. Los horarios flexibles suelen permitir a los empleados elegir su hora de entrada y salida en forma periódica o hasta diaria sin por ello dejar de trabajar sus horas completas todos los días. Los empleados trabajan siempre dentro de las restricciones de las horas hábiles de la organización, y si cierta labor requiere de trabajo en equipo deben trabajar durante las mismas horas.

⁵⁰ DAVIS, Keith y Newstom. Op.cit., pp. 461 y 462.

⁵¹ DESSLER, Gary. p. 587.

El horario flexible es una opción por medio de la cual los empleados se comprometen a trabajar un número específico de horas a la semana pero tienen libertad para variar los horarios de trabajo dentro de ciertos límites. Cada día de trabajo tiene un núcleo común de determinadas horas efectivas de trabajo⁵²

Los empleados que trabajan con horarios flexibles asumen la responsabilidad de terminar un trabajo específico y eso incrementa su sentimiento de autoconfianza.⁵³ Estos programas son consistentes con el punto de vista de que a la gente se le paga por producir trabajo, no por permanecer en sus lugares durante un cierto número de horas; de ahí sus aspectos motivacionales.

Una de las ventajas para el empleador es que de este modo se elimina la impuntualidad, ya que el empleado trabaja su horario completo independientemente de la hora a la que llegue. Esta modalidad tiende a disminuir el ausentismo. "El sustancial incremento de la autonomía permite satisfacer necesidades de orden mayor e inclinar a los empleados a favor de su empleador (con lo que, además, se reduce la rotación). Quizá el mayor beneficio sea que una mayor autonomía genera una mayor satisfacción laboral, de modo que en ocasiones también aumenta la productividad"⁵⁴

Ausentismo e impuntualidad

Según estudios los empleados con baja satisfacción laboral tienden a ausentarse más a menudo. Esta relación no siempre es directa, por un par de razones. En primer término, algunas ausencias son producto de motivos médicos legítimos; por lo tanto, un empleado satisfecho puede incurrir en ausencias válidas. En segundo, los empleados insatisfechos no necesariamente planean ausentarse, aunque todo indica que les resulta más fácil responder a las oportunidades de hacerlo. Estas ausencias voluntarias (de actitud) suelen ocurrir con alta frecuencia entre cierto grupo de empleados y por lo general en lunes o viernes.

Aunque el ausentismo involuntario (por razones médicas) puede predecirse en ocasiones y a menudo reducirse mediante la aplicación de exámenes médicos y revisiones de expedientes laborales más completos previos a la contratación, se precisa de enfoques diferentes para las ausencias causadas por actitudes negativas.

Otro medio por el cual los empleados pueden manifestar su insatisfacción con sus condiciones de trabajo es la impuntualidad. Un empleado impuntual es el que se presenta a trabajar pero llega después de la hora oficial de entrada. La impuntualidad es un tipo de ausentismo por un periodo breve, el cual va de unos minutos a varias horas por cada caso, y es otro medio por el cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización. Esto puede impedir la oportuna conclusión del trabajo y entorpecer las relaciones productivas con los compañeros. Aunque puede haber razones legítimas de retardos ocasionales (como un repentino embotellamiento de tránsito), un patrón de impuntualidad es por lo general un síntoma de actitudes negativas que demanda la atención de los administradores.

⁵² De Censo / Robbins. Op. cit., p. 115.

⁵³ Davis. Keith / Newstom. Op. cit., pp. 528 y 529.

⁵⁴ Ibid.

Ascensos de puesto

Un ascenso significa “subir un peldaño en la estructura de la organización. Por lo general el nuevo puesto proporciona al empleado un aumento de paga y de estatus, pero exige más de él en términos de aptitud o responsabilidad que deba ejercer”⁵⁵.

Propósitos de los ascensos o promociones

Los ascensos permiten que una organización utilice con más efectividad cualquier talento o habilidades que los individuos hayan podido desarrollar durante el curso de su entrenamiento o empleo. La oportunidad de obtener una promoción puede servir como incentivo para que los individuos mejoren adicionalmente sus capacidades en el desempeño de su trabajo. Las promociones pueden servir también como una recompensa y como evidencia de apreciación por alcances anteriores. Si el programa de promociones se administra en forma apropiada, puede servir para mejorar la eficiencia y la moral del empleado y para atraer nuevos empleados a la compañía. En el pasado, una promoción casi invariablemente significaba asumir responsabilidades de supervisión, pero en la actualidad puede no ser así.

Bases para la promoción

Los beneficios que se derivan de un programa de promociones se ven influidos por el criterio objetivo disponible para seleccionar a los individuos para ser promovidos. El uso de este criterio permite que las decisiones sean justas y también que los empleados comprendan las justificaciones por las promociones que se realicen.

Los méritos y antigüedad determinan de ordinario los dos criterios principales para las promociones. Si bien el término méritos se aplica más correctamente al registro del desempeño del trabajo de un individuo, también se usa por lo común con referencia a sus habilidades. En un sentido más amplio, se puede decir que el mérito se refiere tanto al desempeño como a la habilidad en el pasado; porque es en este sentido que se usa como criterio para determinar que un individuo está calificado para cubrir los requisitos de un puesto más elevado. La evidencia del mérito puede proporcionarse por clasificaciones de desempeño, hoja de servicios y calificaciones de test.

La antigüedad se refiere al tiempo de servicios que ha acumulado un empleado. Si bien la antigüedad por sí misma lleva a una medición más objetiva que los méritos, su determinación puede crear varios problemas.

Desde el punto de vista de la motivación, el ascenso que está basado en la competencia es mejor. No obstante, la posibilidad de usar la competencia como criterio único dependerá de varias cosas, sobre todo de que la organización esté sindicalizada o regida por requisitos del servicio civil de carrera.⁵⁶

⁵⁵ www.cnr.berkeley.edu/uccc50/laboral/7libro/04s.htm.

⁵⁶ DESSLER, Gary. Op. cit., p.366.

Considerando lo anterior, hay que tener cuidado ya que los contratos sindicales muchas veces contienen una cláusula que enfatiza la antigüedad como: "en el caso de que empleados que pueden pasar a puestos mejor remunerados, en igualdad de capacidad, méritos y competencia, los que cuenten con más antigüedad tendrán preferencia" (Daniel Quinn Mills, *Labor – Management Relations*, 1986, pp. 387-396).

Si el ascenso estará fincado en la competencia, entonces como definirla y medirla toda vez que resulta fácil; ya que se define el trabajo, se establecen normas y se usan uno o varios instrumentos de evaluación para registrar el desempeño del empleado. Sin embargo, el ascenso también requiere que se pronostique el potencial de la persona, y por ello, debe contarse con un procedimiento válido para pronosticar el desempeño futuro de un candidato.

Muchos empleadores o patrones establecen políticas y procedimientos formales para los ascensos y los difunden. En este caso, por lo normal se entrega a los empleados un texto formal de la política para los ascensos, el cual describe los criterios que sirven para conceder los ascensos. Los sistemas formales suelen incluir una política para anunciar los puestos. Esta señala que los puestos vacantes y sus requisitos serán anunciados a los empleados. En ocasiones el departamento de recursos humanos lleva resúmenes detallados de las calificaciones de los empleados y usan gráficas de reemplazos y sistemas computarizados de información acerca de los empleados⁵⁷

Satisfacción laboral

El buen funcionamiento de la empresa depende en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, claro esta, que algunas veces nos toparemos con empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como de lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la Empresa.

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales.

⁵⁷ DESSLER, Gary. Op. cit., pp. 368 y 369.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral. Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral. De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: Reto del trabajo Sistema de recompensas justas Condiciones favorables de trabajo Colegas que brinden apoyo Adicionalmente: Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

3.10 LA MOTIVACIÓN

Puede entenderse a la motivación como “todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Los factores que originan conductas son de tipo biológico como el hambre, la sed y el sueño; también existen factores de tipo psicológico, de tipo social y cultural”⁵⁸ Por ello, la motivación es el estado o condición que induce a las personas a hacer algo e implica necesidades que hay en el individuo e incentivos u objetivos que se encuentran fuera de él. Las necesidades pueden ser consideradas como algo en el individuo que lo obliga a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos u objetivos. Las necesidades se pueden considerar como algo que obliga al individuo a dirigir su conducta hacia el logro de esos objetivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.

Resulta una función muy importante identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento y motivarlos hacia el desempeño de su trabajo.

Las necesidades e impulsos internos de los individuos crean ‘tensiones’ que se ven afectadas por su entorno, ya que no van a ser los mismos deseos o necesidades de un individuo que vive en un área rural que las de alguien que siempre ha vivido en la ciudad debido a que son ambientes diferentes. Las necesidades también varían con la edad, la condición social y económica por lo que resulta complejo determinar los incentivos adecuados para individuos muy heterogéneos.

El desempeño potencial de una persona (D) es producto de la capacidad (C) y la motivación (M).

Lo anterior se puede expresar con la siguiente fórmula: $D = C \times M$

Se obtienen resultados cuando a los empleados motivados se les da la oportunidad de desempeñarse en cierta forma y los recursos para lograrlo. También la presencia de metas y el conocimiento de los incentivos para satisfacer las propias necesidades son poderosos factores motivacionales que inducen a la realización de esfuerzos. Cuando un empleado es productivo es necesario retribuirlo para reforzar sus motivaciones.

El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el porqué las personas hacen lo que hacen. Implica tratar de hallar las respuestas a preguntas como: “¿Porqué una persona se esfuerza más que otra?” y “¿Porqué algunos individuos buscan mayores niveles de responsabilidad?”

Las primeras teorías sobre el comportamiento tendían a explicar toda conducta a base de una sola necesidad (por ejemplo, el impulso sexual de propugnado por Freud y la necesidad o impulso de Jung para afirmar el propio ego). Los teóricos modernos típicamente anotan varias necesidades que varían desde tres (necesidades físicas, necesidades sociales y necesidades egoístas) hasta quince.

⁵⁸ ARIAS G., Fernando / Heredia E. Víctor. Op. cit., p. 237.

Puesto que las necesidades humanas no pueden verse, sino que deben inferirse de la conducta, puede esperarse que haya distintas teorías respecto a ellas y distintos sistemas para clasificarlas.

A pesar de la falta de uniformidad en la clasificación de las necesidades humanas, una mejor comprensión de la motivación humana puede venir de algunos científicos de la conducta como Abraham Maslow, el cual desarrolló una teoría sobre la motivación humana. Organizó o clasificó las necesidades humanas en cinco categorías:

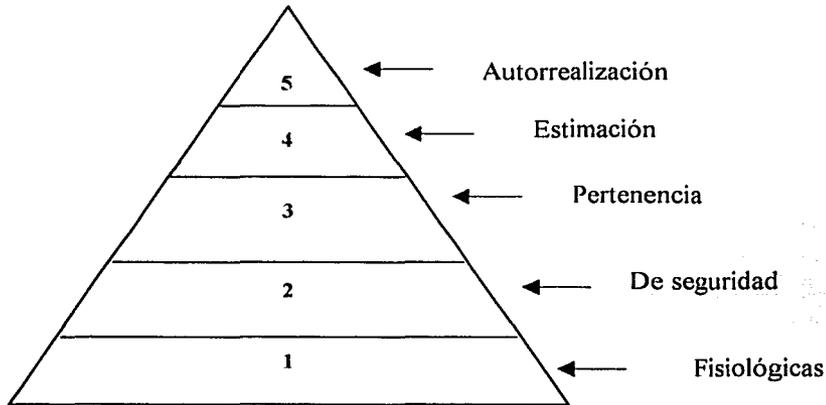


Figura 3.5
La pirámide de las necesidades de Maslow.

Las necesidades fisiológicas. Incluidas en este grupo se encuentran las de agua, comida, sexo, reposo, etc., que se requieren para mantener al cuerpo en un estado de equilibrio.

Las necesidades de seguridad. Incluyen las necesidades tanto en el sentido físico como psicológico. La necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos y a nuestras personalidades queda incluida en este grupo. La mayoría de los empleados, por ejemplo; desean trabajar en puestos que estén libres de riesgos físicos y psicológicos, y que éstas condiciones se mantengan en forma constante.

La necesidad de pertenecer a un grupo y de ser amado. La necesidad de atención y actividad social es una de las principales necesidades dentro de esta categoría. Un individuo desea relaciones afectuosas con las personas en general y desea contar con un sitio respetable en su grupo.

La necesidad de estimación. Incluye el deseo de autorespeto, de poder, de logros, de suficiencia, de sabiduría y competencia, de confianza en la faz del mundo y de independencia y libertad. También incluye este grupo el deseo de obtener reputación, prestigio, respeto y estimación de otras personas.

La necesidad de autorrealización. Se refiere al deseo que siente un individuo de autocumplimiento; o sea la tendencia a estar actualizado con respecto a lo que él es potencialmente. "Lo que un hombre puede ser, debe ser." Esta tendencia puede ser considerada como el deseo de ser más y más lo que se es, de convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse.

Dado que el comportamiento es multifacético varias necesidades pueden demandar satisfacción concurrente. Además, algunas de las necesidades de un individuo no se encuentran en su conocimiento consciente.

Prioridad de las necesidades

De acuerdo con la teoría de Maslow, las necesidades humanas están arregladas en orden ascendente desde las fisiológicas hasta las de autorrealización. En primer lugar, las necesidades fisiológicas son las más importantes, ya que requieren atención casi inmediata.

Una vez que se han satisfecho las necesidades fisiológicas, la necesidad de seguridad se hace predominante. En este punto, un individuo se ve interesado en su bienestar físico y psicológico.

Relacionado con esto se encuentra “el deseo que tiene el empleado de obtener seguridad contra los riesgos, así como contra condiciones económicas adversas y contra comportamientos desagradables o amenazadores por parte de otras personas”⁵⁹

Si las necesidades fisiológicas como de seguridad están considerablemente satisfechas, el deseo de agruparse y la necesidad de amor es el siguiente paso, las cuales emergerán como factores dominantes en la estructura de las necesidades. Su comportamiento se dirigirá a buscar la compañía de otros y a luchar para colocarse en un lugar dentro de su grupo. Si bien la mayoría de las necesidades de los empleados relativas a sentir que pertenecen a un grupo y son aceptados por otros puede ser satisfecha a través de las relaciones con su familia y con sus amigos, esta necesidad deberá también satisfacerse hasta cierto grado en su trabajo. Una gran parte del día del individuo se ocupa en su trabajo, en asociación con sus compañeros y superiores. Si las relaciones entre ellos son amistosas y el individuo congenia con los demás, esta necesidad se satisfará hasta cierto grado. Por otro lado, si prevalecen las desavenencias y la falta de armonía, podemos esperar que los empleados busquen su satisfacción a esta necesidad en otra parte.

En la parte superior de la escala se encuentran las necesidades de estimación y autorrealización. Estas necesidades incluyen logros, sabiduría, confianza, independencia, reconocimiento y una realización de todo lo que uno es capaz de alcanzar. Conforme las necesidades más bajas se ven satisfechas, estas necesidades se hacen dominantes. Muy pocas personas obtienen el cumplimiento de las necesidades superiores. De acuerdo con Maslow, conforme las necesidades de un nivel se ven satisfechas las necesidades del siguiente nivel superior, tienden a hacerse predominantes. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente necesidad.

⁵⁹ KOLB, David A. *Psicología de las organizaciones*, Mc Graw Hill; 1993, p. 26.

Factores que crean diferencias en la motivación

Las diferencias que pueden esperarse en los esquemas de las necesidades de un grupo de empleados serán tan grandes como las diferencias en intereses, aptitudes y actitudes entre ellos.

Como resultado de experiencias, satisfacciones y frustraciones anteriores en la vida del individuo, algunas necesidades se han hecho más fuertes que otras. Las experiencias de la infancia y de la juventud, previas a las experiencias del trabajo, y los contactos diarios con los supervisores, compañeros y la familia, han contribuido con su parte en el desarrollo de patrones de motivación exclusivos para el empleado individual. Otro factor que influye en las necesidades es la clase socioeconómica, ya que no solamente afecta a sus aspiraciones ocupacionales, sino también sus actitudes hacia el trabajo, la autoridad, la educación y el entrenamiento, la responsabilidad y otros factores que afectan la ejecución del trabajo.

Impulsos motivacionales

Los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen su vida. Gran parte del interés en estos patrones de motivación fue generado por las investigaciones de David C. McClelland, quién elaboró un esquema de clasificación en el que sobresalían tres de los impulsos más dominantes y en el que se señalaba la significación de éstos para la motivación. Según sus estudios y en coincidencia con muchos otros científicos, los impulsos motivacionales reflejan elementos de la cultura en la que las personas crecieron; desde su familia, escuela, iglesia y libros. En la mayoría de las naciones uno o dos de los patrones motivacionales tienden a imperar entre los trabajadores, dado que crecieron en medios similares. Las investigaciones de McClelland se centraron en los impulsos de logros, afiliación y poder. Además de éstos existe también el impulso de competencia, el cual es un factor importante en los intentos actuales por ofrecer productos y servicios de alta calidad.

Motivación de logro

Es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito. El cumplimiento es concebido como algo importante en sí mismo, no solo por las retribuciones que lo acompañan.

Varias características definen a los empleados orientados al logro. Trabajan más arduamente cuando perciben que serán objeto de un reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando enfrentan sólo un moderado riesgo al fracaso y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño pasado.⁶⁰

⁶⁰ DAVIS, Keith y Newstom. Op. cit., p.128.

Motivación afiliativa

Es el impulso a relacionarse socialmente con los demás. La comparación entre empleados motivados por el logro y empleados motivados por afiliación arroja algunas diferencias, ya que las personas orientadas al logro trabajan con mayor intensidad cuando sus supervisores les ofrecen detalladas evaluaciones de su conducta laboral. En cambio las personas con motivos de afiliación trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación.

Los individuos motivados por la obtención de logros seleccionan a asistentes dotados de capacidad técnica, sin mayor consideración de sus sentimientos personales hacia ellos; quienes se sienten motivados por la afiliación tienden a seleccionar a amigos que los rodeen. La cercanía con sus amigos les brinda satisfacciones internas, de modo que desean el margen de maniobra laboral que les permita desarrollar sus relaciones.

Motivación por el poder

Es el impulso a influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean tener impacto en sus organizaciones y están dispuestas a correr riesgos para conseguirlo. Una vez obtenido el poder que desean, pueden usarlo constructiva o destructivamente.

“Las personas motivadas por el poder suelen ser excelentes administradores si sus impulsos se dirigen al poder institucional, no al poder personal. El poder institucional es la necesidad de influir en el comportamiento de los demás en beneficio de la organización. Las personas con esta necesidad buscan el poder por medios legítimos, ascienden a puestos de liderazgo gracias a su exitoso desempeño y por lo tanto son aceptados por los demás. Por otro lado, si los impulsos de un trabajador se dirigen a la obtención de poder personal, esta persona tenderá a ser un líder organizacional sin éxito”⁶¹

Motivación hacia la competencia

“Es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan el dominio de sus labores, se enorgullecen de desarrollar y hacer uso de sus habilidades para la resolución de problemas y se esfuerzan por ser creativos cuando enfrentan obstáculos en su trabajo. Más importante es el hecho de que obtienen beneficios de sus experiencias y se empeñan en el permanente mejoramiento de sus actividades”⁶²

⁶¹ DAVIS, Keith y Newstom. Op. cit., p. 130.

⁶² HODGETTS, R. y S. Altman. *Comportamiento en las organizaciones*. 1ª ed., Mc Graw Hill; México, D.F., 1989, p. 25

Modelo de los dos factores de Herzberg

Con base en investigaciones con ingenieros y contadores, Frederick Herzberg creó en la década de los cincuenta el modelo de los dos factores de la motivación. En aquel entonces, pidió a varios de los individuos elegidos como muestra de investigación que recordaran una ocasión en la que se hubieran sentido especialmente satisfechos de su trabajo y una ocasión en la que se hubieran sentido especialmente insatisfechos. Les pidió también que describieran las condiciones que dieron lugar a esas sensaciones de satisfacción e insatisfacción. De tal modo que una sensación de logro inducía la sensación de satisfacción, la ausencia de logro raramente aparecía como causa de una sensación de insatisfacción, la cual era atribuida en cambio a algún otro factor como las políticas de la compañía. Herzberg llegó a la conclusión de que dos factores distintos influían en la motivación.

Herzberg tuvo una visión diferente a la tradicional al señalar que ciertos factores laborales como la seguridad en el empleo y las condiciones de trabajo, provocaban insatisfacción a los empleados fundamentalmente cuando estaban ausentes. Los factores observados no son fuertemente motivadores sino más bien potentes insatisfactores y a los cuales él les llamó: "*factores de higiene o mantenimiento*", dado que no se les debe ignorar ya que son necesarios para sentar los cimientos sobre los cuales mantener un nivel razonable de motivación en los empleados.

También otras condiciones de trabajo operan principalmente para fortalecer esa motivación, aunque es raro que su ausencia sea sumamente insatisfactoria. A estas condiciones se les conoce como "*factores de motivación, motivadores o satisfactores*".

Factores de motivación como el logro y la responsabilidad se relacionan directamente, en gran medida, con el trabajo mismo, el desempeño de los empleados y el reconocimiento y desarrollo personales que éstos experimentan. De este modo, los motivadores se centran fundamentalmente en el trabajo; se relacionan por lo tanto con el 'contenido laboral'. Por el contrario, los factores de mantenimiento se relacionan sobre todo con el 'contexto laboral', dado que tienen más que ver con el entorno de trabajo.

Motivadores intrínsecos y extrínsecos

La diferencia entre contenido laboral y contexto laboral se asemeja a la diferencia entre motivadores intrínsecos y motivadores extrínsecos, ya que los primeros son las retribuciones internas que experimenta una persona cuando realiza una labor, de modo que existe una relación directa y a menudo inmediata entre trabajo y retribución. Un empleado en esta situación se motiva a sí mismo.

Los motivadores extrínsecos son las retribuciones externas que se reciben independientemente de la naturaleza del trabajo, de manera que no ofrecen una satisfacción directa al momento de realizar el trabajo. Como ejemplo de ellos están los planes de retiro, los seguros de salud y las vacaciones. Aunque los empleados valoran estos elementos, no se trata de motivadores eficaces.

Modelo E-R-G de Alderfer

Con base en anteriores modelos de necesidades (principalmente el de Maslow) y con el propósito de resolver algunas de sus deficiencias, Clayton Alderfer propuso una versión modificada de la jerarquía de las necesidades, de sólo tres niveles. Sugirió que a los empleados les interesa inicialmente satisfacer sus *necesidades de existencia (E)*, en las que se combinan factores fisiológicos y de seguridad. La remuneración, las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el empleo y las prestaciones atañen a estas necesidades. Las *necesidades de relación (R)*, componen el siguiente nivel e implican la comprensión y aceptación por parte de las personas que se hallan por encima, por debajo y alrededor del empleado tanto en el trabajo como fuera de éste. Las *necesidades de crecimiento (G)* (de la palabra crecimiento; 'growth' en inglés) ocupan la tercera categoría e implican el deseo tanto de autoestima como de autorrealización.

Comparación de los modelos de Maslow, Herzberg y Alderfer

Las semejanzas entre los tres modelos de necesidades humanas son evidentes, pero entre ellos también existen contrastes importantes. Cabe señalar que cada uno de los modelos a tenido a través del tiempo diversas críticas a favor y en contra, no obstante, que se consideran teorías muy importantes.

Maslow y Alderfer se ocupan de las necesidades internas de los empleados, mientras que Herzberg identifica y diferencia adicionalmente las condiciones (contenido laboral y contexto laboral) que podrían ofrecerse para la satisfacción de necesidades. "Las interpretaciones más comunes de los modelos de Maslow y Herzberg indican que en las sociedades modernas muchos trabajadores ya han satisfecho sus necesidades de orden menor, de modo que ahora los motivan principalmente las necesidades de y motivadores de orden mayor. Alderfer sugiere que la insatisfacción de las necesidades de relación o crecimiento causará un renovado interés en las necesidades de existencia.

Finalmente, los tres modelos indican que antes de que un administrador se proponga ofrecer una retribución, sería útil que descubrieran que necesidades predominan en ese momento en un empleado en particular. Así todos los modelos de necesidades sirven de base para la comprensión y aplicación de la modificación de alguna conducta en particular.

3.11 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal. En ocasiones se compara a los empleados unos con otros con el fin de encaminar de manera más eficiente los esfuerzos de la organización.

La evaluación del desempeño se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo.

Consiste en medir el grado de eficiencia, eficacia y economía con que los empleados realizan su trabajo, con el objeto de cumplir con sus funciones asignadas y colaborar en el logro de las metas y objetivos institucionales.

“Una evaluación técnica permite conocer en el momento necesario a quiénes debe darse preferencia en los ascensos, a quiénes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba, qué trabajadores pueden seleccionarse para que ocupen los puestos de confianza, qué cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, etc. Puede, incluso, servir también de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento, productividad, comunicación y desarrollo, y permite a la organización mejorar sus planes y objetivos. Sirve de base para un cambio efectivo en las actividades de trabajo”.⁶³

En ocasiones y de acuerdo a las circunstancias que se viven en el ámbito laboral resulta conveniente redefinir por completo las tareas. “Puede no ser ‘administrar el trabajo de la gente’. El punto de partida, tanto en teoría como en la práctica, quizás tenga que ser administrar para un buen desempeño”.⁶⁴

Propósitos de la evaluación del desempeño

- a) Ser un instrumento para determinar la contratación definitiva de personal temporal y retroalimentar al personal de planta acerca de los resultados de su labor, de tal forma que se pueda mejorar el desempeño individual. En este sentido todo el personal debe ser evaluado.
- b) Detectar habilidades y aptitudes de los empleados estableciendo una base objetiva para la asignación de tareas específicas en periodos determinados, así como asignación de futuras responsabilidades.

⁶³ ARIAS G., Fernando / Heredia E. Víctor. Op. cit., pp. 627 – 654.

⁶⁴ DRUCKER, Peter. *Los desafíos en la administración del siglo XXI*, Sudamericana, Buenos Aires, 1999, p.33

- c) Detectar necesidades de capacitación para desarrollar el programa de adquisición de conocimientos generales de la organización.
- d) Distinguir factores generales de desempeño, susceptibles de ser definidos (conocimientos, habilidades y actitudes indispensables en el puesto), así como el cumplimiento de metas o trabajos específicos asignados, reconocer y valorar la implementación, creación o mejora de productos y/o procesos de trabajo; así como apreciar el potencial del empleado diseñando estrategias que incrementen su colaboración y compromiso laboral.
- e) Determinar, en caso de proceder, las medidas correctivas para el mejoramiento del desempeño del empleado antes de tomar medidas definitivas de su situación laboral.
- f) Ser un instrumento que tenga un impacto positivo en el comportamiento laboral, de tal manera que los esfuerzos se enfoquen en mejorar el servicio a la sociedad.
- g) Establecer criterios para la promoción, transferencia y diseño de planes de carrera que busquen el desarrollo del personal en forma permanente.
- h) Establecer criterios para el otorgamiento de premios, recompensas e incentivos al personal como reconocimiento a contribuciones sobresalientes en periodos determinados.

Evaluación del desempeño y motivación

Un componente vital de la evaluación del desempeño es el enlace entre el esfuerzo-desempeño y desempeño-recompensa. Para maximizar la motivación la gente necesita percibir que el esfuerzo que ejerce lleva a una evaluación favorable del desempeño y que la evaluación favorable conducirá a las recompensas que valora.

Siguiendo el modelo motivacional de las expectativas, si los objetivos que los trabajadores esperan lograr no son claros, si los criterios son vagos y si los empleados creen que la evaluación no es confiable o que habrá una retribución no satisfactoria se puede considerar que los individuos trabajan por debajo de su potencial. Los factores mencionados se describen a continuación:

- a) *Criterios que se evalúan.*- El criterio que el evaluador elija para medir el desempeño del empleado, tendrá una gran influencia sobre lo que hagan los empleados. Se mencionan los siguientes a considerar:
- b) *Los resultados de las tareas individuales.*- Si lo que cuenta es el fin en lugar de los medios, entonces la gerencia debería evaluar los resultados de las tareas. Los tres grupos más populares de criterios que la gerencia debe evaluar son los resultados de las tareas individuales, los comportamientos y las características.

- c) *Comportamiento.*- En muchos casos, es difícil identificar resultados específicos que pueden ser atribuidos directamente a las acciones de un empleado, esto aplica en puestos administrativos e individuos cuyas asignaciones de trabajo son parte intrínseca del esfuerzo de un grupo. Por lo que en este caso se podría evaluar el desempeño del grupo, pero difícilmente el de cada miembro.
- d) *Características.*- El conjunto más débil de criterios es el más usado y considera las características individuales. Los resultados de las tareas están más alejados del desempeño real del trabajo; ya que considera características como “una buena actitud”, “mostrar seguridad”, “ser confiable” o “cooperativo”, parecer ocupado o “poseer una rica experiencia” los cuales podrían estar o no estar altamente correlacionadas con los resultados positivos de la tarea.

El desempeño en muchas organizaciones va íntimamente ligado a los conocimientos con los que cuentan los trabajadores ya que en la actualidad para lograr mayores estándares de desempeño se necesita contar con conocimientos de cómo hacer las cosas (know-how) con el objeto de lograr calidad, productividad y eficiencia. “El *know how* consiste en todo el acervo de conocimientos que posee un individuo sobre un tema determinado, mismo que sigue siendo propiedad del ser humano y solo el ser humano puede magnificarlo para acrecentar el desempeño de las organizaciones”.⁶⁵

Métodos de evaluación del desempeño⁶⁶

- a) *Escalas gráficas o de calificación.*- En este método se enumera un grupo de factores como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad del conocimiento, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honestidad y la iniciativa. El evaluador revisa la lista y califica cada factor con escalas crecientes, éstas son tan frecuentes debido a que requieren menos tiempo en su elaboración y puesta en práctica. Permiten análisis y comparaciones cuantitativos.
- b) *Escalas de calificación ancladas al comportamiento.*- Combinan los principales elementos del incidente crítico y de las escalas gráficas de calificación: el evaluador califica a los empleados a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplos del comportamiento real en el trabajo dado en lugar de ser descripciones o características generales. Ejemplos: como anticipa, planea, ejecuta, resuelve problemas, y maneja situaciones de emergencia.
- c) *Ensayos escritos.*- Probablemente el método más simple sea escribir una narración en que se derivan las fortalezas, debilidades, desempeño pasado, potencial y sugerencias para el mejoramiento del empleado. El mensaje escrito no requiere de formas complejas o entrenamiento intenso para realizarlo. La buena o mala evaluación podría estar determinada tanto por la habilidad de escritura del evaluador como por el nivel real del desempeño del empleado.

⁶⁵ BROOKING, Annic. *El capital intelectual*, 1ª. ed., Paidós, Barcelona, 1997, p.56.

⁶⁶ DE CENSO, David y Robbins. Op. cit., pp. 294-302.

- d) *Incidentes críticos.*- Enfocan la atención del evaluador en aquellos comportamientos clave que hacen la diferencia entre ejecutar un trabajo eficazmente y ejecutarlo de manera ineficaz. Es decir, el evaluador redacta anécdotas que describen lo realizado por el empleado. La clave aquí es que solo son mencionados los comportamientos específicos no las características de personalidad.

Problemas potenciales de la evaluación del desempeño

Aunque las organizaciones busquen que los procesos de evaluación del desempeño estén libres de inclinaciones personales como prejuicios e idiosincrasia, diversos problemas potenciales pueden deslizarse en el proceso. La evaluación del desempeño resultará distorsionada en la medida que estén presentes los siguientes factores:

- a) *Criterio único.*- Considera que el trabajo típico de un empleado está formado por numerosas tareas y éste evalúa únicamente una de ellas.
- b) *Error de indulgencia.*- La tendencia a evaluar una serie de empleados en forma muy alto positiva o muy bajo negativo.
- c) *Error de halo.*- Es la tendencia a permitir que la evaluación de un individuo influya en la evaluación de esa persona con relación a otras características.
- d) *Error de similitud.*- Da especial consideración a aquellas cualidades que el evaluador percibe en uno mismo cuando está calificando a otros.
- e) *Baja diferenciación.*- Es aquel que sin importar a quién observa el evaluador y que características son utilizadas, el patrón de evaluación permanece igual.
- f) *Expectativas:* Son las acciones que el jefe inmediato desca que logre el aspirante en su periodo de prueba, por ejemplo: "Conocer la normatividad y los procedimientos aplicables al puesto ". Deben establecerse cuatro expectativas como máximo.

Eficiencia en el trabajo

Comprende el logro de una meta u objetivo utilizando, maximizando y administrando de la mejor manera posible los recursos para su consecución. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos requeridos para crear cualquier producto o servicio.

Una de las formas para lograr alta eficiencia consiste en utilizar los insumos en la forma más productiva posible.

"La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar determinado producto o servicio. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos requeridos para crear cualquier producto. Por consiguiente, la eficiencia ayuda a que se logre una ventaja competitiva de bajo costo.

Una de las claves para lograr alta eficiencia en el trabajo consiste en utilizar los recursos humanos financieros y materiales de la forma más productiva posible. El componente de la eficiencia más importante para muchas organizaciones es la productividad del trabajador la cual usualmente se mide teniendo en cuenta la producción por empleado. Al tener como constante esta condición, la empresa con la mayor productividad por trabajador usualmente tendrá menores costos de producción”.⁶⁷

Suspensión de la relación laboral

Se entiende la cesación temporal de los efectos de la relación jurídica, en otras palabras; una vez concluida la causa de la interrupción, se reanuda la relación de trabajo, por ejemplo; en el caso de que un empleado adquiera una enfermedad contagiosa en este caso opera la suspensión de la relación de trabajo.

Rescisión de las relaciones de trabajo

Significa la disolución de las relaciones individuales de trabajo, motivada por un hecho imputable al trabajador o al empleador. Por tanto, resulta de suma importancia conocer las causas justificadas al respecto; es decir, los motivos por los cuales puede el empleador separar al trabajador (especialmente sin responsabilidad para el primero) y los que permiten al trabajador separarse de la organización. Es importante conocer las indemnizaciones derivadas de la rescisión. Las opciones que tendrá el trabajador cuando es despedido por causa no justificada, se estipulan en el artículo número 48 de la Ley Federal del Trabajo. En México las indemnizaciones pueden variar de acuerdo con el tiempo laborado por el trabajador y el tipo de contrato.

Terminación de las relaciones de trabajo

Se entiende la cesación definitiva de los efectos de la relación jurídica por causas no imputables a ninguna de las partes y se puede dar por jubilación o por renuncia del trabajador.

La jubilación es una de las causas de terminación de las relaciones de trabajo, también conocido como ‘retiro’. En este caso el trabajador deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y si es su deseo ya no seguir prestando sus servicios. En algunos casos la edad hace forzosa la jubilación.

“Las instituciones de seguridad social otorgan para los jubilados una jubilación con distintas modalidades y requisitos. También la jubilación, puede acarrear una serie de desajustes emocionales y económicos, tanto personales como familiares, que pueden agravarse y dar como resultado serios problemas psicológicos, tanto del jubilado como de su familia”⁶⁸

⁶⁷ CHARLES W. L. Hill y Gareth R., Jones. *Administración estratégica*, “Un enfoque integrado”, 3ª ed., Mc Graw Hill, Bogotá, 1999, p.109.

⁶⁸ ARIAS G., Fernando y Heredia E. Víctor. Op. cit., p. 683.

La renuncia se refiere al hecho de que un trabajador por voluntad propia pretende dejar su empleo. En algunos casos resulta conveniente aplicar una entrevista de salida, mediante la cual se intenta investigar a fondo las verdaderas causas de la decisión de renunciar.

La entrevista se lleva a cabo una vez que el trabajador ha presentado su renuncia y tiene la finalidad de obtener una respuesta espontánea y libre para que explique con sinceridad la causa de su salida de la organización. Dentro de las preguntas se suelen incluir interrogantes sobre la vida del empleado, dentro y fuera de la organización, para conocer su desarrollo desde su ingreso hasta la fecha en la cual renuncia. También se formulan preguntas sobre la imagen que tiene de la empresa, sobre el ambiente de trabajo y sus relaciones interpersonales con sus ex-compañeros de trabajo, etc., igualmente se le pide una opinión sobre su jefe inmediato y el clima organizacional, entre otros.⁶⁹

“Tales entrevistas pueden arrojar información acerca del trato personal de los supervisores, las necesidades de capacitación, las deficiencias de la organización en general (prestaciones, políticas, etc.)”⁷⁰

Las causas de mayor incidencia en las renunciaciones del personal pueden ser diversas, no obstante existen algunas que predominan sobre otras, ya que se presentan con mayor regularidad. (ver la página 6 del capítulo 1).

⁶⁹ Ibid. pp. 684-687.

⁷⁰ Ibid., p. 688.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.12 PRODUCTIVIDAD

Se entiende que una organización es productiva cuando genera rendimientos superiores a los insumos que emplea para producirlos. Los rendimientos en la producción de bienes o servicios también se mide en unidades producidas durante determinado tiempo de trabajo efectivo. Otra definición también puede ser: "La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa un a comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados (insumos) y la cantidad de bienes o servicios producidos (salidas)".⁷¹

Una reducción de los insumos mientras los productos permanecen constantes o incremento de los productos mientras los insumos permanecen constantes, representa un aumento en la productividad. En un sentido económico los insumos son el terreno, trabajo, capital y administración que están combinados en una organización.

La medición de la productividad es una manera excelente para evaluar la habilidad de un país para ofrecer una mejora del nivel de vida de sus habitantes, ya que únicamente por medio de los incrementos en la productividad se puede mejorar el nivel de vida de la sociedad. Más aún, únicamente a través de los incrementos en la productividad pueden la mano de obra, el capital y la administración recibir pagos adicionales. Si los rendimientos en el trabajo, capital o administración aumentan sin incrementar la productividad, los precios de los productos o servicios crecen. Tomando en cuenta lo anterior, la presión hacia la baja en los precios se dará según se incremente la productividad, porque se produce más con los mismos recursos.

Asimismo, resulta tan importante considerar que "la baja productividad pone en peligro la supervivencia de una organización. Por otro lado, los bajos costos laborales ya no brindan una ventaja de costos suficientes para compensarla".⁷²

Generalmente "hay una tendencia directa entre alta productividad y alta moral. En condiciones pobres de moral, un rendimiento favorable es difícil sostener por largos periodos. Las ganancias son usualmente desfavorables cuando una moral pobre afecta la productividad. Un círculo completo puede ocurrir desde que el sueldo influye en la moral. La alta moral, sin embargo, no necesariamente causa alta productividad; es solo un factor, aunque importante, que influye en el rendimiento total".⁷³

El atractivo de los bajos salarios a menudo ofrece una tentación para algunas organizaciones en particular, sean domésticas o internacionales. Pero un análisis dirigido a sus niveles salariales es inadecuado si no refleja también la productividad laboral. El verdadero interés de la administración consiste en la combinación de la productividad y la tasa salarial

⁷¹ RENDER, Barry y Heizer. Op. cit., pp. 10 y 11.

⁷² DRUCKER, Peter. Op. cit., p.78.

⁷³ KOSSEN, Stan. *Recursos Humanos en las organizaciones*, 5ª. ed., Harla, México, D.F., 1991, p. 183.

La productividad en el sector servicio

Una de las variables que influencia la productividad es el tamaño e importancia del sector servicio. El sector servicio con frecuencia es motivo de un desempeño de baja productividad y esto sucede debido a que el trabajo de este sector es típicamente intensivo en mano de obra, con regularidad se procesa en forma individual, a menudo es una tarea intelectual llevada a cabo por profesionales y casi siempre es difícil de mecanizar y automatizar.

Mientras el trabajo sea más intelectual y personal, más difícil es lograr incrementos de productividad.

Misión y estrategia en la productividad

Para lograr una función de producción eficaz, la organización debe tener una misión y estrategia. La misión de la organización se define como su propósito, lo que contribuirá a la sociedad. Este propósito es la razón de ser de la organización; es decir, esa es su misión. Una misión se debe establecer a la luz de amenazas y oportunidades en el medio ambiente, y en las fuerzas y debilidades de la organización. La misión es el concepto sobre el que cualquier empresa sobrevive y establece la razón de existencia de la misma. El desarrollo de una buena estrategia es difícil, pero es más sencilla si la misión ha sido bien definida.

Una vez que se ha decidido el objetivo de la organización, cada área funcional dentro de la organización determina la misión de soporte. Una vez que se establece la misión, se puede comenzar con la estrategia y su implementación. La estrategia es un plan de acción de la organización que le permite lograr sus objetivos. Cada área funcional maneja una estrategia para lograr sus objetivos y lograr su misión en conjunto.

3.13 MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS

Manual de organización

Es el documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, misión, visión, objetivos, organización, marco legal, estructura orgánica, niveles y funciones que identifican a una entidad.

Lo ideal administrativamente, es que toda organización pequeña, mediana o grande debería contar con alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados menos y aún para gente ajena a la organización.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripción de puestos. Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama.

Los objetivos del manual de organización son:⁷⁴

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- f) Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

La acción de organizar no se limita o enfoca solo al desarrollo de un manual de organización, sino en la centralización de los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

⁷⁴ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, 4ª. reimp., ECASA, México, D.F., 1996, p. 92.

Hay manuales que contienen sólo organigramas, otros además de las gráficas contienen material cuya finalidad es indicar:⁷⁵

- Objetivos de la empresa.
- Canales de comunicación.
- Bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por productos, etc.).
- Relaciones en personal con autoridad de línea y de asesoría.
- Deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

El manual de organización es un instrumento muy importante pero no constituye el producto final de la planeación de la organización. En la medida de que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados la alta dirección manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.

Manual de procedimientos

Es el que describe en forma lógica y secuencial las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando generalmente quién, como, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. Sirve para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; enseñar el trabajo a los nuevos empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo; facilitar la supervisión del trabajo; permitir que tanto el empleado como sus jefes, sepan si el trabajo está bien hecho, haciendo posible una calificación objetiva de méritos; facilitar la selección de empleados en caso de vacantes y construir una base para la toma de decisiones.

Uno de los factores importantes para reducir los costos de administrativos, radica principalmente en el aspecto de llegar a uniformar los procedimientos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentra este modo, debe establecerse como el procedimiento que precisamente ha de seguirse.

Una consecuencia negativa de que no se utilicen de manera uniforme los procedimientos que existen para hacer el trabajo es motivo de gran desperdicio de tiempo y esfuerzo con el trabajo de oficina. El manual de procedimientos por sus características persigue esa finalidad. Los procedimientos constituyen una guía de trabajo que resulta muy valiosa, además son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.⁷⁶

⁷⁵ Ibid., p.93.

⁷⁶ Ibid., p. 105.

En el manual de procedimientos se describen, además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación, asimismo, suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con diagramas con base de símbolos para aclarar los pasos. En los manuales de procedimientos se acostumbra incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llamado.

El presentar un procedimiento aislado, no permite conocer la operación de una unidad administrativa, por tanto surge la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen, de manera sistemática, en un documento que es el manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, están considerados como elementos básicos para coordinación, dirección y control administrativo, además que facilitan la adecuada relación entre distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos de los manuales de procedimientos son:⁷⁷

- Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de su trabajo.

El siguiente capítulo muestra la metodología de la investigación que se siguió para llevar a cabo el presente estudio, asimismo contiene los instrumentos de recopilación de la información y las técnicas estadísticas elegidas para su análisis correspondiente.

⁷⁷ Ibid., p.106.

Capítulo 4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Los instrumentos para recabar información, analizarla y medirla son elementales para poder calibrar en que forma se comportan tanto la problemática que se estudia como las variables que intervienen en ella, por ello, su elección se explica en forma clara para entender con facilidad en que consiste el análisis e interpretación de la información que resultó de la aplicación de los métodos y procedimientos estadísticos.

La metodología aplicada en el desarrollo del estudio de tesis; comienza con una explicación acerca de la identificación del problema, describe el tipo de investigación y las preguntas a resolver con el presente trabajo, asimismo, se desarrollan los objetivos del mismo, las hipótesis y sus variables, estas últimas tanto en su forma técnico-conceptual como en la manera de ser medidas y evaluadas. También contiene el universo del cual se extrajo la muestra para la aplicación de los instrumentos de investigación como son los cuestionarios y entrevistas, los cuales forman parte de este capítulo.

4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo a un análisis preliminar se determinó que en la Dirección General de Auditoría (D. G. A.) de la Procuraduría General de la República existe un alto índice de rotación de personal de auditoría interna, ya que de acuerdo a investigaciones realizadas en México y Estados Unidos sobre el comportamiento de la rotación de personal, en algunas organizaciones se considera que entre 5 y 15 o 18% y son índices aceptables de rotación de personal. Los índices que se mencionan se ven fuertemente rebasados en la Unidad Administrativa como a continuación se detalla:

El número total de bajas en la Dirección General de Auditoría en los años 1998, 1999, 2000 2001 y 2002 ha sido de 15, 21, 18, 22, y 19 respectivamente, lo que significa un promedio de 19 servidores públicos que dejaron de prestar sus servicios a la Unidad Administrativa por diversas causas a investigar.

La unidad de estudio contó en el 2002 con una plantilla de personal de 47 empleados, tomando en cuenta los adscritos en las tres direcciones de área de las que consta, considerando al personal sindicalizado y bajo el régimen de honorarios y descontando al personal de la Oficina del C. Director General, la Coordinación Administrativa y Área de Informática.

Dicha plantilla de personal frecuentemente fluctúa entre 40 y los 52 empleados autorizados de 1998 a 2002, ya que en 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002 laboraron 49, 42, 52, 41 y 47 personas, respectivamente.

Por lo anterior, se tiene un promedio de 46 personas que han laborado en la Unidad Administrativa en dicho periodo. Asimismo, al aplicar las fórmulas que recomiendan tanto el Dr. Arias Galicia como Stan Kossen y la mayoría de los autores para el cálculo del índice de rotación se obtuvo lo siguiente:

$$R = \frac{B}{N} \times 100$$

$$R = \frac{19}{46} \times 100 = 41.30\% \text{ de índice de rotación en la D. G. A.}$$

R = índice de rotación (porcentaje)

B = número total de bajas por año o en promedio

N = promedio de personas en nómina, en el periodo considerado

I = número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal, etc.).

Lo que se complica al contar el número inevitable de bajas por muerte, accidentes, reducciones de personal, procedimientos administrativos e inhabilitaciones de cargo, según la aplicación de la siguiente fórmula:

$$R = \frac{B}{N} - I \times 100$$

Para efectos de este estudio como número inevitable se utilizará 1 (uno). Asimismo, las presentes fórmulas han sido elegidas por ser sencillas y válidas por diversos autores.

$$R = \frac{19}{46} - 1 \times 100 = 58.70\% \text{ de rotación de personal incluyendo situaciones fortuitas e inevitables.}$$

La Dirección General de Auditoría de la Procuraduría General de la República presenta constante rotación de personal, mismo que se atribuye a diversas causas y circunstancias como pueden ser las condiciones generales de trabajo que imperan en dicha Unidad Administrativa, tales como: el horario, el sueldo, bajos incentivos, el ambiente de trabajo y las presiones de trabajo, así como otro tipo de factores, por ejemplo; un posible proceso deficiente de reclutamiento y selección de candidatos para ocupar los puestos de auditoría, lo cual repercute en que se contrate personal que no cumple con el perfil adecuado para desempeñar las funciones de auditoría interna.

Otro de los factores que se presume incide en que se presente la problemática de rotación de personal en la Dirección General de Auditoría; es que de acuerdo al total de servidores públicos en plantilla, se contrata aproximadamente un 20% bajo el régimen de honorarios asimilados a sueldos. La contratación por honorarios tiene la desventaja de que al término del contrato el personal que ha adquirido experiencia y conocimientos en el trabajo de auditoría interna, ya no regrese a laborar, ya sea bajo el mismo régimen, o bien para que obtenga una plaza presupuestal de confianza.

Cabe mencionar que algunas plazas se congelan debido a los criterios de austeridad y adelgazamiento de la estructura de las unidades administrativas de la Institución, misma que para cumplir con tal propósito ha instrumentado periódicamente un Programa de Retiro Voluntario, lo que a su vez, ha repercutido en que se prescindiera del personal con antigüedad y experiencia, desaprovechando por lo tanto el capital intelectual adquirido a través del tiempo en la Unidad Administrativa.

Por lo anterior, se advierte que las consecuencias pueden ser diversas y posiblemente adversas para el sano desempeño de la Dirección General de Auditoría si la situación persiste; toda vez, que puede llegar a manifestarse negativamente en el grado de eficiencia, el cumplimiento de metas, objetivos y la calidad de los trabajos de auditoría interna que se realizan por la Unidad Administrativa a las demás áreas de la Procuraduría General de la República.

4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El hecho de poder identificar la tipología de las investigaciones permite visualizar el alcance que pueden tener diferentes planteamientos de problemas de investigación científica, debido a que los estudios se pueden iniciar como exploratorios, descriptivos, correlacionales o explicativos.

Para el desarrollo de la presente tesis se ha realizado una investigación de tipo descriptiva, correlacional y explicativa, debido a que se pretende identificar y reconocer cuáles son las causas y consecuencias que intervienen para que se presente la excesiva rotación de personal en la Dirección General de Auditoría de la Procuraduría General de la República.

Con el propósito de identificar los factores que repercuten en el personal y el desempeño general de la Unidad Administrativa, es preciso entender cuál es la situación que impera y como se le puede dar respuesta a dicha problemática; también se requiere saber como se relacionan entre sí tales factores y como se pueden prevenir las manifestaciones negativas del fenómeno estudiado. Por otro lado, se analizan y evalúan desde un punto de vista cualitativo y cuantitativo los aspectos que intervienen en el ámbito laboral para hacer la descripción de los elementos que interactúan entorno a la rotación de personal así como sus efectos.

En la aplicación de los métodos de investigación para resolver una problemática por lo general se contempla el cometido de ofrecer un resultado que sirva para mejorar uno o varios aspectos de la situación que se estudia, dado que al final de los esfuerzos realizados, el cumplimiento de los objetivos que se visualizaron constituye la esencia de todo el trabajo que se ha llevado a cabo.

La interpretación de los resultados reviste particular importancia y se hace indispensable la aplicación de los conocimientos obtenidos con el objeto de ofrecer alternativas viables que ayuden al mejoramiento de la Unidad Administrativa en cuestión. Por ello, invariablemente el entendimiento del tipo de investigación que se pretende realizar desde un principio resulta de particular importancia para saber el alcance, detalle y profundidad de los estudios, así como la forma de interpretarlos para poder solucionar aspectos que perjudican a una cosa, grupo social o aspecto organizacional. En este sentido y a efecto de comprender los tipos de investigación científica que es conveniente abordar en el presente estudio de tesis, a continuación se hace una breve explicación de la tipología y el alcance del trabajo a desarrollado:

1. En esta investigación cabe puntualizar que el tema de la rotación de personal ya ha sido abordado por otros investigadores, por lo que no fue necesario iniciarla con el carácter de exploratoria. Los estudios de tipo exploratorio sirven para indagar por primera vez la naturaleza de algún evento, situación, fenómeno o problemática poco estudiada y sirven para conformar un antecedente para futuras investigaciones, toda vez, que anteceden a los otros tres tipos de estudios. En este sentido, también los estudios descriptivos por lo general fundamentan las investigaciones correlacionales, mismas que a su vez proporcionan información para realizar los estudios explicativos que generan un sentido de comprensión amplia sobre el tema elegido de investigación.

2. Con la finalidad de entender las características particulares del tema que se estudia, este trabajo busca describir las causas y consecuencias de la rotación de personal en la Unidad Administrativa, por ello, se han tomado en cuenta aspectos descriptivos, mismos que detallan situaciones o eventos de como se manifiestan determinados fenómenos y también buscan especificar sus propiedades, ya que miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno que se investiga en forma individual.
3. En esta investigación se analizan las relaciones entre variables para entender su comportamiento y efectos más significativos. Por ello, los estudios de tipo correlacional tienen el cometido de medir el grado de relación que existe entre dos o más variables, con el objeto de saber como se puede comportar una variable, conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. La correlación puede ser positiva o negativa. Si es positiva, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar altos valores en la otra variable; si es negativa, significa que sujetos con altos valores en una variable tenderán a mostrar bajos valores en una variable y bajos en la otra. Puede darse el caso de que dos variables estén aparentemente relacionadas, pero que en realidad no lo estén, a esto se le conoce como "correlaciones espurias".
4. Para entender las causas y consecuencias de la rotación de personal en la Unidad Administrativa ha sido necesario explicar sus antecedentes, los factores que intervienen, teorías al respecto, aspectos organizacionales, legales, metas y objetivos programados, así como el desempeño y los resultados de la gestión en un lapso de cinco años, tiempo en el cual se ha presentado la problemática en comento.

En este sentido, cabe señalar que se ha requerido explicar los fenómenos y el establecimiento de relaciones entre conceptos con la intención de responder a las causas de los eventos físicos o sociales que se centran en explicar porque ocurre el fenómeno y en que condiciones se da. También en determinado momento, porque dos o más variables se encuentran relacionadas. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de dichos tipos de investigación, además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno al que hacen referencia.

4.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

General

1. ¿Cuáles son las causas y consecuencias de la rotación de personal en la eficiencia del trabajo de auditoría interna en la Dirección General de Auditoría de la Procuraduría General de la República?

Específicas

2. ¿Cuál ha sido el índice de rotación de personal de la Dirección General de Auditoría en los años de 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002?
3. ¿Cuántos empleados causaron baja en la Unidad Administrativa durante 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002?
4. ¿Anualmente de 1998 a 2002, cuál ha sido el número de nombramientos de confianza en la Dirección General de Auditoría?
5. ¿Cuál ha sido el número de contrataciones por honorarios anualmente en la Unidad Administrativa de 1998 a 2002, y cómo afectan para que se presente alta rotación de personal?
6. ¿Cuál ha sido el nivel de estudios, años de experiencia y edad de los empleados y ex-empleados que han ocupado puestos de auditoría de 1998 a 2002? y ¿cuál ha sido la profesión predominante de los mismos?
7. ¿La excesiva rotación de personal disminuye el desempeño en la Unidad Administrativa?
8. ¿En qué año o años no se cumplieron las metas y objetivos planteados en la unidad administrativa sujeta a estudio de 1998 a 2002?
9. ¿La rotación de personal disminuye la productividad y eficiencia del trabajo de auditoría interna?
10. ¿Cuál fue el número de auditorías realizadas por año de 1998 a 2002 por la Dirección General de Auditoría a las distintas unidades administrativas de la Procuraduría General de la República?

11. ¿En qué medida afectan los sueldos que se pagan a los empleados de la Unidad Administrativa para que se presenten altos índices de rotación de personal?
12. ¿El horario de trabajo que se cubre con frecuencia en la Dirección General de Auditoría (más de diez horas) propicia que el personal se desmotive y cause baja?
13. ¿Cuáles son las características prevalecientes en el ambiente de trabajo de la Dirección General de Auditoría en los últimos años que se estudian y cómo repercuten en el personal?
14. ¿En qué medida repercute el ambiente de trabajo para que se presente excesiva rotación de personal en la Unidad Administrativa?
15. ¿Cómo afectan a los Auditores Internos de la D. G. A. las constantes presiones de trabajo y en que medida son factor determinante para que se presente la rotación de personal?
16. ¿Cuántos ascensos de puesto se efectuaron durante 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002, y en qué niveles de la estructura se dieron?
17. ¿En qué medida los ascensos de puesto son factor determinante para que se presente alta rotación de personal en la Unidad Administrativa?
18. ¿En qué medida sería conveniente para la D. G. A. que el personal hiciera carrera en la misma (Servicio Civil de Carrera), con el objeto de aprovechar su experiencia, conocimientos y especialización, y así evitar elevados índices de rotación de personal?
19. ¿Cuál es el nivel o índice de rotación de personal óptimo, y cuál el que puede repercutir negativamente al trabajo de auditoría interna?

4.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Determinar cuáles son las causas y consecuencias de la excesiva rotación de personal en la Dirección General de Auditoría y su relación con el desempeño, así como demostrar las ventajas que ofrece el evitar el fenómeno y proponer las alternativas más viables con el propósito de mejorar en aspectos importantes como la productividad y la satisfacción de los empleados.

Objetivos específicos

- a) Identificar el índice de rotación de personal por año de 1998 a 2002.
- b) Detectar si a mayor índice de rotación de personal disminuye el desempeño en la Unidad Administrativa.
- c) Determinar el número de empleados en activo en la Unidad Administrativa durante los años de 1998 a 2002.
- d) Identificar si la contratación por honorarios está fuertemente correlacionados con los altos índices de rotación de personal que se presentan.
- e) Determinar cuál ha sido el nivel de estudios, profesión, sexo, edad, y años de experiencia de los servidores públicos que han ocupado puestos de auditores internos de 1998 a 2002, así como identificar que segmento tiene mayor índice de rotación.
- f) Constatar en que medida se han cumplido las metas y objetivos de la Dirección General de Auditoría en los años de 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002.
- g) Identificar si los resultados han sido más favorables en el transcurso de los años respecto a lo programado.
- h) Analizar en que medida han aumentado los costos de contratación de personal como consecuencia de la rotación de personal.
- i) Evaluar en que medida afectan los sueldos que se pagan actualmente al personal de auditoría para que se dé la rotación de personal.

- j) Identificar en qué medida el horario de trabajo que prevalece (más de diez horas) en la Dirección General de Auditoría provoca desmotivación y propicia que el personal renuncie o no vuelva a prestar sus servicios.
- k) Detectar en qué medida el ambiente de trabajo que prevalece en la D. G. A. está altamente correlacionado con la excesiva rotación de personal que se presenta.
- l) Explicar cómo y en qué medida afectan las presiones de trabajo a los Auditores Internos de la D. G. A.
- m) Identificar en qué medida los ascensos de puesto se encuentran correlacionados con los niveles de rotación de personal en la D. G. A. de 1998 a 2002 y reconocer en qué niveles de la estructura orgánica se dieron.
- n) Constatar en qué medida las posibilidades existentes de ascender a puestos mejor remunerados son factor determinante para que se presente excesiva rotación de personal.
- ñ) Identificar en qué medida sería conveniente para la D. G. A. que el personal hiciera carrera en la misma con el objeto de aprovechar su experiencia, conocimientos y especialización.
- o) Confirmar o descartar la teoría respecto al nivel aceptable de los índices de rotación de personal.

4.5 HIPÓTESIS

H1: A mayor índice de rotación del personal de auditoría en la Unidad Administrativa (D.G.A.) disminuye la productividad respecto a lo programado.

H2: A mayor índice de rotación de personal de auditoría menor eficiencia en la Dirección General de Auditoría.

H3: El sueldo bajo que se paga a los auditores está altamente correlacionado para que se presente rotación de personal en la Unidad Administrativa.

H4: La mayoría de los empleados afirman tener mayor desmotivación en relación con el horario de trabajo considerado como exhaustivo y que frecuentemente se cubre en la Dirección General de Auditoría.

H5: El ambiente de trabajo en la Unidad Administrativa es la segunda causa para que se presente excesiva rotación de personal, ya que no es adecuado para laborar en óptimas condiciones.

H6: La mayoría de los empleados afirman tener mayor desmotivación en relación con las presiones de trabajo que se perciben en la Unidad Administrativa, propiciándose con ello la rotación de personal.

H7: La contratación básicamente por honorarios está fuertemente correlacionada con el incremento en los índices de rotación de personal que se presentan en la Unidad Administrativa.

H8: La mayoría de los empleados perciben que las pocas posibilidades para ascender a puestos mejor remunerados dentro de la Unidad Administrativa propician la rotación de personal.

H9: El personal cuestionado percibe que hacer carrera en la Dirección General de Auditoría y por consiguiente en la Institución es una de las medidas más convenientes para evitar altos índices de rotación de personal.

H10: A menor rotación de personal en la Unidad Administrativa, mayor cumplimiento de objetivos planteados.

H11: Se considera benéfico entre un 5 y un 18% como índice de rotación de personal anualmente en una unidad administrativa que realiza funciones de auditoría interna.

4.6 VARIABLES

- Rotación de personal.
- Nivel de desempeño.
- Productividad.
- Eficiencia.
- Sueldo.
- Horario de trabajo.
- Ambiente de trabajo.
- Presiones de trabajo.
- Número de plazas obtenidas por año.
- Número de ascensos por año.
- Número de empleados que causaron baja.
- Motivación.
- Antigüedad del personal que causó baja.
- Objetivos organizacionales.
- Edad.
- Sexo.
- Nivel de estudios.
- Nivel dentro de la organización.
- Antigüedad.
- Situación laboral (confianza, base, honorarios).
- Presupuesto ejercido.

Definiciones conceptuales y manera de ser medidas:

Con base a la aplicación de los instrumentos de investigación se realizarán cuestionamientos que incluyan todas y cada una de las variables contenidas en las hipótesis planteadas con el objeto de medir en que grado inciden para la aprobación o rechazo de dichas aseveraciones.

Rotación de personal.- Significa que los empleados de una organización son constantemente sustituidos debido a que por diversas causas dejan su puesto y a la vez la vacante se cubre con un nuevo individuo en lapsos de tiempo que pueden variar según la rapidez en que se encuentre un nuevo prospecto que cubra el perfil adecuado. La rotación de personal *se mide* mediante un índice, obtenido mediante la aplicación de una fórmula que se puede consultar en el marco conceptual. Dicho índice *se compara y correlaciona* con diversas variables para determinar su impacto y bajo que condiciones se da.

Nivel de desempeño.- El nivel de desempeño frecuentemente *se mide* o estandariza en cantidades, tiempo, volumen, calidad y eficiencia respecto a la realización de una actividad o en el cumplimiento de determinadas metas establecidas. Dicho nivel puede variar de acuerdo a las condiciones en que se labore y de acuerdo a la capacidad de los trabajadores para realizar algo. De tal forma que *se pueden hacer comparaciones y correlacionar* con muchos otros factores o variables como la rotación de personal.

Productividad.- Se entiende que una organización es productiva cuando genera rendimientos superiores a los insumos que emplea para producirlos. Los rendimientos en la producción de bienes o servicios también *se mide* en unidades producidas durante determinado tiempo de trabajo efectivo. Otra definición también puede ser: “La productividad implica la mejora del proceso productivo. Asimismo, *se puede correlacionar o comparar* con diversas variables, eventos o circunstancias que llegan a tener lugar en el ámbito laboral. La mejora del proceso productivo significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados (insumos) y la cantidad de bienes o servicios producidos (salidas)”, (Barry Render y Jay Heizer, 2000).

Eficiencia.-Comprende el logro de una meta u objetivo utilizando, maximizando y administrando de la mejor manera posible los recursos para su consecución. Cuanto más eficiente sea una organización, menor será el costo de los insumos requeridos para crear cualquier producto o servicio, por lo cual, *la forma de medir la eficiencia*, estriba en *evaluar el logro de más y mejores resultados con menos recursos invertidos en un periodo determinado*.

Una de las formas para lograr alta eficiencia consiste en utilizar los insumos en la forma más productiva posible. La eficiencia *se mide* por el costo de los insumos necesarios para generar determinado producto o servicio. La eficiencia también *se puede correlacionar* con la rotación de personal u otras variables o circunstancias que se estén evaluando en un trabajo de investigación.

Sueldo.- Cantidad de dinero que se recibe regularmente por un trabajo hecho. También se puede entender como “salario”, el cual según la Ley Federal del Trabajo (LFT) “es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo” y “se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”. *Se mide* en cantidades monetarias, mismas que se pagan a un empleado por hora, día, semana, quincena, mes, año, etc., o bien, si se trata de una plantilla de personal *se realiza la medición* tomando en cuenta el número total de empleados para obtener el promedio de sueldo pagado en un periodo determinado. El sueldo *se correlaciona* con otras variables como la rotación de personal, objeto del presente estudio.

La Oficina Internacional del Trabajo ha definido el salario como: “la ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar.

Horario de trabajo.- Se entiende como el tiempo diario o por turno en el que un empleado presta sus servicios a un patrón u organización a cambio de una remuneración. La Ley Federal del Trabajo en su artículo 58 dice “jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo” Durante el lapso de la jornada de trabajo desempeña ciertas actividades o funciones encomendadas, establecidas o pactadas a cumplir, ya que se encuentra a la orden de un jefe o empleador que supervisa los resultados. La LFT en el artículo 61 puntualiza: La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

El horario de trabajo *se mide* tomando en cuenta el número de horas laboradas por jornada de trabajo o en un periodo determinado. En este caso *se correlaciona* con los índices de rotación de personal durante un periodo o con otras variables que se desee medir o comparar.

Ambiente de trabajo.- Se refiere al llamado clima organizacional o de trabajo que priva en el lugar donde se desempeñan las labores en una organización. Consta de cómo y en que forma se llevan las relaciones de trabajo e interpersonales. El ambiente de trabajo puede ser tenso, pesado, conflictivo, de altas presiones de trabajo, insalubre, peligroso, aburrido, o bien, puede ser todo lo contrario, es decir; de cooperación, camaradería, agradable, limpio, sin riesgos y muy interesante para desarrollar las actividades que se realizan en el centro de trabajo. *Se mide* utilizando métodos de correlación de factores, mismos que se pueden medir con mayor facilidad.

Presiones de trabajo.- En ocasiones las cargas de trabajo llegan a agobiar a los empleados debido a que se percibe al trabajo como interminable y urgente, lo cual si se prolonga en un periodo de tiempo considerable acaba por fastidiar y provoca que el personal decaiga o cause baja en la organización. Las presiones de trabajo pueden tener diversas causas como falta de planeación, organización y control, asimismo, puede ser el resultado del crecimiento o expansión de una entidad, y que por lo tanto, el número de empleados no sea suficiente, o en su defecto, que no se cuente con los instrumentos de trabajo que les permitan realizar sus labores con mayor eficiencia y eficacia. También las presiones de trabajo *se pueden medir* mediante correlación de factores o variables que inciden para que se presente. En este caso se correlaciona con los índices de rotación de personal.

Número de plazas obtenidas por año.- Últimamente, las posibilidades de obtener una plaza presupuestal de confianza es baja debido a los recortes presupuestales y a las condiciones económicas que imperan en el país. Ahora, la presente Administración tiene el propósito de adelgazar las instituciones a niveles mínimos, y para ello, se han instrumentado los "programas de retiro voluntario" para así "congelar" las plazas que no sean estrictamente necesarias.

En la Administración Pública Federal el contar con una plaza de confianza, significa que el empleado adscrito a una Unidad Administrativa posee un puesto de trabajo que tiene una clave presupuestal, mediante la cual se le asigna su sueldo de acuerdo a un nivel o categoría establecida dentro de la misma. Los empleados de confianza cuentan con un lugar dentro de la Institución como servidores públicos con funciones definidas de acuerdo al puesto que le toca desempeñar, todo ello con las debidas retribuciones y prestaciones garantizadas, que a su vez, representan ciertas ventajas respecto a los que no las tienen. Asimismo, un servidor público que cuenta con plaza presupuestal de confianza va creando antigüedad dentro del gobierno, para el momento del retiro. *Se mide* contabilizando el número de plazas por año *correlacionándolo* con otras variables de investigación como la rotación de personal, objeto del presente estudio.

Número de ascensos por año.- Los ascensos a un nivel superior dentro de una organización por lo general implican obtener un mejor sueldo y posición dentro de la misma, por lo que las posibilidades con frecuencia son pocas, ya que los puestos están restringidos para ser ocupados por unos cuantos empleados, los cuales son seleccionados o promovidos por sus superiores jerárquicos. En este caso *se mide* anualmente y *se correlaciona* con los índices de rotación o bien se puede correlacionar con otras variables de investigación que se desee.

El trabajo de auditoría interna.- Comprende las actividades de revisión y control en general de los recursos humanos, financieros y materiales, las cuales se realizan internamente en una organización, con personal adscrito a la misma.

En la Administración Pública Federal la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo es quien apoyándose en la legislación vigente y en coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dictan los lineamientos a seguir por los órganos internos de control que realizan las funciones de auditoría gubernamental en cada una de las instituciones de gobierno. El trabajo de auditoría interna *se mide* mediante la cuantificación y calidad de los resultados en un periodo determinado, mismo que va relacionado con la productividad y la eficiencia.

Motivación.- Es la intensidad de un impulso para realizar una acción, asimismo, resulta de las actitudes de una persona por la reacción a una situación específica. También se considera la disposición para hacer algo, condicionada por la capacidad de la acción para satisfacer alguna necesidad. *Para medir la motivación se hace una correlación con otros factores* estrechamente involucrados para que esta se presente, mismos que se pueden medir e interpretar con mayor facilidad.

Antigüedad del personal actual y duración de ex -empleados en su puesto.- Se refiere al número de años que uno o varios empleados duraron en su empleo como servidores públicos de la misma unidad administrativa. *Se puede comparar* con otros factores o variables que se desee, para identificar su impacto correlacional con los índices de rotación de personal.

El personal con más de tres años de experiencia en un mismo ramo se considera parte importante de una organización, ya que se ha vuelto experto y especializado en su área de trabajo. Así mismo, posee destreza, habilidades y conocimientos que lo hacen valioso por su desempeño garantizado. En ocasiones este tipo de personal causa baja en las organizaciones y provoca desequilibrios mientras se capacita a otro u otros trabajadores, o bien, son sustituidos contratando a otros con características similares, lo cual acarrea costos fortuitos.

Objetivos organizacionales.- Los objetivos de una organización constituyen el cometido que pretende lograr según sus intereses. Los objetivos se logran a través del cumplimiento de metas que se establecen en periodos de tiempo definidos y de acuerdo a ciertas especificaciones y lineamientos de acción. Dichos objetivos se pueden catalogar de corto plazo, mediano plazo y largo plazo. Se miden de acuerdo al grado de cumplimiento en un periodo determinado.

Los objetivos de corto plazo son aquellos que son susceptibles de ser alcanzados en periodos de tiempo menores a un año.

Los objetivos a mediano plazo son aquellos que se planean para ser alcanzados en periodos de tiempo que van de uno a tres años, este tipo de objetivos se consideran de gran importancia para una organización, ya que tienen que ver con lograr metas que permiten afianzar su supervivencia mediante el crecimiento y desarrollo en su campo de acción.

Los objetivos a largo plazo son aquellos que son susceptibles de ser alcanzados en periodos de tiempo que van de tres a cinco años o más y constituyen el logro de diversas metas de gran trascendencia para la vida de una organización, ya que le van a dar la fuerza para seguir creciendo y reafirmandose en el campo de acción en el que se desempeña; o bien, lograr proyectos de expansión e inversión de gran significado.

La forma de medir los objetivos es verificando su correcto cumplimiento en los periodos establecidos; es decir, alcanzarlos cubriendo en tiempo y forma cada una de las metas planeadas a satisfacción de los directamente involucrados en una organización. También es factible correlacionarlos con otros factores o variables como la rotación de personal objeto del presente estudio.

Edad.- Número de años de vida de un individuo, situación sujeta de comparación respecto a los índices de rotación de personal, así como con otros factores.

Sexo.- Condición de género masculino o femenino, en este caso como empleados y ex empleados de la Unidad Administrativa y su relación con los índices de rotación de personal. Esta variable es sujeta de comparación con diversos factores o variables identificadas en la presente investigación.

Nivel de estudios.- Grado de escolaridad y profesión de los individuos que conforman la plantilla actual de personal, así como de los ex –empleados de la Unidad Administrativa. Esta variable es sujeta de comparación respecto a otros factores con el objeto de identificar su relación con los índices de rotación de personal.

Nivel dentro de la organización.- Categoría dentro de una estructura orgánica o bien importancia del puesto dentro de la Institución (en este caso), el cual como factor de estudio es sujeto de comparación para identificar su relación con la problemática de rotación de personal.

Situación laboral (confianza, base, honorarios).- En este caso se refiere a la condición bajo la cual los empleados mantienen su relación de trabajo con la organización, misma que es sujeta de comparación con otros factores para identificar su comportamiento respecto a la rotación de personal en el presente estudio.

Experiencia.- Constituye el número de años que ha trabajado un individuo desempeñando un conjunto de actividades en una o varias organizaciones y que lo respaldan como conocedor del tipo trabajo que se realiza. Este factor es sujeto de comparación para identificar la relación que guarda respecto a la rotación de personal en la Unidad Administrativa.

Presupuesto ejercido.- Se refiere en este caso a la cantidad de dinero que se ha destinado año con año exclusivamente al Capítulo 1000, “Servicios Personales” de la Dirección General de Auditoría, correspondiente a los gastos de administración del personal de la Unidad Administrativa, que incluye sueldos, prestaciones, reclutamiento, capacitación, etc., según el Clasificador por Objeto del Gasto de la Administración Pública Federal. Se mide en cantidades monetarias asignadas y ejercidas por año, y se correlacionó con los índices de rotación de personal anualmente.

4.7 UNIVERSO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

La unidad de estudio (Dirección General de Auditoría), actualmente cuenta con una plantilla de 47 individuos, incluyendo auditores, mandos medios y superiores, personal de base (sindicalizado). El estudio consideró la opinión de 15 ex-empleados de la Unidad Administrativa, lo cual conforma una *población o universo de 62 personas* (N) de la cual se extrajo la muestra.

Tomando en cuenta que la población sujeta a estudio no es grande, se ha tomado la decisión de determinar una *muestra representativa del 70%*, lo que representó aplicar los instrumentos de recopilación de información a *43 individuos*, considerando personal de todas las categorías en forma proporcional al universo antes mencionado.

No obstante la decisión tomada, se tuvo a bien determinar una muestra representativa mediante la aplicación de una fórmula de uso convencional, que sirve para calcular el tamaño de la muestra; con el propósito de determinar la muestra (n) a la que se le aplicarían los instrumentos de investigación, para ello, se desarrollaron las siguientes fórmulas:

$$a) \quad n' = \frac{S^2}{V^2} = \text{Muestra provisional}$$

Donde se requiere:

$$S^2 = p(1-p) = 0.90 (1 - 0.90) = 0.09$$

Sustituyendo:

V = 0.03 de varianza con respecto a la población, donde se considera un nivel de confianza de 97%.

$$V^2 = 0.0009$$

$$n' = \frac{0.09}{0.0009} = 100$$

$$b) \quad n = \frac{n'}{1 + n'/N} = \text{Muestra}$$

Sustituyendo:

$$n = \frac{100}{1 + 100/62} = 38.27 \text{ individuos, lo cual significa el 61\% de la población.}$$

Redondeando: 38 sujetos.

N = Tamaño de la población.
 n' = Tamaño provisional de la muestra.
 n = Tamaño de la muestra.
 \bar{y} = Valor de una variable = 1.
 S² = Varianza de la muestra expresada como la probabilidad (p) de ocurrencia de \bar{y} misma que se determina S² = p(1-p).
 V² = Varianza de la población. Su definición (Se) cuadrado del error estándar.
 Se = Error estándar deseado como máximo = 0.03

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA MUESTRA ELEGIDA

De una población de 62 individuos se calcula una muestra de 61% correspondiente a 38 individuos



Figura 4.1 Gráfica de la muestra calculada estadísticamente.

Si observamos la muestra que se decidió sin aplicar ningún procedimiento estadístico tenemos la siguiente representación gráfica:

De una población de 62 individuos se calculó una muestra de 70% correspondiente a 43 individuos

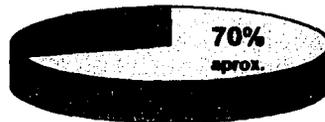


Figura 4.2 Gráfica de la muestra elegida.

De este modo se estudió la opinión de 5 individuos más de la población, es decir un 8% más que el obtenido por el procedimiento estadístico.

Por otro lado, para medir el desempeño de la Unidad Administrativa se ha tomado en cuenta la información contenida en los Programas Operativos Anuales, los Programas Anuales de Control y Auditoría y los informes de resultados de la Unidad Administrativa. Asimismo, se analizó cuales han sido los resultados generales de la gestión en los ejercicios 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002.

4.8 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos aplicados para recopilar la información fueron el cuestionario y las entrevistas dirigidas como se muestra a continuación:

4.8.1 CUESTIONARIO

Este instrumento de recolección de información se presentó como sigue:

‘El presente cuestionario tiene la finalidad de recopilar información valiosa para realizar un estudio de tesis para optar por el grado de Maestro en Administración de Organizaciones.

De antemano agradezco su cooperación, ¡Gracias!’

I. DATOS GENERALES

Nombre: _____ Edad _____ Sexo _____
 Puesto: _____ Nivel: _____ Antigüedad: _____
 Situación laboral: Confianza () Base () Honorarios ()
 Empleado () Ex- empleado ()
 Área de adscripción: _____ Años de experiencia en el puesto _____
 Nivel de estudios: _____ Profesión: _____

II. PREGUNTAS

Marque con una X

1. ¿Conoce las funciones inherentes a su puesto?

- a) Ninguna ()
- b) Casi no ()
- c) Un poco ()
- d) La mayoría ()
- e) Todas ()

2. ¿Cree Usted que el desempeño disminuye en la Unidad Administrativa por presentarse alta rotación de personal?

- a) Definitivamente no ()
- b) Casi no ()
- c) Un poco ()
- d) Regularmente sí ()
- e) Definitivamente sí ()

3. ¿La eficiencia en el trabajo de auditoría interna disminuye al aumentar la rotación de personal?

- a) Definitivamente no ()
- b) Casi no ()
- c) Un poco ()
- d) Regularmente sí ()
- e) Definitivamente sí ()

4. ¿El sueldo que se paga actualmente es la causa principal para que se presente rotación de personal en la Unidad Administrativa?

- a) Definitivamente no ()
- b) Casi no ()
- c) Un poco ()
- d) Regularmente sí ()
- e) Definitivamente sí ()

5. ¿Piensa que la remuneración por su trabajo va de acuerdo a su experiencia, conocimientos, capacidades y habilidades?

- a) Definitivamente no ()
- b) Casi no ()
- c) Un poco ()
- d) Regularmente sí ()
- e) Definitivamente sí ()

¿Por qué?

6. ¿El horario que se cubre con frecuencia en la Unidad Administrativa, es la causa principal para que el personal se desmotive y a su vez se presente la rotación de personal?

- a) Definitivamente no ()
- b) Casi no ()
- c) Un poco ()
- d) Regularmente sí ()
- e) Definitivamente sí ()

7. ¿Considera que el ambiente de trabajo es factor determinante para que se propicie la rotación de personal?

- a) Definitivamente no ()
- b) Casi no ()
- c) Un poco ()
- d) Regularmente sí ()
- e) Definitivamente sí ()

¿Por qué?

8. Al realizar su trabajo siente:

- a) Total insatisfacción ()
- b) Mucha presión ()
- c) Algo de dificultad ()
- d) Gusto ()
- e) Total satisfacción ()

Explique: _____

9. ¿Cree Usted qué a medida que aumentan las presiones de trabajo el personal presenta mayor desmotivación?

- a) Definitivamente no ()
- b) Casi no ()
- c) Un poco ()
- d) Regularmente sí ()
- e) Definitivamente sí ()

10. ¿La contratación básicamente por honorarios es la causa principal para que se presente rotación de personal en la Unidad Administrativa?

- a) Definitivamente no ()
- b) Casi no ()
- c) Un poco ()
- d) Regularmente sí ()
- e) Definitivamente sí ()

11. La contratación básicamente por honorarios propicia:

- a) Qué el personal deje de prestar sus servicios. ()
- b) Pérdida de la eficiencia. ()
- c) Pocas posibilidades de obtener una plaza presupuestal. ()
- d) Poder obtener más ingresos. ()
- e) Alta rotación de personal. ()

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

12. ¿Opina qué las pocas posibilidades de obtener un ascenso a puestos mejor remunerados son factor determinante para que se presente rotación de personal en la Unidad Administrativa?

- a) Definitivamente no ()
- b) Casi no ()
- c) Un poco ()
- d) Regularmente sí ()
- e) Definitivamente sí ()

13. ¿Sería conveniente para la Unidad Administrativa que el personal hiciera carrera en la misma?

- a) Definitivamente no ()
- b) Casi no ()
- c) Un poco ()
- d) Regularmente sí ()
- e) Definitivamente sí ()

¿Por qué?

14. Numere en orden de importancia, según Usted, las posibles causas de la rotación de personal en la Unidad Administrativa.

- a) Contratación básicamente por honorarios ()
- b) Horario ()
- c) Sueldo ()
- d) Presiones de trabajo ()
- e) Ambiente de trabajo ()
- f) Dificultad para ascender de puesto ()

otras:

15. Numere en orden de importancia cuáles son las posibles consecuencias de la rotación de personal en la Unidad Administrativa.

- a) Desmotivación ()
- b) Baja productividad ()
- c) Pérdida de la eficiencia ()
- d) No se logran los objetivos ()
- e) Falta de personal para realizar el trabajo ()
- f) Desprestigio del Órgano Interno de Control ()

Otras:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Validación del instrumento de investigación

Con base en la aplicación repetida dos “cuestionarios piloto” con el mismo tipo de preguntas a los empleados y ex-empleados, se determinó que el cuestionario definitivo contemplara datos generales de dichas personas a las que se les iba a aplicar el mencionado instrumento como son:

- a) Nombre
- b) Edad
- c) Sexo
- d) Puesto
- e) Nivel dentro de la organización
- f) Antigüedad
- g) Situación laboral (confianza, base, honorarios, empleado o ex-empleado)
- h) Área de adscripción
- i) Años de experiencia en el puesto
- j) Nivel de estudios
- k) Profesión

Los anteriores datos se preguntaron en el cuestionario con el objeto de identificar por cada una de las características, de que manera y en que grado incide la problemática de rotación de personal en la Dirección General de Auditoría.

En cuanto a las preguntas el cuestionario que se diseñó con base en las recomendaciones que se hacen en el libro “Metodología de la Investigación” de Roberto Hernández Sampieri, editorial McGraw Hill; mismas que hacen referencia a la uniformidad de las opciones que se disponen para que el cuestionado elija de acuerdo a su criterio la respuesta más apegada a su sentir u opinión respecto al tema que se trata. Por lo que se recomienda que *“el número de categorías de respuesta debe ser el mismo para todos los ítems, si son tres, son tres categorías para todos los ítems o afirmaciones. Si son cinco, son cinco categorías para todos los ítems”*. En este sentido se tuvo a bien contar con cinco categorías de respuesta, con el propósito de calibrar mejor el sentir generalizado de la mayoría de los cuestionados, al contar una vez aplicado el cuestionario el número de respuestas por cada categoría y sacar los porcentajes de respuesta respecto al total de las preguntas.

- a) Definitivamente no ()
- b) Casi no ()
- c) Un poco ()
- d) Regularmente sí ()
- e) Definitivamente sí ()

A este tipo de cuestionario se le cono también como de opción múltiple y tienen el cometido de que al momento de la aplicación el cuestionado cuente con una gama flexible de opciones para definir con mayor certeza su grado de aceptación o rechazo respecto a una, tema, problemática, opinión o cuestionamiento específico que se hace.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con base a la opinión de los cuestionados y entrevistados en las pruebas piloto se llegó a la determinación de que los temas que se percibían como principales causas y consecuencias de la rotación de personal fueran las siguientes como las más importantes:

Causas

Sueldo
Presiones de trabajo
Contratación por honorarios
Ambiente de trabajo
Dificultad para ascender de puesto

Consecuencias

Falta de personal para realizar el trabajo
Que no se logren los objetivos
Desmotivación del personal
Baja productividad
Desprestigio del Órgano Interno de Control

Evidentemente hay más consideraciones que se pueden tomar en cuenta como causas y consecuencias de la rotación de personal, pero en este caso como resultado de la aplicación del cuestionario piloto se tomaron en cuenta las más representativas en la opinión de empleados y ex-empleados. Por ello los cuestionamientos números 14 y 15 del instrumento, piden al cuestionado que según su opinión seleccione en orden de importancia cuáles son las posibles causas y/o consecuencias de la rotación de personal

Por otro lado, como instrumento confirmatorio y complementario al cuestionario se decidió aplicar una entrevista dirigida de diez preguntas con el objeto de obtener información que refuerce los resultados y con el propósito de que sirviera de apoyo para las propuestas y recomendaciones al final del presente trabajo.

El tema de la rotación de personal ha sido abordado por diversos autores e investigadores y en este caso se pretende confirmar o descartar si la rotación de personal es buena o mala para las organizaciones, así como establecer en que medida puede ser benéfica o perjudicial para las instituciones de la Administración Pública Federal, para mayor referencia consultar el capítulo dos y tres de esta tesis, especialmente la teoría que existe respecto al tema de la rotación de personal en las organizaciones.

4.8.2 ENTREVISTAS

Las entrevistas aplicadas a mandos medios han tenido el cometido de corroborar algunas situaciones identificadas en el análisis de la información recabada mediante la aplicación de los cuestionarios. Asimismo, ha servido como complemento cualitativo con el objeto de ampliar y respaldar la información obtenida, justificación por la que no se utilizaron en las preguntas planteadas todas y cada una de las variables, mismas que se analizan como producto de los resultados del cuestionario, así como en la comparación de los datos 'reales' con relación a los índices de rotación de personal.

Con el propósito de establecer una 'línea' en los cuestionamientos a resolver se propuso que las entrevistas fueran de tipo estructuradas hasta un número establecido de preguntas, mismas que al ser expuestas y contestadas arrojaran a su vez preguntas complementarias a las previstas.

Para la aplicación de las entrevistas se redactaron las siguientes preguntas:

1. De acuerdo a su experiencia ¿cuáles cree que son los principales factores para que se presente rotación de personal en la unidad administrativa?
2. ¿Considera que las áreas encargadas de la administración de los recursos humanos son las responsables de que se presente el fenómeno de rotación de personal? ¿Porqué?
3. ¿Qué condiciones cree que a su juicio deberían existir para evitar la rotación de personal?
4. ¿Cuáles cree que son las principales repercusiones de la rotación de personal en el trabajo de auditoría interna?
5. De seguir la situación actual en la administración de los recursos humanos ¿cuál sería el pronóstico a mediano y largo plazo si persiste la problemática?
6. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la unidad administrativa actualmente y cuáles las debilidades de la misma?
7. ¿Qué acciones podrían evitar la rotación de personal en la unidad administrativa en el corto plazo?
8. ¿En qué medida aumentan los costos de contratación de personal como consecuencia de la rotación de personal?
9. ¿Piensa Usted que los resultados de la Unidad Administrativa han sido más favorables a pesar de la rotación de personal?
10. ¿En su opinión, considera que la rotación de personal es benéfica o perjudicial para las organizaciones?
11. ¿Según su experiencia, máximo hasta que porcentaje anualmente considera que es benéfica la rotación de personal, tomando en cuenta el total de trabajadores?

Opciones:

- a) del 5 al 18%
- d) del 51 al 70%

- b) del 19 al 30%
- e) más del 71%

- c) del 31 al 50%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.9 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

En el presente trabajo de tesis se tuvo a bien realizar lo siguiente:

- a) Análisis y evaluación del cumplimiento de objetivos, por medio de la realización de un estudio para identificar en qué medida se cumplen las metas y objetivos establecidos en el Programa Operativo Anual (POA), y el Programa Anual de Control y Auditoría (PACA), en congruencia con los objetivos generales que establece la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo para los Órganos Internos de Control (OIC).
- b) Utilización de tablas de análisis, métodos y procedimientos con el objeto de recopilar y clasificar la evidencia de la investigación, así como, vaciar y ordenar la información recabada para su debida interpretación.
- c) Análisis estadístico para la evaluación de resultados.- Se pretendió obtener resultados confiables con el propósito de proponer soluciones, que repercutan en el mejoramiento de la Unidad Administrativa que se está estudiando.

Con el propósito de explicar el proceso que se ha seguido para analizar e interpretar la información obtenida, se describen los principales conceptos y lineamientos aplicados para tal efecto:

1. *Análisis*. - Es el proceso por medio del cual se aíslan las partes de un todo para estudiarlas individualmente.
2. *Síntesis*. - Proceso por medio del cual se pretende unir las partes que forman un todo. Considerando que el análisis es provechoso tomando en cuenta que proporciona nuevos elementos de juicio, la síntesis es indispensable debido a que reúne esos elementos y produce nuevos juicios que explican en lo posible la realidad.
3. *Inducción*. - Proceso lógico por medio del cual se llega a una idea general después de estudiar varios casos particulares.
4. *Deducción*. - Proceso lógico que parte de una idea general para establecer ideas particulares concretas.

Algunos de los métodos estadísticos aplicados para el análisis de la información recabada han sido los siguientes:

Distribución de frecuencias

La distribución de frecuencias se utilizó para medir y representar en forma gráfica mediante histogramas de que manera se repite un evento en lapsos de tiempo definidos, ya que significan un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías.

En algunos casos, cuando se requiere, las distribuciones de frecuencias se completan agregando *frecuencias relativas* y las *frecuencias acumuladas*. Las frecuencias relativas se muestran como porcentajes de casos en cada categoría y las frecuencias acumuladas representan lo que se va acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta. Las frecuencias acumuladas también pueden expresarse en porcentajes. En este trabajo sólo se representaron mediante porcentajes e histogramas.

Razones y tasas

El método de medición de razones y tasas se utilizó para identificar relaciones entre dos categorías, por ejemplo:

Categorías	frecuencias absolutas
Masculino	60
Femenino	30

La razón de hombres a mujeres es de $60/30=2$. Es decir, por cada dos hombres hay una mujer.

La medición por medio de tasas o índices se utilizó para determinar básicamente los índices de rotación de personal, ya que son una relación entre el número de casos, frecuencias o eventos de una categoría y el número total de observaciones, multiplicada por un múltiplo de 10, generalmente 100.

La fórmula es:

$$\text{Tasa} = \frac{\text{Número de eventos durante un periodo}}{\text{Número total de eventos posibles}} \times 100$$

Análisis paramétricos

Por lo general se utilizan dos tipos de análisis: los paramétricos y los no paramétricos.

Para realizar análisis paramétricos debe partirse de los siguientes supuestos:

1. La distribución poblacional de la variable dependiente es normal: el universo tiene una distribución normal.
2. El nivel de medición de la variable dependiente es por intervalos o razón.
3. Cuando dos o más poblaciones son estudiadas, tienen una varianza homogénea.

Las prueba estadística paramétrica que se utilizó para identificar correlaciones bivariadas y multivariadas es el coeficiente de correlación de Pearson.

Coefficiente de correlación de Pearson

En el presente trabajo se utilizó esta prueba estadística que sirve para analizar la relación entre dos variables *medidas en un nivel de intervalos o de razón*. También se utilizó en hipótesis a probar ya que se presentan casos como por ejemplo: “A mayor X (variable independiente) mayor Y (variable dependiente)”, “A mayor X menor Y”, “Altos valores en X están asociados con altos valores en Y”, “Altos valores en X se asocian con bajos valores de Y”.

La prueba en sí no considera a las variables como independientes y dependientes, ya que no se trata de pruebas que evalúan la causalidad.

El coeficiente de correlación de Pearson se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan las puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable en los mismos sujetos. El nivel de medición de las variables se realiza en *intervalos o de razón*.

El coeficiente r de Pearson varía de -1.00 a $+1.00$.

El signo indica la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el valor numérico, la magnitud de la correlación, la cual puede ser como sigue:

- 0.90 = Correlación negativa muy fuerte.
- 0.75 = Correlación negativa considerable.
- 0.50 = Correlación negativa media.
- 0.10 = Correlación positiva débil.
- 0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.
- +0.10 = Correlación positiva débil.
- +0.50 = Correlación positiva media.
- +0.75 = Correlación positiva considerable.
- +0.90 = Correlación positiva muy fuerte.
- +1.00 = *Correlación positiva perfecta.*

Autores como Stephen Pinyee Shao de libros de estadística dicen que “ el grado de dependencia de la relación entre dos variables puede medirse por un valor relativo en cualquiera de dos formas: 1) el coeficiente de determinación, denotado por r^2 , ya que el coeficiente de correlación denotado por r , el cual es la raíz cuadrada de r^2 o sea r ”.

Definición de fórmulas:

\bar{Y} es la media aritmética de los valores de $Y = \text{Sum } Y / N$

Y es obtenida sin referencia de los valores X

Y_c representa la línea de regresión de los valores $Y = a + bX$, y es obtenida con la influencia de los valores de X ; entonces si los valores de Y (por ejemplo: índice de rotación de personal) está relacionado a los valores de X en algún grado, las desviaciones de los valores de y con respecto a \bar{Y} deben ser reducidos por una magnitud debida a la introducción de valores de X al calcular los valores de Y_c . De tal forma que la magnitud de la reducción de las desviaciones aparece en forma de diagrama.

Tomando en cuenta un valor de X, denotado por X_g , la desviación total de Y con respecto a la media \bar{Y} se divide en dos partes:

Desviación total = desviación no explicada + desviación explicada, es decir;

$$Y - \bar{Y} = (Y - Y_c) + (Y_c - \bar{Y})$$

Los términos “explicada” y “no explicada” se usan para indicar si o no la parte de la desviación total ($Y - \bar{Y}$) es reducida por la introducción de los valores de X al calcular los valores de Y_c . También la desviación explicada ($Y_c - \bar{Y}$) es afectada o reducida por el uso de la variable X. Por otro lado, la desviación no explicada ($Y - Y_c$) no es reducida por la introducción de la línea de regresión. Dicha relación puede ser expresada como sigue:
 Variación total = variación no explicada + variación explicada

El coeficiente de determinación (r^2) es definido como la razón de la variación explicada a la variación total.

$$r^2 = \text{Coeficiente de determinación} = \frac{\text{Varianza explicada}}{\text{Varianza total}}$$

$$r^2 = \frac{\text{Sum} (Y_c - \bar{Y})^2}{\text{Sum} (Y - \bar{Y})^2} = r = \text{Raíz de } r^2$$

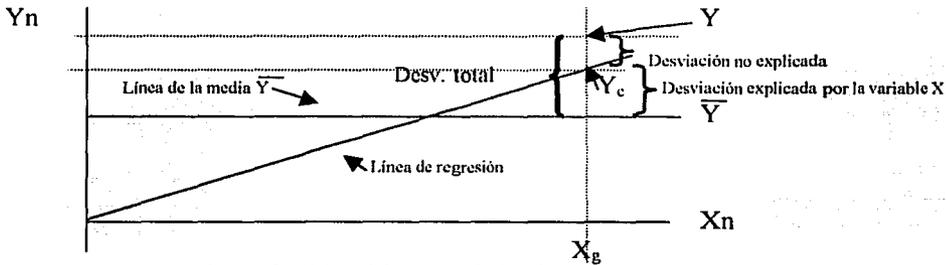


Figura 4.3 Representación gráfica del modelo de correlación lineal.

Explicación:

Cuando los puntos de Y caen todos sobre la línea de regresión tenemos $r^2 = 1$, que indica una correlación perfecta. Por otra parte, cuando los puntos Y se encuentran esparcidos lejos de la línea de regresión el valor de r^2 se aproxima a cero, lo cual indica que no hay correlación basada en la línea recta de regresión. De tal forma que cuando r^2 se aproxima a 1, los valores de Y están muy cercanos a la línea de regresión, por lo que Y es más “explicada” por la línea y la variable Y (dependiente) está más estrechamente relacionada a la variable X (independiente).

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Análisis de proporciones

Esta prueba estadística se utilizó para analizar si dos proporciones difieren significativamente entre sí, ya que la comparación se realiza sobre una variable, en este caso que hubo varias se efectuó una prueba de diferencia de proporciones por variable, asimismo se utilizaron proporciones o porcentajes para realizar comparaciones e interpretar información obtenida de la aplicación de los métodos de recolección de información.

Análisis Multivariado

Otro de los análisis utilizado para medir las variables de la presente investigación es el llamado “multivariado en conjunción con el de Pearson”, ya que en este método se analiza la relación entre varias variables independientes y al menos una dependiente.

El capítulo cinco que a continuación se expone en este trabajo de tesis, muestra los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de investigación utilizados; como fueron el cuestionario y la entrevista dirigida semiestructurada, con el objeto de evidenciar las percepciones de los empleados y ex –empleados de la Unidad Administrativa respecto a la rotación de personal, sus causas y efectos, así como las comparaciones de los datos obtenidos basados en los hechos y los factores diversos y principales variables involucradas para que se propicie dicha rotación de personal.

Capítulo 5

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

En la aplicación de los métodos de investigación para resolver una problemática por lo general se contempla el cometido de ofrecer un resultado que sirva para mejorar uno o varios aspectos de la situación que se tiene en cuestión, dado que al final de los esfuerzos realizados el cumplimiento de los objetivos que se visualizaron constituye la esencia de todo el trabajo que se ha llevado a cabo. De tal modo, que la interpretación de dichos resultados reviste particular importancia, toda vez que en ocasiones se hace indispensable la aplicación de conocimientos interdisciplinarios con el propósito de ofrecer alternativas viables que ayuden al mejoramiento de las empresas e instituciones como la que se estudia en el presente trabajo.

En este capítulo se presenta el producto de la investigación de tesis, así como la información recabada mediante los métodos de recolección de información, misma que se expresa en forma cuantitativa y cualitativa para exponer en forma detallada la interpretación de los resultados obtenidos, tomando en cuenta las técnicas y conceptos teóricos que se tocan en el capítulo tres y a las consideraciones específicas y generales de la Dirección General de Auditoría en la Procuraduría General de la República como unidad de estudio.

5.1 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

El resultado de la investigación es analizado y discutido con la finalidad de hacer conjeturas sensatas que ayuden a la formulación de las propuestas y recomendaciones que se pretende aportar para dar posible solución a la problemática de rotación de personal en la Dirección General de Auditoría de la Procuraduría General de la República, por lo que a continuación se exponen y se discuten dichos resultados.

RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO (CONTINUACIÓN)

Núm. de pre- guntas	9. ¿A MEDIDA QUE ALTA O PRECISAS DE TRAB. EL PERS. PRES. MAY. DESA. PROV. ROT. PERS?					10. ¿LA CONTRAT. SUJETA A HORAS O A ALGUNA PRINC. IN. QUE SE PRES. ALTA ROT. PERS?					11. LA CONTRATAC. POR HORARIOS PROPIA					12. ¿LAS POCAS PERS. EN ASCEN. PUESTOS MÁS REMUN. CONTACT. ROT. PERS.?					13. ¿SERIA COM. PELA U. O PERS. HC. CARR. INACT. EXP. CERR. VENT. ROT. PERS.?					14. EXAMINE EN ORDEN DE IMP. LAS POSIBLES CAUSAS DE LA ROT. PERS. EN LA UNIDAD ADMINST.						15. EXAM. EN ORDEN DE IMPORT. CUALES SON LAS POSIBLES CONSEQ. DE LA ROT. DE PERS. EN LA U. A.																																						
	RESP.	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F																																
PUNTO	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	3	3	3	3	3	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1																												
N.º P.º																																																																						
1					✓																											1	3	2	4	5	6	1	3	2	5	4	6																											
2				✓																												1	3	2	4	5	6	1	3	2	3	4	1	6																										
3																																3	1	5	4	2	6	4	2	3	5	1	6																											
4																																3	1	5	2	6	4	6	2	3	4	1	5																											
5																																1	4	2	5	6	3	5	3	4	2	1	6																											
6																																2	1	3	4	6	5	2	4	3	5	1	6																											
7																																1	2	3	6	5	4	6	2	3	4	1	5																											
8																																1	3	2	5	6	4	6	3	5	1	2	4																											
9																																1	2	3	5	4	6	1	5	3	2	4	6																											
10																																3	2	1	6	4	5	5	1	2	3	4	6																											
11																																1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6																											
12																																1	2	6	3	5	4	1	3	4	5	2	6																											
13																																4	5	3	2	6	1	6	5	4	1	3	2																											
14																																2	1	3	5	6	4	2	1	3	5	4	6																											
15																																2	1	5	4	3	6	4	5	1	3	2	6																											
16																																2	3	1	4	6	5	2	4	3	5	1	6																											
17																																5	2	3	4	6	1	1	3	2	5	4	6																											
18																																1	4	2	5	3	6	5	2	1	3	6	4																											
19																																3	2	1	5	6	4	5	4	3	2	1	6																											
20																																2	1	4	6	5	3	3	6	5	2	1	4																											
21																																6	1	5	2	4	3	4	2	3	5	1	6																											
22																																3	2	1	4	6	5	3	2	1	4	5	6																											
23																																2	4	1	5	6	3	4	2	1	5	3	6																											
24																																1	2	4	6	5	3	3	4	2	1	5	6																											
25																																4	3	2	5	3	1	6	4	3	1	6	2	5																										
26																																4	6	2	5	3	1	2	1	3	4	5	6																											
27																																4	6	2	5	3	1	2	1	3	4	5	6																											
28																																3	5	2	1	4	6	5	4	3	2	1	6																											
29																																1	2	5	4	6	3	2	4	5	3	1	6																											
30																																4	3	2	5	1	6	4	2	1	3	5	6																											
31																																1	4	2	3	5	6	4	3	2	5	1	6																											
32																																4	5	3	6	5	2	1	1	3	2	4	5	6																										
33																																4	2	3	6	5	1	6	6	1	2	5	4	3																										
34																																4	3	2	5	1	6	5	3	6	2	4	1	5																										
35																																3	4	2	1	6	5	4	5	6	2	1	3																											
36																																3	4	2	1	5	6	4	5	6	3	2	1																											
37																																2	4	1	5	6	3	6	5	1	4	3	2																											
38																																1	2	3	4	5	6	1	2	6	4	3	5																											
39																																2	6	3	1	4	5	1	4	5	6	3	2	6																										
40																																5	1	2	3	4	6	3	6	5	4	5	1	2																										
41																																1	4	3	6	5	2	4	5	6	3	2	1	5																										
42																																1	4	2	3	5	6	5	6	4	3	2	1	6																										
43																																1	6	3	4	5	4	2	6	4	5	3	1	2																										
TOT.	1					2					7					11					22					104					128				116				172				186				155				135				129				157				108				219			
%	2.32					4.65					16.28					25.58					51.16					903				128				116				172				186				155				135				129				157				108				219				

Figura 5.2 Tabla 1-b. Resultados del cuestionario aplicado.

Esta parte de la tabla muestra en orden de importancia las causas y consecuencias de la rotación de personal, así como el puntaje obtenido por cada una de las variables o factores considerados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A MANDOS MEDIOS

(Se entrevistaron a 12 personas con nivel de mando medio de la D. G. A. y 8 de otras unidades administrativas pertenecientes al Órgano Interno de Control).

PREGUNTA No. 1

¿De acuerdo a su experiencia, cuáles cree que son los principales factores para que se presente un alto índice de rotación de personal en la Unidad Administrativa?

Las principales respuestas fueron:

	Tasa de respuesta en (%)
a) Falta de seguridad en el empleo, ya que se contrata básicamente por honorarios.	28
b) Bajo ingreso, ya que los sueldos por tipo de trabajo no son competitivos de acuerdo a otras Dependencias y Entidades.	17
c) Falta de incentivos y reconocimientos a los trabajadores por sus labores.	15
d) Falta de comunicación de los jefes inmediatos para establecer metas y objetivos.	12
e) La calidad del trato de los superiores hacia los subordinados.	10
f) Falta de oportunidades de crecimiento.	8
g) Falta de capacitación.	6
h) Por cambio de administración.	4
	100%

PREGUNTA No. 2

¿Considera que las áreas encargadas de la administración de los recursos humanos son las responsables de que se presente el fenómeno de excesiva rotación de personal? ¿Porqué?

Principales respuestas:

Los entrevistados consideran que no, ya que tanto el Área Central de Recursos Humanos como la propia de la Unidad Administrativa no tienen tanta influencia, debido a que son básicamente tramitadoras y en cambio, depende más de los mandos directivos por las políticas internas considerados como vicios de tipo burocrático en la contratación y otorgamiento de las prestaciones (prestamos personales, hipotecarios, etc.), toda vez que se presentan favoritismos hacia los recomendados.

Por otro lado, se considera que también depende de la vivencia diaria en el trabajo y del clima organizacional.

PREGUNTA No. 3

¿Qué condiciones cree que a su juicio deberían existir para evitar excesiva rotación de personal?

Principales respuestas:

	Tasa de respuesta en (%)
a) Una adecuada selección de personal.	32
b) Trato digno.	21
c) Oportunidades de crecimiento.	14
d) Inducir al personal al puesto.	12
e) Constante capacitación.	11
f) Que el personal trabaje realmente para lo que se le contrató.	6
g) Reconocimientos e incentivos.	4
	<u>100%</u>

PREGUNTA No. 4

¿Cuáles cree que son las principales repercusiones de la rotación de personal en el trabajo de auditoría interna?

Principales respuestas:

	Tasa de respuesta en (%)
l) Falta de personal para realizar el trabajo.	28
m) Pérdida de la eficiencia y trabajos de mala calidad.	22
n) Desconocimiento de cómo hacer el trabajo.	19
o) Falta de cumplimiento de metas y objetivos.	15
p) Retraso y desfase del trabajo programado.	9
q) Pérdida de personal valioso que cuenta con conocimientos y experiencia en el trabajo que se realiza.	7
	<u>100%</u>

PREGUNTA No. 5

De seguir la situación actual en la administración de los recursos humanos ¿cuál sería el pronóstico a mediano y largo plazo si persiste la problemática?

Principales respuestas:

- a) Falta de personal para realizar el trabajo. (Tasa de respuesta = 0.45)
- b) Pérdida de la credibilidad en el trabajo de auditoría interna tanto de la Institución como de otras instancias (públicas, privadas o la sociedad en su conjunto). T = 0.27
- c) La calidad de los trabajos, el cumplimiento de metas y objetivos se verían afectados, debido a que los programas de trabajo se hacen cada vez más ambiciosos. T = 0.18
- d) Continuarían los vicios del "burocratismo". T = 0.10

PREGUNTA No. 6

¿Cuáles considera que son las fortalezas de la Unidad Administrativa actualmente y cuáles las debilidades de la misma?

Principales respuestas:

Fortalezas.

	Tasa de respuesta en (%)
a) Apoyo de los mandos superiores.	26
b) Existe conocimiento en la materia por parte de los Titulares.	24
c) Buena organización y trabajo en equipo en algunas áreas.	20
d) Existe personal con vocación de servicio.	12
e) Existe buena comunicación con la Coordinación Administrativa.	10
f) Existe control de asistencias.	<u>8</u>
	100%

Debilidades

	%
a) En algunos grupos o áreas existe desorganización.	48
b) Dificultades para tramitar prestaciones especiales como son: prestamos a largo plazo, créditos para auto, casa, etc.	36
c) Falta de integración de equipos para realizar trabajos especiales.	10
d) No existe plena confianza para un acercamiento con algunos Titulares.	<u>6</u>
	100%

PREGUNTA No. 7

¿Qué acciones podrían evitar la excesiva rotación de personal en la Unidad Administrativa en el corto plazo?

Principales respuestas:

	%
a) Qué mejoren los sueldos y las prestaciones.	19
b) Qué exista una adecuada y verdadera selección de personal.	18
c) Estandarización y nivelación de las cargas de trabajo.	17
d) Qué exista un sistema de promociones (ascensos) a niveles mejor remun.	14
e) Qué se den mayores garantías al trabajador para conservar su empleo.	13
f) Reconocimiento a las labores sobresalientes.	10
g) Qué el personal sea escuchado y tomado en cuenta en sus opiniones.	<u>9</u>
	100%

PREGUNTA No. 8

¿En qué medida aumentan los costos de contratación de personal como consecuencia de la rotación de personal?

Principales respuestas:

El 78% afirma que existen costos de consideración ya que se gasta en trámites de contratación (recursos materiales y financieros), en exámenes especializados practicados por el Centro de Control de Confianza, capacitación, pérdidas de tiempo, entre otros, repercutiendo en complicaciones para cumplir los resultados en tiempo y forma.

PREGUNTA No. 9

¿Piensa Usted que los resultados de la Unidad Administrativa han sido más favorables a pesar de los niveles que se presentan de rotación de personal?

Principales respuestas:

El 74% opina que sí, debido a que los tiempos perdidos se tratan de recuperar haciendo trabajar a marchas forzadas al personal con el objeto de compensar el desfase en los trabajos comprometidos y programados.

PREGUNTA No. 10

¿En su opinión, considera que la rotación de personal es benéfica o perjudicial para las organizaciones?

Principales respuestas:

El 77% opina que en exceso es perjudicial, ya que se corre el riesgo de perder eficiencia y efectividad en el trabajo que se desempeña, como consecuencia de la pérdida de personal valioso, mismo que en su momento ya ha adquirido experiencia. Asimismo, puede ser perjudicial al elevar los costos de administración por lo que es conveniente regularla hasta un cierto límite. El 33% considera que es benéfica cuando no sobrepasa alrededor de un 15%, 18 o hasta un 20% al año en el trabajo de auditoría interna, ya que sirve para renovar la plantilla de personal y deshacerse de personal que ya no es conveniente para la organización.

PREGUNTA No. 11

¿Según su experiencia, máximo hasta que porcentaje anualmente considera que es benéfica la rotación de personal, tomando en cuenta el total de trabajadores?

a) del 5 al 18% b) del 19 al 30% c) del 31 al 50% d) del 51 al 70% e) más del 71%

Principales respuestas:

El 87% del personal de mandos medios afirma que la rotación de personal es benéfica en un rango del 5 al 18%; un 8% sostiene que del 19 al 30% y un 5% del 31 al 50%. Las demás opciones 0%.

5.2 ANALISIS DE INFORMACIÓN

Para el análisis de la información se requiere seguir una serie de lineamientos que le den forma y estructura a la interpretación de los resultados, por ello, se ha tenido a bien de respetar los siguientes:

1. El análisis de la información siguió la estructura básica de la investigación para cumplir la solución de las interrogantes planteadas para todos y cada uno de los casos.
2. El análisis de la información se realizó a partir de la tabulación de los cuestionarios, formulándose gráficas de trabajo para cada una de las preguntas. Por otro lado, el análisis se efectuó discutiendo la información obtenida tratando de cubrir aspectos de carácter general, específicos y de correlación; todo ello, con la finalidad de describir y explicar las causas y consecuencias de la rotación de personal en la Dirección General de Auditoría, así como para poder emitir las propuestas y recomendaciones pertinentes que ayuden a resolver la problemática detectada.

A continuación se ven representadas gráficamente las respuestas a las 15 preguntas planteadas a los 43 cuestionados, tanto a servidores y ex-servidores públicos de la Unidad Administrativa, con el objeto de identificar el parecer del personal que trabaja y ha trabajado en la misma, asimismo, para reconocer las causas y consecuencias de la excesiva rotación de personal en la unidad de estudio y así proponer las recomendaciones pertinentes para poder contrarrestar los factores que inciden negativamente al presentarse dicha problemática en estudio.

Cada una de las respuestas al cuestionario contiene una explicación gráfica y escrita para facilitar su comprensión. Por otro lado, en cada opción de dichas preguntas se menciona el porcentaje que representa respecto al total de opciones elegidas como respuesta en forma específica por pregunta planteada.

Las respuestas a las preguntas números 14 y 15 se efectuaron considerando la importancia que cada uno de los cuestionados le asignó a las diversas opciones como posibles causas y posibles consecuencias, por lo que se presentan en nivel de medición ordinal; es decir, tomando en cuenta la jerarquía que se asignó a cada factor.

En cuanto a la entrevista se catalogaron las respuestas y se les asignó un porcentaje o tasa de respuesta. Se entrevistaron a 12 personas con nivel de mando medio de la D. G. A. y 8 de otras unidades administrativas pertenecientes al Órgano Interno de Control.

GRÁFICAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR PREGUNTA PLANTEADA EN EL CUESTIONARIO

PREGUNTA No. 1

¿Conoce las funciones inherentes a su puesto?

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	RESULTADO EN %
a) Ninguna	0	0.00
b) Casi no	0	0.00
c) Un poco	6	13.95
d) La mayoría	16	37.20
e) Todas	21	48.83
	43	100.00%

Gráfico del Resultado

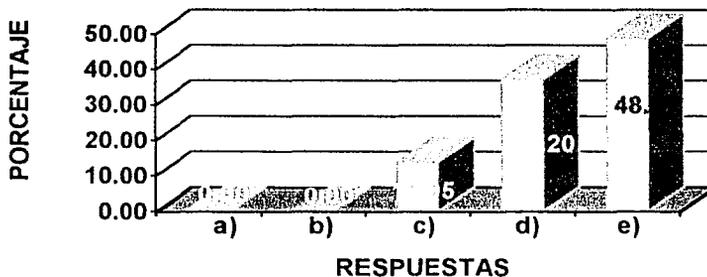


Figura 5.3

Gráfica de las respuestas a la pregunta número uno del cuestionario.

Como se puede observar en la pregunta No. 1 del cuestionario la respuesta que presenta mayores votos corresponde al inciso (e) "todas" con un porcentaje de mayoría relativa del **48.83%**, lo que significa que casi la mitad de los empleados conoce todas las funciones conferidas al puesto que desempeña; asimismo, el **37.20%** del personal afirma que si bien no conoce todas, sí se inclina por conocer "la mayoría" de ellas. Por otro lado, el **13.95%** considera que conoce "un poco" sus funciones y no se presentó respuesta alguna respecto a "casi no" y "ninguna".

Preg. No. 1

Personal ex-empleado

Los resultados del personal ex-empleado variaron ligeramente respecto al total de la evaluación de las respuestas en la pregunta número uno, ya que dichos resultados fueron los siguientes:

¿Conoce las funciones inherentes a su puesto? (el que ostentó)

OPCIONES	No. RESPUESTAS	RESULTADO EN %	VARIACIÓN EN %
a) Ninguna	0	0.00	0.00
b) Casi no	0	0.00	0.00
c) Un poco	1	10.00	-3.95
d) La mayoría	4	40.00	2.80
e) Todas	5	50.00	1.17
Totales	10	100.00%	0.02%

Se puede apreciar que en el inciso 'b', "un poco", la variación es ligeramente por debajo (-3.95%) de la obtenida en la contabilización general, no obstante los incisos 'd' y 'e' presentaron una variación por arriba de la obtenida. Por lo anterior se puede deducir que los ex-empleados se inclinaron más por las respuestas "la mayoría" y "todas", manifestando que las funciones que desempeñaron en su momento, eran conocidas por ellos.

PREGUNTA No. 2

¿Cree Usted que el desempeño disminuye en la Unidad Administrativa por presentarse alta rotación de personal?

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	RESULTADO EN %
a) Definitivamente no	4	9.30
b) Casi no	5	11.63
c) Un poco	11	25.58
d) Regularmente sí	7	16.28
e) Definitivamente sí	16	37.20
	43	100.00%

Gráfico del Resultado

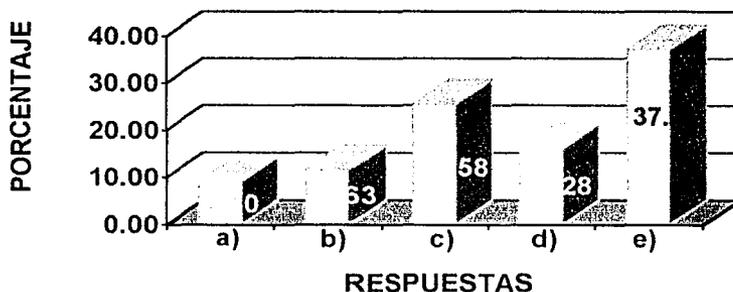


Figura 5.4
Gráfica de las respuestas a la pregunta número dos del cuestionario.

De las respuestas a esta pregunta la interpretación es que el **37.20%** de los empleados opina que “definitivamente sí” disminuye el desempeño de la Unidad Administrativa al presentarse alta rotación de personal; y el **25.58%** menciona que consecuentemente afecta “un poco”. De tal modo, que la mayoría relativa de los cuestionados entiende que el desempeño sí se ve afectado por la problemática de rotación de personal. En otra parte de las respuestas tenemos que el **16.28%** menciona que “regularmente sí” se ve afectado el desempeño, un **11.63%** dice que “casi no” y solo el **9.30%** que “definitivamente no”.

Sí sumamos los porcentajes de “definitivamente sí” (37.20%) y “regularmente sí” (11.63%), tenemos que un **48.83%** cree que sí disminuye el desempeño al presentarse la rotación de personal.

Preg. No. 2

Personal ex-empleado

Se observó que los resultados del personal ex-empleado variaron respecto al total de la evaluación de las respuestas en la pregunta número dos, como se ve a continuación:

¿Cree Usted que el desempeño disminuye en la Unidad Administrativa por presentarse alta rotación de personal?

OPCIONES	No. RESPUESTAS	RESULTADO EN %	VARIACIÓN EN %
a) Definitivamente no	0	0.00	- 9.30
b) Casi no	0	0.00	-11.63
c) Un poco	2	20.00	- 5.58
d) Regularmente sí	5	50.00	33.72
e) Definitivamente sí	3	30.00	- 7.20
Totales	10	100.00%	0.01%

En primer instancia los resultados variaron por debajo de la contabilización general en los incisos 'a', 'b', 'c' y 'e', "definitivamente no", "casi no", "un poco" y "definitivamente sí", respectivamente. Por otro lado se observa que en la respuesta 'd' "regularmente sí" se registró una respuesta más favorable, respecto a que el desempeño en la Unidad Administrativa efectivamente es susceptible de disminuir al aumentar la rotación de personal, por lo que se deduce que una tercera parte de los ex -empleados perciben con mayor contundencia que se produce tal efecto, en relación con lo considerado por el resto de los cuestionados.

PREGUNTA No. 3

¿La eficiencia en el trabajo de auditoría interna disminuye al aumentar la rotación de personal?

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	RESULTADO EN %
a) Definitivamente no	4	9.30
b) Casi no	4	9.30
c) Un poco	12	27.90
d) Regularmente sí	5	11.63
e) Definitivamente sí	18	41.87
	43	100.00%

Gráfico del Resultado

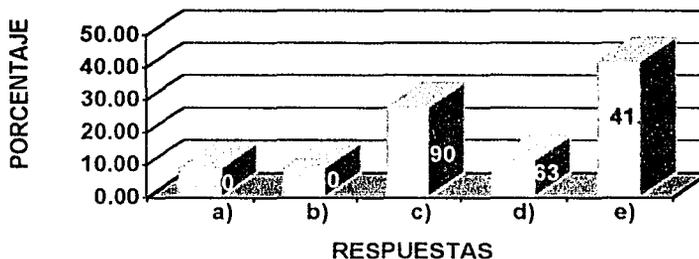


Figura 5.5

Gráfica de las respuestas a la pregunta número tres del cuestionario.

Se observa que la mayoría (**41.87%**) afirma que “definitivamente sí” disminuye la eficiencia en la Dirección General de Auditoría como consecuencia del incremento de la rotación de personal, y le sigue la respuesta del inciso (c) “un poco” con un **27.90%**, por lo que se advierte que en efecto la eficiencia sí baja de un poco a niveles de consideración como consecuencia de la problemática en estudio. Asimismo, el **11.63%** dice que “regularmente sí” disminuye y con igual número de respuestas (**9.30%**) “casi no” y “definitivamente no” respectivamente.

Tomando en cuenta la suma de los porcentajes de “definitivamente sí” (41.87%) y “regularmente sí” (11.63%), tendríamos que **un 53.50% considera que la eficiencia sí disminuye por la excesiva rotación de personal.**

Preg. No. 3

Personal ex-empleado

Se observó que los resultados del personal ex-empleado variaron respecto al total de la evaluación de las respuestas en la pregunta número tres, como se ve a continuación:

¿La eficiencia en el trabajo de auditoría interna disminuye al aumentar la rotación de personal?

OPCIONES	No. RESPUESTAS	RESULTADO EN %	VARIACIÓN EN %
a) Definitivamente no	0	0.00	- 9.30
b) Casi no	0	0.00	- 9.30
c) Un poco	2	20.00	- 7.90
d) Regularmente sí	4	40.00	28.37
e) Definitivamente sí	4	40.00	- 1.87
Totales	10	100.00%	0.00%

En primer instancia los resultados variaron por debajo de la contabilización general en los incisos 'a', 'b', 'c' y 'e', "definitivamente no", "casi no", "un poco" y "definitivamente sí", respectivamente. Por otro lado se observa que en la respuesta 'd' "regularmente sí" se registró una respuesta más favorable, respecto a que la eficiencia en el trabajo de auditoría interna, efectivamente es susceptible de disminuir al aumentar la rotación de personal, por lo que casi una tercera parte de los ex -empleados perciben con mayor contundencia que se produce tal efecto, en relación con lo considerado por el resto del personal cuestionado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA No. 4

¿El sueldo que se paga actualmente es la causa principal para que se presente rotación de personal en la Unidad Administrativa?

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	RESULTADO EN %
a) Definitivamente no	2	4.65
b) Casi no	7	16.28
c) Un poco	11	25.58
d) Regularmente sí	13	30.23
e) Definitivamente sí	10	23.26
	43	100.00%

Gráfico del Resultado

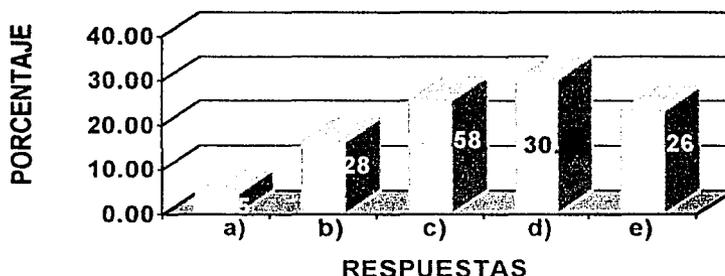


Figura 5.6
Gráfica de las respuestas a la pregunta número cuatro del cuestionario.

Como resultado tenemos que la mayoría (30.23%) afirma que “regularmente sí”, el sueldo que se paga actualmente es la causa principal para que se presenten altos niveles de rotación de personal en la Unidad Administrativa, asimismo, un 25.58% acepta que el sueldo repercute “un poco” para que se dé dicho efecto, el 23.26% dice que “definitivamente sí” es factor determinante y por otro lado, el 16.28% opina que “casi no” afecta y un 4.65% considera que “definitivamente no” es la causa principal para que constituya un factor determinante.

Tomando en cuenta la suma de los porcentajes de las afirmaciones “regularmente sí” (30.23%) y “definitivamente sí” (23.26%), se alcanza **un porcentaje de 53.49% del personal que está de acuerdo en que la variable sueldo es la causa principal para que se presenten altos niveles de rotación de personal.**

Preg. No. 4

Personal ex-empleado

Los resultados del personal ex-empleado variaron ligeramente respecto al total de la evaluación de las respuestas en la pregunta número cuatro, ya que dichos resultados fueron los siguientes:

¿El sueldo que se paga actualmente es la causa principal para que se presente rotación de personal en la Unidad Administrativa?

OPCIONES	No. RESPUESTAS	RESULTADO EN %	VARIACIÓN EN %
a) Definitivamente no	1	10.00	5.35
b) Casi no	2	20.00	3.72
c) Un poco	2	20.00	- 5.58
d) Regularmente sí	2	20.00	-10.23
e) Definitivamente sí	3	30.00	6.74
Totales	10	100.00%	0.00%

Se puede apreciar que en los incisos ‘c’ y ‘d’, “un poco” y “regularmente sí”, respectivamente; la variación es ligeramente por debajo de la obtenida en la contabilización general, no obstante los incisos ‘a’, ‘b’ y ‘e’ “definitivamente no”, “casi no” y “definitivamente sí”, respectivamente, presentaron una variación por arriba de la obtenida, por lo que se puede deducir que los ex-empleados consideraron diversas causas atribuibles a la rotación de personal, y no solamente al sueldo que percibieron durante su estancia en la Unidad Administrativa.

PREGUNTA No. 5

¿Piensa que la remuneración por su trabajo va de acuerdo a su experiencia, conocimientos, capacidades y habilidades?

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	RESULTADO EN %
a) Definitivamente no	11	25.59
b) Casi no	10	23.25
c) Un poco	8	18.60
d) Regularmente sí	11	25.58
e) Definitivamente sí	3	6.98
	43	100.00%

Gráfico del Resultado

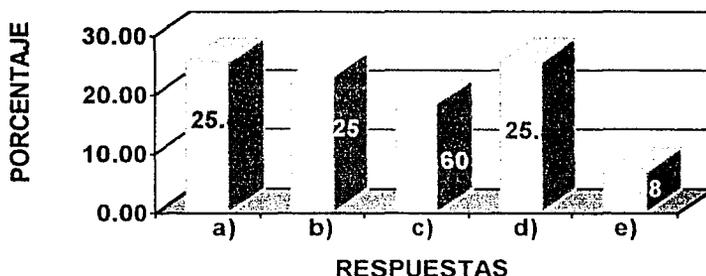


Figura 5.7
Gráfica de las respuestas a la pregunta número cinco del cuestionario.

Las respuestas a la pregunta muestran que el 25.59% de los cuestionados opinan que “definitivamente no” es adecuada la remuneración por su trabajo que desempeñan, ya que no va de acuerdo a su experiencia, conocimientos, capacidades y habilidades; de igual forma, prácticamente el mismo porcentaje (25.58%), manifiesta que “regularmente sí” satisface sus necesidades básicas, y de acuerdo a su puesto y trabajo que desempeñan es relativamente adecuado. Asimismo el 23.25% considera que “casi no” es adecuado el sueldo que percibe, respuesta que si se suma a “definitivamente no” (25.59%) alcanzaría un porcentaje en desacuerdo con su sueldo de 48.83%. Por otro lado, el 18.60% opina que “un poco” y el 6.98% que “definitivamente sí” cumple con sus expectativas. Éste último porcentaje se observó que pertenece al personal de mandos medios y superiores, quienes se encuentran complacidos con sus percepciones.

Preg. No. 5

Personal ex-empleado

Se observó que los resultados del personal ex-empleado variaron respecto al total de la evaluación de las respuestas en la pregunta número cinco, como se ve a continuación:

¿Piensa que la remuneración por su trabajo va de acuerdo a su experiencia, conocimientos, capacidades y habilidades?

OPCIONES	No. RESPUESTAS	RESULTADO EN %	VARIACIÓN EN %
a) Definitivamente no	5	50.00	24.41
b) Casi no	3	30.00	6.75
c) Un poco	2	20.00	1.40
d) Regularmente sí	0	0.00	-25.58
e) Definitivamente sí	0	0.00	- 6.98
Totales	10	100.00%	0.00%

Los resultados variaron por debajo de la contabilización general en los incisos 'd' y 'e' "regularmente sí" y "definitivamente sí", respectivamente. Por otro lado se observa que en las respuestas 'a' "definitivamente no" y 'b' "casi no" se registró una respuesta más contundente, respecto a que la remuneración por su trabajo va de acuerdo a su experiencia, conocimientos, capacidades y habilidades. En la respuesta 'c' "un poco" se obtuvo un resultado ligeramente por arriba del general. *Por lo anterior se deduce que la mayoría opina que la remuneración que percibió no iba de acuerdo con sus expectativas.* Dicho resultado rebasa significativamente al obtenido como respuesta de todos los cuestionados, por lo que se entiende que percibían menos de lo que esperaban por su trabajo, en relación con la opinión de los demás empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA No. 6

¿El horario que se cubre con frecuencia en la Unidad Administrativa, es la causa principal para que el personal se desmotive, y a su vez se presente la rotación de personal?

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	RESULTADO EN %
a) Definitivamente no	4	9.31
b) Casi no	3	6.98
c) Un poco	11	25.58
d) Regularmente sí	15	34.88
e) Definitivamente sí	10	23.25
	43	100.00%

Gráfico del Resultado

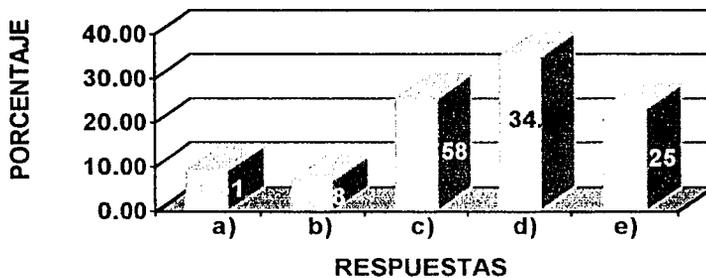


Figura 5.8
Gráfica de las respuestas a la pregunta número seis del cuestionario.

Respecto a las respuestas de la pregunta se observa que el **34.88%** del personal siente que “regularmente sí” el horario que se cubre con frecuencia en la Unidad Administrativa, es la causa principal para que el personal se desmotive, renuncie y a su vez se presente la rotación de personal. El **25.58%** considera que el horario afecta “un poco”. Asimismo, en porcentaje importante (**23.25%**), el personal opina que “definitivamente sí” el horario que se cubre es la causa principal para que el personal se desmotive y cause baja; **tomando en cuenta que si se suman los porcentajes de “regularmente sí” y este último alcanzaría un 58.13% de coincidencia en que el horario de trabajo que se cubre provoca dichos efectos a los empleados.** El **9.31%** apunta que “definitivamente no” afecta y el **6.98%** que “casi no” repercute en la problemática en comento.

Preg. No. 6

Personal ex-empleado

Se observó que los resultados del personal ex-empleado variaron respecto al total de la evaluación de las respuestas en la pregunta número seis, como se ve a continuación:

¿El horario que se cubre con frecuencia en la Unidad Administrativa, es la causa principal para que el personal se desmotive y a su vez se presente la rotación de personal?

OPCIONES	No. RESPUESTAS	RESULTADO EN %	VARIACIÓN EN %
a) Definitivamente no	2	20.00	10.69
b) Casi no	2	20.00	13.02
c) Un poco	3	30.00	4.42
d) Regularmente sí	1	10.00	-24.88
e) Definitivamente sí	2	20.00	- 3.25
Totales	10	100.00%	0.00%

Los resultados variaron por debajo de la contabilización general en los incisos 'd' y 'e', "regularmente sí" y "definitivamente sí", respectivamente. Por otro lado se observa que en la respuestas 'a', 'b' y 'c' "definitivamente no", "casi no" y "un poco" se registraron respuestas con mayor porcentaje de elección, respecto a sí el horario que se cubre es la causa principal para que el personal se desmotive y se presente la rotación de personal, por lo que los ex -empleados perciben con mayor contundencia que se produce tal efecto, en relación con lo considerado por el resto del personal cuestionado.

PREGUNTA No. 7

¿Considera que el ambiente de trabajo es factor determinante para que se propicie la rotación de personal?

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	RESULTADO EN %
a) Definitivamente no	3	6.98
b) Casi no	13	30.23
c) Un poco	15	34.88
d) Regularmente sí	9	20.93
e) Definitivamente sí	3	6.98
	43	100.00%

Gráfico del Resultado

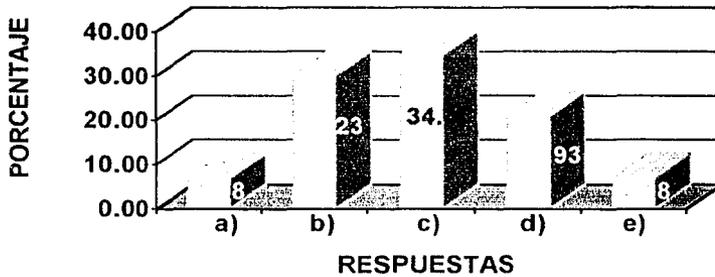


Figura 5.9
Gráfica de las respuestas a la pregunta número siete del cuestionario.

Como respuestas a la pregunta se tiene que el **34.88%** afirma que el ambiente de trabajo es factor determinante para que se propicie “un poco” la rotación de personal, el **30.23%** opina que “casi no” debido a que es soportable; *porcentajes que si se suman arrojarían un 65.11% del personal cuestionado como no muy de acuerdo en que el ambiente de trabajo, que actualmente prevalece, sea factor determinante para que repercuta en la problemática en estudio.* El **20.93%** manifiesta que “regularmente sí” es un factor preponderante y el **6.98%** considera puntos extremos de “definitivamente sí” y “definitivamente no” como respuesta, respectivamente.

Preg. No. 7

Personal ex-empleado

Los resultados del personal ex-empleado variaron ligeramente respecto al total de la evaluación de las opciones de respuesta en la pregunta número siete, ya que dichos resultados fueron los siguientes:

¿Considera que el ambiente de trabajo es factor determinante para que se propicie la rotación de personal?

OPCIONES	No. RESPUESTAS	RESULTADO EN %	VARIACIÓN EN %
a) Definitivamente no	1	10.00	3.02
b) Casi no	2	20.00	-10.23
c) Un poco	4	40.00	5.12
d) Regularmente sí	3	30.00	9.07
e) Definitivamente sí	0	0.00	- 6.98
Totales	10	100.00%	0.00%

Se obtuvo que en los incisos ‘b’ y ‘e’, “casi no” y “definitivamente sí”, respectivamente; la variación es ligeramente por debajo de la obtenida en la contabilización general, no obstante los incisos ‘a’, ‘c’ y ‘d’ “definitivamente no”, “un poco” y “regularmente sí”, respectivamente, presentaron una variación por arriba de la obtenida, por lo que se puede deducir que los ex-empleados consideraron que *el ambiente de trabajo sí bien afecta, no es factor determinante para que se propicien altos niveles de rotación de personal*, coincidiendo en términos generales con el resto del personal cuestionado; es decir, que se debe a diversas causas o variables que inciden para que ésta se presente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA No. 8

Al realizar su trabajo siente:

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	RESULTADO EN %
a) Total insatisfacción	5	11.63
b) Mucha presión	7	16.28
c) Algo de dificultad	2	4.65
d) Gusto	5	11.63
e) Total satisfacción	24	55.81
	43	100.00%

Gráfico del Resultado

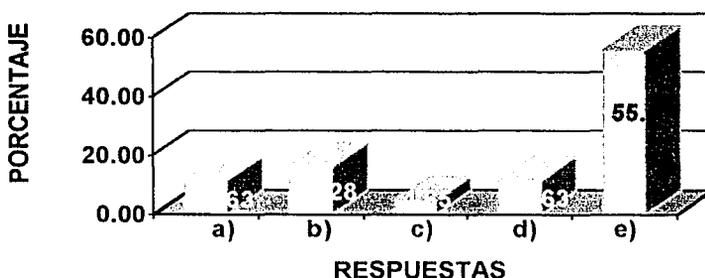


Figura 5.10
Gráfica de las respuestas a la pregunta número ocho del cuestionario.

Los resultados de la pregunta No. 8 muestran que el **55.81%** del personal estudiado opina que definitivamente sienten “total satisfacción” al realizar su trabajo, el **16.28%** siente mucha presión por las cargas de trabajo y por los tiempos establecidos para concluirlo, el **11.63%** afirma que siente “total insatisfacción” y en igual porcentaje que siente “gusto” al llevarlo a cabo. **Tomando en cuenta que si se suma el porcentaje de “total satisfacción” y “gusto” al realizar el trabajo, tendríamos que el 67.44% se siente contento.** Por otro lado, el **4.65%** refiere que siente “algo de dificultad al desempeñarlo, mismo que no resulta significativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Preg. No. 8

Personal ex-empleado

Se observó que los resultados del personal ex-empleado variaron respecto al total de la evaluación de las respuestas en la pregunta número ocho, como se muestra a continuación:

Al realizar su trabajo siente:

OPCIONES	No. RESPUESTAS	RESULTADO EN %	VARIACIÓN EN %
a) Total insatisfacción	1	10.00	- 1.63
b) Mucha presión	3	30.00	13.72
c) Algo de dificultad	1	10.00	5.35
d) Gusto	2	20.00	8.37
e) Total satisfacción	3	30.00	-25.81
Totales	10	100.00%	0.00%

Los resultados variaron por debajo de la contabilización general en los incisos ‘a’ y ‘e’, “total insatisfacción” y “total satisfacción”, respectivamente. Por otro lado se observa que en la respuestas ‘b’, ‘c’ y ‘d’ “muchacha presión”, “algo de dificultad” y “gusto” se registraron respuestas con mayor porcentaje de elección, lo que quiere decir que los ex-empleados sí bien admitían tener ligeramente mayor gusto, sentían más presión y dificultad que el resto de los empleados y a su vez mayor insatisfacción.

PREGUNTA No. 9

¿Cree Usted qué a medida que aumentan las presiones de trabajo el personal presenta mayor desmotivación?

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	RESULTADO EN %
a) Definitivamente no	1	2.32
b) Casi no	2	4.66
c) Un poco	7	16.28
d) Regularmente sí	3	30.23
e) Definitivamente sí	20	46.51
	43	100.00%

Gráfico del Resultado

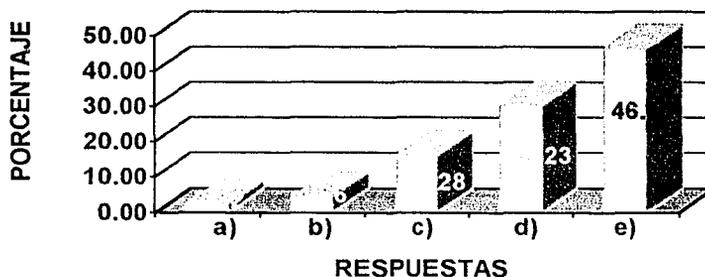


Figura 5.11
Gráfica de las respuestas a la pregunta número nueve del cuestionario.

De acuerdo a las respuestas se tiene que el **46.51%** de los cuestionados afirma que “definitivamente sí” a medida que aumentan las presiones de trabajo se presenta mayor desmotivación, provocando con ello altos índices de rotación de personal, el **30.23%** apunta que “regularmente sí”, el **16.28%** que “un poco”, el **4.66%** que “casi no” y el **2.32%** que “definitivamente no” tiene nada que ver para que se presente dicho fenómeno.

Considerando que *si se suman los porcentajes de “definitivamente sí” (46.51%) y “regularmente sí” (30.23%), tenemos que el 76.74% sostiene que a medida que aumentan las presiones de trabajo también se presenta mayor desmotivación en el personal, propiciándose la rotación del personal* en la Unidad Administrativa.

Preg. No. 9

Personal ex-empleado

Los resultados del personal ex-empleado variaron ligeramente respecto al total de la evaluación de las respuestas en la pregunta número nueve, ya que dichos resultados fueron los siguientes:

¿Cree Usted qué a medida que aumentan las presiones de trabajo el personal presenta mayor desmotivación?

OPCIONES	No. RESPUESTAS	RESULTADO EN %	VARIACIÓN EN %
a) Definitivamente no	0	0.00	-2.32
b) Casi no	0	0.00	-4.66
c) Un poco	2	20.00	3.72
d) Regularmente sí	4	40.00	9.77
e) Definitivamente sí	4	40.00	-6.51
Totales	10	100.00%	0.00%

Se obtuvo que en los incisos 'a', 'b' y 'e', "definitivamente no", "casi no" y "definitivamente sí", respectivamente; la variación es ligeramente por debajo de la obtenida en la contabilización general, no obstante los incisos 'c' y 'd', "un poco" y "regularmente sí", respectivamente, presentaron una variación por arriba de la obtenida en las respuestas de todos los cuestionados, por lo que se puede deducir que la percepción es similar, ya que los ex-empleados consideran que *a medida que aumentan las presiones de trabajo el personal presenta regularmente mayor desmotivación*, coincidiendo en términos generales con el resto del personal.

PREGUNTA No. 10

¿La contratación básicamente por honorarios es la causa principal para que se presente rotación de personal en la Unidad Administrativa?

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	RESULTADO EN %
a) Definitivamente no	1	2.32
b) Casi no	2	4.66
c) Un poco	4	9.30
d) Regularmente sí	21	48.83
e) Definitivamente sí	15	34.89
	43	100.00%

Gráfico del Resultado

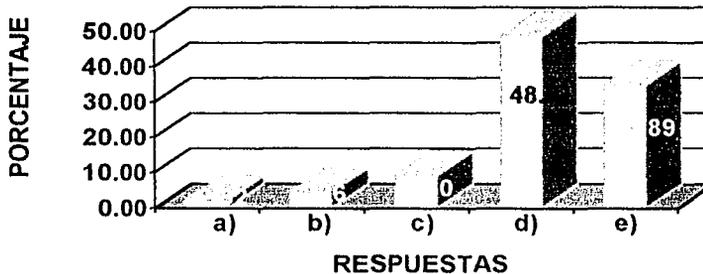


Figura 5.12
Gráfica de las respuestas a la pregunta número diez del cuestionario.

En la pregunta No. 10 la respuesta con mayor porcentaje de aceptación (**48.83%**) es la que consiente que “regularmente sí” la contratación básicamente por honorarios, es la causa principal para que se presente alta rotación de personal en la Unidad Administrativa, de igual forma, el **34.89%** afirma que “definitivamente sí” es la causa principal, el **9.30%** opina que “un poco”, el **4.66%** que “casi no” y el **2.32%** optó por considerar que “definitivamente no” tiene nada que ver.

Tomando en cuenta que si se suman los porcentajes de “regularmente sí” (48.83%) y “definitivamente sí” (34.89%), se alcanza **un 83.72% de los cuestionados que afirman que la contratación básicamente por honorarios es un factor determinante para que se dé la rotación de personal.**

Preg. No. 10

Personal ex-empleado

Los resultados del personal ex-empleado variaron ligeramente respecto al total de la evaluación de las respuestas en la pregunta número diez, ya que dichos resultados fueron los siguientes:

¿La contratación básicamente por honorarios es la causa principal para que se presente rotación de personal en la Unidad Administrativa?

OPCIONES	No. RESPUESTAS	RESULTADO EN %	VARIACIÓN EN %
a) Definitivamente no	1	10.00	7.68
b) Casi no	0	0.00	- 4.66
c) Un poco	2	20.00	10.70
d) Regularmente sí	4	40.00	- 8.83
e) Definitivamente sí	3	30.00	- 4.89
Totales	10	100.00%	0.00%

Se observó que en los incisos ‘b’, ‘d’ y ‘e’, “casi no”, “regularmente sí” y “definitivamente sí”, respectivamente; la variación es ligeramente por debajo de la obtenida en la contabilización general y en los incisos ‘a’ y ‘c’, “definitivamente no” y “un poco”, respectivamente, presentaron una variación por arriba de la obtenida en las respuestas de todos los cuestionados, por lo que se deduce que no obstante la coincidencia con el resto del personal los ex-empleados consideran que la contratación básicamente por honorarios no es en tal grado la causa principal para que se presente alta rotación de personal, si no que a manera de interpretación ellos perciben que más bien se debe también a otras causas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA No. 11

La contratación básicamente por honorarios propicia:

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	RESULTADO EN %
a) Qué el personal deje de prestar sus servicios.	10	23.25
b) Pérdida de eficiencia.	3	6.98
c) Pocas posibilidades de obtener una plaza presupuestal.	11	25.58
d) Comodidad, flexibilidad y poder obtener más ingresos.	3	6.98
e) Alta rotación de personal.	16	37.21
	43	100.00%

Gráfico del Resultado

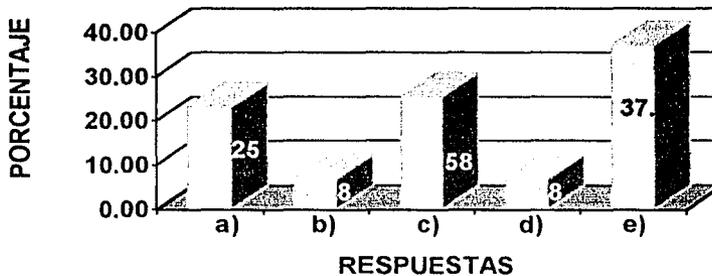


Figura 5.13
Gráfica de las respuestas a la pregunta número once del cuestionario.

Como resultado de la pregunta se tuvo que el 37.21% del personal cuestionado afirma que *la contratación básicamente por honorarios propicia "excesiva rotación de personal"*, el 25.58% piensa que significa "pocas posibilidades para obtener una plaza presupuestal de confianza" y el 23.25% cree como consecuencia que el personal "deja de prestar sus servicios", *situación que se interpreta qué al dejar de prestar sus servicios el personal propicia que se presente la rotación de personal, por lo que si se suma con la afirmación de que se provoca excesiva rotación, tendríamos un 60.46% que da a entender que efectivamente se provoca dicho efecto.* y el 6.98% en ambos casos considera que propicia "baja productividad y pérdida de eficiencia" y por otro lado "comodidad, flexibilidad y posibilidad de obtener mayores ingresos".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Preg. No. 11

Personal ex-empleado

Los resultados del personal ex-empleado variaron ligeramente respecto al total de la evaluación de las respuestas en la pregunta número once, ya que dichos resultados fueron los siguientes:

La contratación básicamente por honorarios propicia:

OPCIONES	No. RESPUESTAS	RESULTADO EN %	VARIACIÓN EN %
a) Qué el personal deje de prestar sus servicios	2	20.00	-3.25
b) Pérdida de la eficiencia	2	20.00	13.02
c) Pocas posibilidades de obtener una plaza presupuestal	2	20.00	-5.58
d) Poder obtener más ingresos	1	10.00	3.02
e) Alta rotación de personal	3	30.00	-7.21
Totales	10	100.00%	0.00%

Se observó que en los incisos 'a', 'c' y 'e', "que el personal deje de prestar sus servicios", "pocas posibilidades de obtener una plaza presupuestal" y "alta rotación de personal", respectivamente; la variación es por debajo de la obtenida en la contabilización general y en los incisos 'b' y 'd', "pérdida de la eficiencia" y "alta rotación de personal", respectivamente, presentaron una variación por arriba de la obtenida en las respuestas de todos los cuestionados, por lo que se deduce que no obstante la coincidencia con el resto del personal *los ex-empleados consideran en un 30% que se propicia alta rotación de personal como principal respuesta.*

Las repuestas a las opciones 'a', 'b' y 'c' de esta pregunta quedaron empatadas, entre ellas la 'c' "pocas posibilidades de obtener una plaza presupuestal de confianza", lo que es lógico por las restricciones que han existido en el presupuesto del rubro o capítulo "1000" (Servicios Personales).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA No. 12

¿Opina que las pocas posibilidades de obtener un ascenso a puestos mejor remunerados son factor determinante para que se presente rotación de personal en la Unidad Administrativa?

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	RESULTADO EN %
a) Definitivamente no	2	4.65
b) Casi no	4	9.30
c) Un poco	17	39.55
d) Regularmente sí	16	37.20
e) Definitivamente sí	4	9.30
	43	100.00%

Gráfico del Resultado

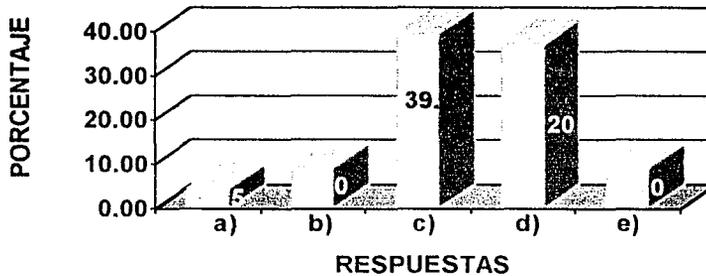


Figura 5.14
Gráfica de las respuestas a la pregunta número doce del cuestionario.

En esta pregunta las respuestas fueron como sigue: el **39.55%** considera que las pocas posibilidades de obtener un ascenso a puestos mejor remunerados son “un poco” factor determinante para que se presente excesiva rotación de personal, el **37.20%** opina que “regularmente sí”. Asimismo, el **9.30%** en ambos casos, piensa que “casi no” y “definitivamente sí” constituyen un factor determinante. Por otro lado, un **4.65%** afirma que “definitivamente no”.

*En el caso de que se sumen los porcentajes de “regularmente sí” (37.20%) y “definitivamente sí” (9.30%), se alcanzaría un **46.50%** que se inclina por sostener que las pocas posibilidades de obtener un ascenso a puestos mejor remunerados son un factor determinante para que se propicie la rotación de personal.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Preg. No. 12

Personal ex-empleado

Los resultados del personal ex-empleado variaron ligeramente respecto al total de la evaluación de las respuestas en la pregunta número doce, ya que dichos resultados fueron los siguientes:

¿Opina qué las pocas posibilidades de obtener un ascenso a puestos mejor remunerados son factor determinante para que se presente rotación de personal en la Unidad Administrativa?

OPCIONES	No. RESPUESTAS	RESULTADO EN %	VARIACIÓN EN %
a) Definitivamente no	0	0.00	-4.65
b) Casi no	1	10.00	0.70
c) Un poco	3	30.00	-9.55
d) Regularmente sí	4	40.00	2.80
e) Definitivamente sí	2	20.00	10.70
Totales	10	100.00%	0.00%

Se observó que en los incisos ‘a’ y ‘c’, “definitivamente no” y “un poco”, respectivamente; la variación es ligeramente por debajo de la obtenida en la contabilización general y en los incisos ‘b’, ‘d’ y ‘e’, “casi no”, “regularmente sí” y “definitivamente sí”, respectivamente, presentaron una variación por arriba de la obtenida en las respuestas de todos los cuestionados, por lo que se deduce que no obstante la coincidencia con el resto del personal los ex-empleados consideran en un 10.70% más que las pocas posibilidades de obtener un ascenso propician la rotación de personal. Los demás resultados presentan una variación mínima respecto al total.

PREGUNTA No. 13

¿Sería conveniente para la Unidad Administrativa que el personal hiciera carrera en la misma?

OPCIONES	NÚMERO DE RESPUESTAS	RESULTADO EN %
a) Definitivamente no	1	2.32
b) Casi no	2	4.66
c) Un poco	7	16.28
d) Regularmente sí	11	25.58
e) Definitivamente sí	22	51.16
	43	100.00%

} 76.74 %

Gráfico del Resultado

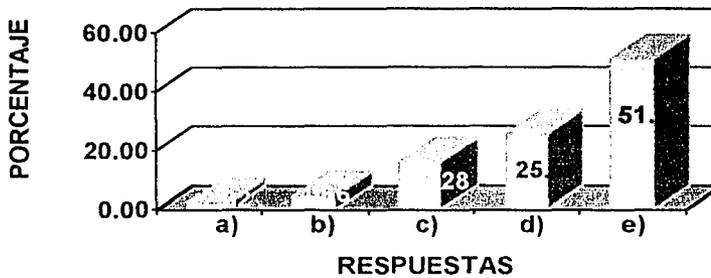


Figura 5.15
Gráfica de las respuestas a la pregunta número trece del cuestionario.

De los resultados a la pregunta que nos ocupa se tuvo que el **51.16%** del personal al que se le aplicó el cuestionario considera conveniente que “definitivamente sí” el personal de la Unidad Administrativa hiciera carrera en la misma con el objeto de aprovechar su experiencia, conocimientos y especialización para así evitar altos índices de rotación de personal; el **25.58%** opina que “regularmente sí” sería conveniente dicha propuesta, el **16.28%** se inclina por referir que sería “un poco” benéfico; el **4.65%** cree que “casi no” y el **2.32%** afirma que “definitivamente no” sería factible debido a que el personal podría estancarse y perdería productividad y eficiencia, ya que trabajaría por cumplir al sentirse seguro de no perder con facilidad su empleo.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en esta pregunta, *en caso de sumar los porcentajes de “definitivamente sí” (51.16%) y “regularmente sí” (25.58%), tendríamos un porcentaje mayoritario absoluto de 76.74% del personal cuestionado en la Unidad Administrativa, que defiende la posibilidad de que el personal haga carrera en la Dependencia;* es decir, para que se instaure un Sistema Generalizado de Servicio Civil de Carrera que les dé opciones de progreso y seguridad en su trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Preg. No. 13

Personal ex-empleado

Se observó que los resultados del personal ex-empleado variaron respecto al total de la evaluación de las respuestas en la pregunta número trece, como se muestra a continuación:

¿Sería conveniente para la Unidad Administrativa que el personal hiciera carrera en la misma?

OPCIONES	No. RESPUESTAS	RESULTADO EN %	VARIACIÓN EN %
a) Definitivamente no	0	0.00	-4.65
b) Casi no	0	0.00	-9.30
c) Un poco	3	30.00	-9.55
d) Regularmente sí	4	40.00	2.80
e) Definitivamente sí	3	30.00	20.70
Totales	10	100.00%	0.00%

En primer instancia los resultados variaron por debajo de la contabilización general en los incisos 'a', 'b' y 'c', "definitivamente no", "casi no" y "un poco, respectivamente. Por otro lado se observa que en la respuestas 'd' y 'e' "regularmente sí" y "definitivamente sí" se registró una respuesta más favorable, respecto a que en términos generales sí sería conveniente que el personal hiciera carrera en la Unidad Administrativa. En este sentido se observa que un 20.70% más considera que sí y definitivamente sí sería conveniente dicha propuesta, misma que en este trabajo se propone como "Servicio Civil de Carrera Generalizado", el cual incluya en términos generales a todo el personal de la Procuraduría General de la República.

PREGUNTA No. 14

Numere en orden de importancia, según Usted, las posibles causas de la rotación de personal en la Unidad Administrativa.

OPCIONES	RESPUESTAS CON VALORES EN ORDEN DE IMPORTANCIA QUE SE SUMAN	ORDEN DE IMPORTANCIA
a) Contratación básicamente por honorarios	104	1
b) Horario	128	3
c) Sueldo	116	2
d) Presiones de trabajo	172	4
e) Ambiente de trabajo	197	6
f) Dificultad para ascender de puesto	186	5
	903	

Gráfico por Orden de Importancia

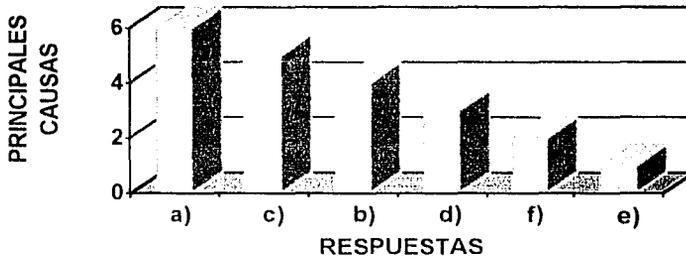


Figura 5.16
Gráfica de las respuestas a la pregunta número catorce del cuestionario.

En lo que toca a la pregunta 14, según las respuestas *en orden de importancia* de los cuestionados las *causas* para que se presente la rotación de personal en la Unidad Administrativa son las siguientes:

1. Contratación básicamente por honorarios.
2. El sueldo bajo.
3. El horario que se cubre regularmente.
4. Presiones de trabajo.
5. Dificultad para ascender a puestos mejor remunerados.
6. El ambiente de trabajo que prevalece.

El personal ex-empleado coincidió en términos generales con las respuestas del total del personal cuestionado.

PREGUNTA No. 15

Numere en orden de importancia cuáles son las posibles consecuencias de la rotación de personal en la Unidad Administrativa.

OPCIONES	RESPUESTAS CON VALORES EN ORDEN DE IMPORTANCIA QUE SE SUMAN	ORDEN DE IMPORTANCIA
a) Desmotivación	155	4
b) Baja productividad	135	3
c) Pérdida de la eficiencia	129	2
d) No se logran los objetivos	157	5
e) Falta de personal para realizar el trabajo	108	1
f) Desprestigio del Órgano Interno de Control	219	6
	903	

Gráfico por Orden de Importancia

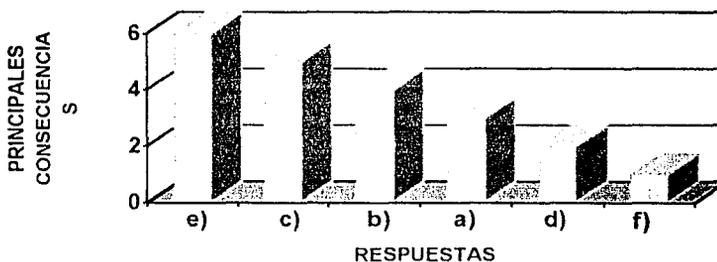


Figura 5.17
Gráfica de las respuestas a la pregunta número quince del cuestionario.

Por último, las respuestas de los cuestionados a la pregunta No. 15, mismas que se muestran *en orden de importancia* respecto a las posibles *consecuencias* de la rotación de personal en la Unidad Administrativa son las siguientes:

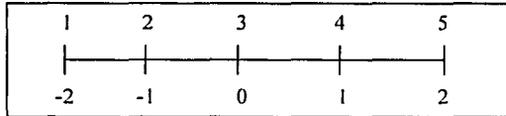
1. Falta de personal.
2. Pérdida de la eficiencia.
3. Baja productividad.
4. Desmotivación.
5. Que no se logren los objetivos.
6. Desprestigio del Órgano Interno de Control.

El personal ex-empleado coincidió en términos generales con las respuestas del total del personal cuestionado.

5.3 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

CALIFICACIÓN DE LA ACTITUD DE LOS CUESTIONADOS HACIA EL TEMA DE ROTACIÓN DE PERSONAL

De las quince preguntas que se conformó el cuestionario solo se consideraron trece, ya que son a las que se les aplicó una medición o escala tipo Likert. Cabe mencionar, que la pregunta número 11 contuvo opciones a elegir con un mismo valor dentro de la escala, dicho valor se determinó que fuera (3) ya que es el valor medio o neutral con valor de cero en la escala de Likert con valores en el puntaje de uno a cinco o bien:



En la suma de valores de la anterior tabla, **el mínimo puntaje a obtener por individuo cuestionado es de 15 puntos y el máximo de 63**, teniéndose una media de 39 puntos. Dicha escala mide la posibilidad de acercamiento a un “definitivamente no” y “definitivamente sí” en las opciones de las preguntas en el cuestionario, obviamente, el individuo que obtuvo un puntaje por debajo de los 39 puntos, igual a la respuesta “un poco” se le consideró una respuesta neutral hacia el reactivo que se le planteó respecto a la rotación de personal en la Unidad Administrativa, Asimismo, una puntuación arriba de los 39 puntos hasta los 63 como máximo, demuestra que el individuo o individuos presentaron respuestas más contundentes cercanas o iguales a “regularmente sí” y “definitivamente sí”.

La puntuación máxima obtenida ascendió a una puntuación dentro de la escala de 55 puntos, es decir un 4.23 como valoración promedio en dicha escala de uno a cinco. Tales resultados se observaron en cuatro individuos, mismos que corresponden tres de ellos a mandos medios con puesto de Jefatura de Departamento, y uno como parte del personal ex-empleado de la Unidad Administrativa en tiempo reciente.

En cuanto a la puntuación mínima obtenida se puede mencionar que esta pertenece solo a dos personas, mismas que forman parte del cuerpo de auditores en la Dirección General de Auditoría. La puntuación fue de 38, lo que se considera que sus respuestas oscilaron entre “un poco”, “casi no” y “definitivamente no” lo que demuestra una actitud pesimista

Redondeando datos generales de la puntuación total obtenida, se tuvo un promedio de 46.86 puntos de los 63 como máximo posible, respecto al total del personal cuestionado (43 individuos); situación que se considera dentro de la escala como relativamente favorable hacia el tema y hacia el papel que en general desempeñan los empleados de la Dirección General de Auditoría en su conjunto.

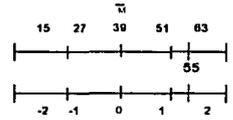
Por otro lado, los valores obtenidos por pregunta resuelta de los 43 individuos cuestionados se sumó para identificar la valía de las respuestas en cada una de dichas preguntas que se plantearon. Estos resultados se analizan más adelante con mayor detalle y se interpretan para su comprensión y utilidad para los efectos de la presente investigación.

CALIFICACIÓN DE LA PERCEPCIÓN HACIA LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

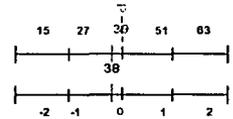
NÚM. INDIVIDUOS	NÚMERO DE PREGUNTA EN EL CUESTIONARIO													SUMA DE PUNTOS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
	VALOR EN PUNTOS													
1	4	3	3	3	4	5	3	5	5	4	3	4	5	51
2	5	2	3	4	5	4	2	5	4	5	3	3	5	50
3	5	1	1	3	4	5	2	5	3	4	3	3	3	42
4	4	3	3	3	4	5	3	5	2	3	3	3	5	46
5	5	5	5	3	3	3	2	5	3	4	3	3	5	49
6	5	5	5	3	4	5	3	5	5	4	3	3	5	55
7	5	5	5	5	4	5	2	2	5	5	3	4	5	55
8	5	5	5	4	4	4	5	2	5	5	3	3	4	55
9	5	1	1	4	4	5	5	5	5	4	3	3	4	49
10	5	5	5	5	2	4	1	5	5	5	3	3	5	53
11	5	3	3	4	4	4	1	5	5	5	3	3	5	50
12	3	2	2	3	3	3	2	5	5	4	3	4	4	43
13	3	5	5	5	1	4	3	3	4	4	3	4	4	48
14	4	5	5	3	3	2	3	5	4	5	3	2	5	49
15	5	2	2	4	1	3	2	1	5	4	3	4	2	38
16	4	2	2	2	2	3	4	5	4	4	3	4	5	44
17	5	3	3	3	4	4	3	5	3	4	3	3	3	46
18	4	5	5	5	1	5	2	2	5	5	3	4	3	49
19	5	2	2	2	5	4	3	5	3	4	3	4	5	47
20	4	5	5	4	3	4	2	5	4	5	3	4	4	52
21	5	3	3	5	2	4	4	5	5	4	3	4	1	48
22	4	1	1	2	4	4	2	1	3	5	3	3	5	38
23	3	3	3	5	1	4	3	1	4	4	3	3	5	42
24	5	1	1	2	1	4	4	5	4	5	3	4	5	44
25	3	3	3	3	1	3	5	4	5	2	3	2	5	42
26	4	5	5	4	2	4	3	5	5	4	3	5	5	54
27	5	5	5	4	2	3	4	5	5	4	3	3	5	53
28	4	5	5	4	2	1	2	2	5	4	3	1	4	42
29	5	3	3	2	2	2	3	4	5	5	3	4	4	45
30	3	3	3	4	3	1	5	4	2	2	3	4	5	42
31	4	5	5	4	4	4	3	2	4	5	3	5	5	53
32	4	4	4	1	5	3	4	5	1	4	3	1	3	42
33	4	4	5	5	3	3	4	1	4	3	3	2	2	43
34	4	4	4	2	2	1	3	1	5	4	3	3	3	39
35	5	5	5	1	1	2	3	2	5	4	3	4	5	46
36	4	4	3	3	3	3	3	5	4	3	3	3	3	44
37	5	5	5	5	1	3	3	4	4	5	3	5	4	52
38	4	5	5	5	1	5	4	5	3	5	3	5	5	55
39	5	3	3	3	2	2	2	2	5	3	3	3	4	40
40	5	4	4	5	1	5	4	2	5	1	3	2	4	45
41	3	3	5	4	2	4	1	3	4	4	3	4	4	44
42	4	4	4	2	3	3	2	4	4	5	3	4	3	45
43	5	4	4	4	1	1	4	5	3	4	3	4	5	47
TOTALES	187	155	158	151	114	151	125	165	178	176	129	146	180	2015
														PROMEDIO 46.86

Nota: En la pregunta numero once las opciones no se miden entre si ya que son posibilidades diferentes por ello se les asigna un valor neutral de tres que en escala equivale a cero, ya que no afecta a los demás valores

ACT. DESF.	ACT. FAV.
------------	-----------



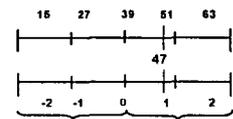
ACTITUD MÁS FAVORABLE CON PUNTUACIÓN MÁXIMA. LA CALIFICACIÓN QUE SE MUESTRA EN ESTA ESCALA PERTENECE CURIOSAMENTE A LOS TRES JEFE DE DEPARTAMENTO CUESTIONADOS, MISMA QUE COINCIDIÓ EN SU PUNTAJE.



PUNTAJE MÍNIMA 38 CON PROMEDIO MÍNIMO DE -0.15, CONSIDERADA COMO ACTITUD LIGERAMENTE DESFAVORABLE

(MÁXIMO OBTENIDO)

ACTITUD GENERAL HACIA EL TEMA, MEDIDO EN ESCALA



ACT. FAV.

Figura 5.18 Tabla que muestra la calificación de la percepción de los cuestionados, hacia el tema de rotación de personal.

La tabla anterior surge como resultado de la valoración en puntos de las opciones en cada pregunta del cuestionario, es decir; “definitivamente no” = 1, “casi no” = 2, “un poco” = 3, “regularmente sí” = 4 y “definitivamente sí” =5, mismos que se suman al final por persona, de acuerdo a la respuesta que hayan elegido.

- ❑ Como se puede apreciar en la tabla de la figura 5.20 la edad promedio del personal cuestionado oscila alrededor de los 37 años de edad. Considerando la edad por sexos, el personal masculino promedia los 40 años y el femenino circunda los 29.
- ❑ El 28% del total de personal cuestionado fue del sexo femenino. Respecto al personal ex – empleado el 30 fue mujeres, por lo que prácticamente se tuvo una proporción uniforme respecto al total.
- ❑ *El puntaje promedio del total, obtenido en los resultados del cuestionario aplicado es de 46.86 puntos y del personal ex–empleado de 45.60 puntos, por lo que en términos generales es similar.*
- ❑ *El personal femenino al que se le aplicó el cuestionario obtuvo un promedio de 45.50 puntos y el masculino 47.38, lo que nos arroja una diferencia por arriba de las mujeres de 1.88 puntos en promedio, lo cual en términos generales es mínimo.*
- ❑ El nivel que ocupa el personal cuestionado en la estructura de la Dirección General de Auditoría corresponde como sigue: se aplicó el cuestionario a 25 auditores, 5 mandos medios (Jefes de Departamento y Subdirectores) y 3 de mando (Directores de Área); asimismo, se les aplicó el cuestionario a 10 ex-empleados de la Unidad Administrativa para recabar sus puntos de vista respecto a tema de estudio que nos ocupa, mismos, que se cuentan dentro de los 43 individuos a los cuales se les aplicó el instrumento de recolección de la información.
- ❑ El total del personal cuestionado contando el personal que ya dejó de prestar sus servicios se encuentra distribuido por dirección de área de la siguiente manera: 21 individuos de la Dirección de Auditoría a Programas Especiales, 13 de la Dirección de Auditoría a Sector Central y 9 de la Dirección de Auditoría a Delegaciones.
- ❑ La situación laboral de los individuos arriba mencionados es y ha sido la siguiente: 26 Servidores Públicos de Confianza, 3 de Base (sindicalizados) y 14 contratados por el régimen de honorarios asimilados a sueldos, los cuales promedian una antigüedad de 4.86, 2.66 y 9.5 años, respectivamente. Asimismo, respecto a la experiencia en el trabajo que desempeñan y han desempeñado en la Unidad Administrativa, tenemos que el personal de Confianza cuenta con un promedio de 6.09 años de experiencia, el personal de Base 2.66 y el de Honorarios 4, respectivamente.
- ❑ El nivel académico corresponde como sigue: 33 cuentan con estudios de Licenciatura, 2 con Postgrado, y 8 con Carrera Comercial, mismos estudios que corresponden a las siguientes profesiones 16 son Contadores Públicos (Licenciados en Contaduría), 7 Licenciados en Administración y 20 que corresponden a otras carreras; dentro de las más comunes se encuentran: Licenciados en Derecho, Licenciados en Relaciones Comerciales, Licenciados en Economía y otros que son minoría.
- ❑ Sólo el 8% de las mujeres ocupa un cargo directivo y el resto del personal cuestionado (92%) se trata de personal de apoyo con niveles 27, con un sueldo promedio de \$5,446.43 mensuales.

Nota: Cabe señalar que los datos e interpretaciones anteriores de la información relativa al personal y su relación con los índices de rotación de personal se han acotado exclusivamente a los alcances que persigue la presente investigación, por lo que los análisis e interrelaciones de mayor profundidad son objeto de investigaciones futuras sobre el tema en referencia.

DATOS GENERALES DE LOS EX-EMPLEADOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

DATOS GENERALES	1998		1999		2000		2001		2002		
	SEXO	12 H	3 M	15 H	6 M	12 H	6 M	17 H	5 M	12 H	7 M
	APROX. UN PROMEDIO DE 71.4% HOMBRES Y 28.6% MUJERES										
NIVEL DE ESTUDIOS	12 LIC.	3 C.C.	16 LIC.	5 C.C.	15 LIC.	3 C.C.	18 LIC.	3 C.C.	1 P.	15 LIC.	4 C.C.
	APROX. UN PROMEDIO DE 77.6% LIC., 22.36% C.C. Y 0.04% POS.										
AÑOS DE EXPERIENCIA	8		7		5		6.1		5.7		
	PROMEDIO 6.36 AÑOS DE EXP.										
EDAD	41		36		37		36.8		33		
	PROMEDIO 36.76 AÑOS DE EDAD										

LIC. = Nivel Licenciatura. C. C. = Carrera Comercial

Figura 5.21

Tabla con datos generales del personal ex-empleado que formaba parte de la Unidad Administrativa.

La tabla de la figura 5.21 muestra los datos generales de los individuos ex-empleados de la Unidad Administrativa (Dirección General de Auditoría) a los que se les aplicó el cuestionario de investigación, mismos que *dejaron de prestar sus servicios de 1998 a 2002*. Cabe señalar que los datos obtenidos se promediaron para contar con un panorama general de los mismos y de la situación de dichos ex empleados.

DATOS GENERALES DE EX-EMPLEADOS

NIVEL DE ESTUDIOS		PROMEDIO EN AÑOS DE EXPERIENCIA	PROMEDIO EN EDAD
LIC.	CARR. COM.		
90%	10%	6.3 AÑOS	36.7 AÑOS

Figura 5.22

Tabla resumen con datos generales del personal que formaba parte de la Unidad Administrativa.

La tabla de la figura 5.22 muestra los datos de los individuos ex-empleados de la Unidad Administrativa a los que se les aplicó el cuestionario de investigación, mismos que dejaron de prestar sus servicios en los últimos años. Se puede observar que el 90% tiene estudios de licenciatura y que en experiencia cuentan con un promedio de 6.3 años, lo cual quiere decir que la mayoría del personal conoce las principales funciones o actividades que debe desempeñar en su trabajo.

Respecto al personal ex-empleado se constata que el 40% ostentó una plaza presupuestal de confianza y el 60% se contrató bajo el régimen de honorarios. Por otro lado, el 71.4% fue del sexo masculino y el 28.6% mujeres.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DEL PERSONAL EX-EMPLEADO EN LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Pregunta No. 1

Respecto a sí conocían sus funciones, los resultados variaron ligeramente, entre 1 y 4% con relación al total, por lo que se deduce que en su mayoría sí conocen las funciones que desempeñaban en la Unidad Administrativa.

Pregunta No. 2

Los resultados variaron afirmativamente en un 34% en la aseveración “regularmente sí” disminuye el desempeño al aumentar la rotación de personal.

Pregunta No. 3

Variaron los resultados afirmativamente en un 28% más en la aseveración “regularmente sí” disminuye la eficiencia al aumentar la rotación de personal.

Pregunta No. 4

Los resultados variaron ligeramente en un 7% más de manera afirmativa en la aseveración “definitivamente sí” el sueldo que se paga es la causa principal para que se presente rotación de personal en la Unidad Administrativa.

Pregunta No. 5

Se tuvo una variación de un 24% más en la aseveración “definitivamente no” la remuneración no va de acuerdo a su experiencia, conocimientos, capacidades y habilidades.

Pregunta No. 6

Los resultados variaron afirmativamente entre 4 y 13% en las opciones “un poco”, “casi no” y “definitivamente no”, por lo que se deduce que el horario de trabajo no les afectó en forma significativa durante su estancia a los empleados cuestionados.

Pregunta No. 7

Variaron ligeramente los resultados en un 9% afirmativamente en la aseveración “regularmente sí” el ambiente de trabajo es factor determinante para que se propicie la rotación de personal, por lo que se advierte que el ambiente laboral durante su estancia lo percibieron como un poco más denso que el resto del personal.

Pregunta No. 8

Se determina que en términos generales el personal ex-empleado percibió un 14% más de presión y un 5% más de dificultad al realizar su trabajo que el resto del personal.

Pregunta No. 9

El personal ex-empleado percibe en un 4% más que el resto del personal, que “regularmente sí” se presenta mayor desmotivación a medida que aumentan las presiones de trabajo.

Pregunta No. 10

Los resultados variaron prácticamente muy poco respecto al resto del personal cuestionado, por lo que se determina que hubo uniformidad de apreciación.

Pregunta No. 11

El personal ex-empleado refiere en poco más del 10% que como consecuencia de la contratación por honorarios, se pierde eficiencia en el trabajo de auditoría interna.

Pregunta No. 12

El personal ex-empleado apunta afirmativamente en un 10% que “definitivamente sí” las pocas posibilidades de obtener un ascenso a puestos mejor remunerados son factor determinante para que se propicie la rotación de personal en la Unidad Administrativa.

Pregunta No. 13

El personal ex-empleado opina en un 21% más que definitivamente sí” sería conveniente que el personal hiciera carrera en la Unidad Administrativa y por consiguiente en la Institución.

Preguntas Nos. 14 y 15

Las respuestas fueron muy similares y coincidentes por lo que se determina que hubo uniformidad en las apreciaciones respecto a las causas y consecuencias de la rotación de personal.

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENTREVISTA A MANDOS MEDIOS

Nota: Cabe señalar que se aplicó la entrevista a 12 individuos con nivel de mando medio en la D. G. A. y a 8 que pertenecen a otras unidades administrativas del mismo Órgano Interno de Control.

PREGUNTA No. 1

La mayoría de los entrevistados opina que los tres principales factores para que se presente la rotación de personal en la Unidad Administrativa son:

1. Falta de seguridad en el empleo y oportunidades de crecimiento, ya que se contrata básicamente por honorarios.
2. El sueldo bajo que perciben los trabajadores los desmotiva, ya que los sueldos por tipo de trabajo y por la importancia del mismo no son competitivos.
3. Falta de incentivos y reconocimientos a los trabajadores por su desempeño.

Por lo anterior, cabe mencionar que dicha información recabada por medio de la entrevista coincide plenamente con los datos obtenidos como resultado de la aplicación del cuestionario a todo el personal de la muestra que se seleccionó.

PREGUNTA No. 2

La principal opinión de los mandos medios respecto a la responsabilidad de las áreas encargadas de la administración de recursos humanos para que se presente la rotación de personal es la siguiente:

La mayoría opina que la Dirección General de Recursos Humanos y el área de recursos humanos de la Coordinación Administrativa no son las directamente responsables para que se presente el fenómeno de la rotación de personal, ya que se presentan diversos factores, ajenos al control de dichas áreas, mismos que surgen y se manifiestan tanto en el ámbito laboral, el clima organizacional y fuera de él. Por ello, es que el presente estudio sobre la rotación de personal ha tenido el cometido de explorar una gama de diversas causas, así como las verdaderas consecuencias para la función intrínseca, el desempeño y los resultados de la Dirección General de Auditoría, como unidad administrativa.

PREGUNTA No. 3

Los mandos medios afirman que los principales factores que evitarían niveles altos de rotación de personal son:

- a) Realizar una adecuada selección de personal e inducir plenamente al personal de nuevo ingreso tanto en la Unidad Administrativa como en la labor institucional que se realiza por la Procuraduría General de la República para que realmente "se ponga la camiseta".

- b) Proporcionar trato digno, constante capacitación y reconocer e incentivar al personal; para que si bien, el sueldo que se paga es bajo, se compense con otro tipo de beneficios para el personal, mismos que le arraigarán a la Dirección General de Auditoría.
- c) Ofrecer oportunidades de crecimiento económico y profesional con el propósito de asegurar que todos los esfuerzos ordinarios y extraordinarios que se hagan tendrán una recompensa en tiempos de corto plazo.

PREGUNTA No. 4

La mayoría considera que las principales repercusiones de la rotación de personal en el trabajo de auditoría interna son:

- Falta de personal para realizar el trabajo y pérdida de personal valioso por su experiencia adquirida en el campo de trabajo de la Dirección General de Auditoría.
- Pérdida de la eficiencia, trabajos de mala calidad y falta de cumplimiento de metas y objetivos.
- Desconocimiento de cómo hacer el trabajo así como retraso y desfasamiento del trabajo programado.

PREGUNTA No. 5

Según la mayoría de seguir la situación actual respecto al problema de rotación de personal el pronóstico a mediano y largo plazo sería:

- Falta de personal para realizar el trabajo y por consiguiente pérdida en la eficiencia y calidad de los trabajos repercutiendo negativamente en el cumplimiento de metas y objetivos.
- Pérdida de credibilidad en el trabajo que desarrolla la Unidad Administrativa, ya que si los resultados no son buenos continuarían dándose deficiencias e irregularidades al no poder corregir y prevenir oportunamente deficiencias e irregularidades en la Institución, repercutiendo negativamente en la imagen de la Procuraduría ante la sociedad, asimismo continuarían los vicios arraigados del 'burocratismo'.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA No. 6

El personal de mandos medios que se entrevistó considera que las principales fortalezas y debilidades de la Unidad Administrativa son las siguientes:

Fortalezas

Como fortalezas más importantes y representativas para la Unidad Administrativa es que en la mayoría de las áreas se cuenta con buena organización para trabajar en equipo, existe apoyo y conocimiento de los mandos medios para que se logren trabajos sobresalientes y la mayoría del personal manifiesta estar comprometido plenamente con su trabajo pese a algunas situaciones ríspidas que surgen en el ámbito laboral enrareciendo el ambiente organizacional cuando en ocasiones se presentan.

Debilidades

Así como existen fortalezas en algunas áreas respecto a la buena organización, algunos grupos o áreas presentan desorganización, asimismo, en ocasiones se presentan rencillas y luchas de poder internas que perjudican el desempeño y la sana convivencia en la Unidad Administrativa.

PREGUNTA No. 7

Las principales acciones que podrían evitar la rotación de personal según la opinión de los mandos medios son:

- Qué se mejoren los sueldos y prestaciones; necesidad de la Unidad Administrativa que se confirmó con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario.
- Que exista un adecuado reclutamiento, selección e inducción de personal de acuerdo a los perfiles de puesto que se requieren para desarrollar el trabajo de auditoría interna.
- Repartir y nivelar las cargas de trabajo para no trabajar tiempos extraordinarios, así como reconocer los resultados sobresalientes de los trabajadores mediante incentivos morales y económicos.
- Que exista un sistema de promociones y que se den mayores garantías a los trabajadores para conservar y progresar en su empleo, apoyando estos propósitos a través de la capacitación constante.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PREGUNTA No. 8

La mayoría afirma que los costos de contratación de personal anualmente resultan de consideración ya que se gasta constantemente por personal que no dura mucho tiempo adscrito en la Unidad Administrativa. Los principales gastos que se realizan pertenecen a exámenes especializados, practicados por el Centro de Control de Confianza como son médicos, de ambiente social, económicos, de poligrafo, así como gastos y pérdidas de tiempo en trámites de contratos de honorarios y diversa documentación que debe cubrirse de acuerdo a lo que estipula la normatividad.

PREGUNTA No. 9

El personal de mandos medios opina que por lo regular sí se ha cumplido con los objetivos y en términos generales los resultados de los últimos años han sido más relevantes y alentadores. No obstante la opinión de los entrevistados, cabe mencionar, que para lograr mejores resultados se ha tenido que redoblar esfuerzos, trabajando tiempos fuera del horario normal de trabajo, restringiendo los periodos de vacaciones; asimismo, se ha tenido que ejercer mayor presión al personal de auditoría para cubrir ambiciosos programas de trabajo sin contar con el personal suficiente para ejecutarlo.

PREGUNTA No. 10

Con base a la entrevista a mandos medios y a los cuestionarios piloto que se aplicaron se determinó que la rotación de personal puede ser tanto perjudicial como benéfica para las organizaciones. El 77% del personal opina que en exceso es perjudicial, ya que se corre el riesgo de perder eficiencia y efectividad en el trabajo que se desempeña, como consecuencia de la pérdida de personal valioso, mismo que en su momento ya ha adquirido experiencia. Asimismo, puede ser perjudicial al elevar los costos de administración por lo que es conveniente regularla hasta un cierto límite. El 33% considera que es benéfica cuando no sobrepasa alrededor de un 15, 18 o hasta un 20% al año en el trabajo de auditoría interna, ya que sirve para renovar la plantilla de personal y deshacerse de personal que ya no es conveniente para la organización.

PREGUNTA No. 11

Con base a la entrevista a mandos medios el 87% de los 20 individuos entrevistados, afirma que la rotación de personal sí es benéfica entre un 5 y un 18% para el trabajo de auditoría interna. Se les dio cinco rangos a elegir, considerando mayoritariamente el rango mencionado, confirmando las teorías existentes al respecto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COMPROBACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS PREGUNTAS Y OBJETIVOS EN LA INVESTIGACIÓN

Pregunta General de Investigación

1. ¿Cuáles son las causas y consecuencias de la rotación de personal en la eficiencia del trabajo de auditoría interna en la Dirección General de Auditoría de la Procuraduría General de la República?

Objetivo General

Determinar cuáles son las causas y consecuencias de la rotación de personal en la Dirección General de Auditoría y su relación con el desempeño, así como demostrar las ventajas que ofrece el evitar el fenómeno y proponer las alternativas más viables con el propósito de mejorar en aspectos importantes como la productividad y la satisfacción de los empleados.

Resultados:

Causas en orden de importancia

- 1) Contratación por honorarios.
- 2) Sueldo bajo.
- 3) Horario de trabajo exhaustivo.
- 4) Presiones de trabajo.
- 5) Dificultad para ascender de puesto.
- 6) Ambiente de trabajo.

Consecuencias en orden de importancia

- 1) Falta de personal para realizar el trabajo.
- 2) Pérdida de la eficiencia en el trabajo.
- 3) Disminución de la productividad.
- 4) Desmotivación.
- 5) Qué no se logren los objetivos planeados.
- 6) Desprestigio del Órgano Interno de Control.

Como explicación a los resultados obtenidos se puede afirmar con base a las respuestas de los cuestionados que las tres principales causas son: 1) La contratación por honorarios, 2) El sueldo que se paga y 3) El horario de trabajo exhaustivo que se cubre regularmente. En cuanto a las principales consecuencias tenemos: 1) Falta de personal para realizar el trabajo, 2) Pérdida de la eficiencia en el trabajo de auditoría y 3) Disminución de la productividad, como repercusiones más importantes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta específica

2. ¿Cuál ha sido el índice de rotación de personal de la Dirección General de Auditoría en los años de 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002?

Objetivos específicos

- a) Identificar el índice de rotación de personal por año, de 1998 a 2002.
- b) Detectar si a mayor índice de rotación de personal disminuye el desempeño en la Unidad Administrativa.

Resultados:

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE AUDITORÍA POR AÑO

DIRECCIÓN DE ÁREA	1998	1999	2000	2001	2002
TOTALES	30.20%	49%	34.30%	53.15%	40.20%
PROMEDIO HASTA 2002	41.3%				

Figura 5.23 Tabla con el índice de rotación de personal anual en la unidad de estudio.

En la tabla de la figura 5.23 se tiene el índice de rotación de personal de la Unidad Administrativa de 1998 a 2002, observándose que en 1998 se tuvo el menor índice de rotación (30.20%) y en 2001 el máximo (53.15%), asimismo el promedio de rotación durante el periodo de estudio fue de 41.30% por lo que se consideran índices excesivos de rotación de personal.

AUDITORÍAS REALIZADAS POR AÑO

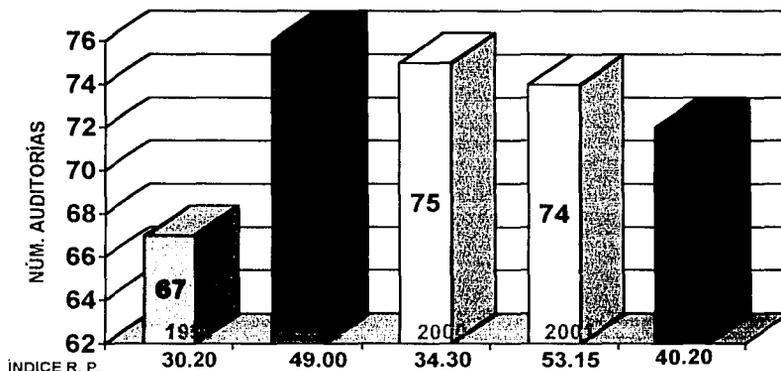


Figura 5.24 Gráfica de las auditorías realizadas de 1998 a 2002.

Como se puede observar en la figura 5.24 a mayor índice de rotación de personal, no existe una clara relación entre el mencionado y la productividad, lo que se deduce que con base a presiones de trabajo se trató de cumplir con los programas de auditoría, lo cual no se logró en 1998 y 2001, dónde 3 y 6 auditorías, se reprogramaron. Asimismo, los empleados al sentirse agobiados renunciaron de la Unidad Administrativa, contratándose rápidamente nuevo personal aprovechando los índices de desempleo que se perciben en la Ciudad de México, según los medios de comunicación. Asimismo, se observa que en forma ligera pero constante disminuyó la productividad de 1999 a 2002.

Pregunta específica

3. ¿Cuántos empleados causaron baja en la Unidad Administrativa durante 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002?

Resultados:

NÚMERO DE EMPLEADOS QUE CAUSARON BAJA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA POR AÑO

DIRECCIÓN DE ÁREA	1998	1999	2000	2001	2002
DIR. AUD. PROGRAMAS. ESPECIALES.	8	7	7	8	7
DIR. AUD. SECTOR CENTRAL	4	8	6	7	8
DIR. AUD. DELEGACIONES	3	6	5	7	4
TOTALES	15	21	18	22	19
PROMEDIO: APROX. 19 INDIVIDUOS POR AÑO HAN CAUSADA BAJA					

Figura 5.25 Tabla con el número de empleados que causaron baja anualmente.

La tabla de la figura 5.25, muestra el personal de la Dirección General de Auditoría que causó baja de 1998 a 2002 por dirección de área, observándose que oscila alrededor de 19 individuos por año, lo que significa un índice ponderado de rotación de personal del 41.30% en los últimos cinco años; mismo que rebasa los niveles aceptables o benéficos de rotación de personal, los cuales fluctúan entre un 5 y 15%, regularmente.

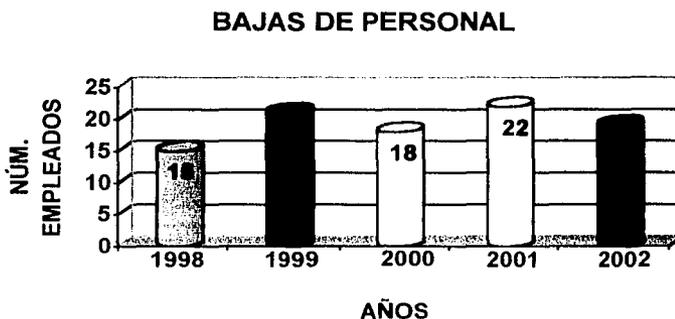


Figura 5.26 Gráfica que muestra el número de bajas anualmente.

Tomando en cuenta la representación gráfica, se advierte que durante 1999 y 2001 el número de bajas de fue mayor, en especial 2001. El año donde se tuvieron menos bajas corresponde a 1998.

Pregunta específica

4. ¿Cuál ha sido el número de nombramientos de confianza por año de 1998 a 2002 en la Dirección General de Auditoría?

c) Determinar el número de empleados en activo en la Unidad Administrativa durante los años de 1998 a 2002.

Resultados:

NÚMERO DE NOMBRAMIENTOS DE CONFIANZA POR AÑO EN LA DIRECCIÓN GENERAL DE AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE ÁREA	1998	1999	2000	2001	2002
DIR. AUD. PROGRAMAS. ESPECIALES.	1	2	1	2	3
DIR. AUD. SECTOR CENTRAL.	1	1	0	1	1
DIR. AUD. DELEGACIONES	3	1	1	2	3
TOTALES	5	4	2	5	7
PROMEDIO: 4.6 INDIVIDUOS SE NOMBRARON CON PLAZA PRESUPUESTAL DE CONFIANZA.					

Figura 5.27 Tabla con el número de nombramientos de confianza por año.

La tabla de la figura 5.27 muestra el número de nombramientos de confianza por dirección de área durante los prácticamente cinco años en los que se estudia por esta investigación el problema de excesiva rotación de personal en la Unidad Administrativa, observándose algunos altibajos. Durante el año 2000 se tuvo el menor número de nombramientos (2) y en 2002 el mayor número (7).

PERSONAL DE CONFIANZA AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO POR ÁREA

DIRECCIÓN DE ÁREA	1998	1999	2000	2001	2002
DIR. AUD. PROGRAMAS. ESPECIALES.	10	8	11	9	11
DIR. AUD. SECTOR CENTRAL.	9	7	10	6	9
DIR. AUD. DELEGACIONES	8	6	10	6	7
TOTALES	27	21	31	21	27
PROMEDIO: 25.4 INDIVIDUOS CON PLAZA PRESUPUESTAL DE CONFIANZA.					

Figura 5.28 Tabla del personal de confianza por año al 31 de diciembre.

La tabla de la figura 5.28 muestra al personal de confianza existente por dirección de área durante los prácticamente cinco años en los que se estudia por esta investigación el problema de altos niveles de rotación de personal en la Unidad Administrativa, observando algunos altibajos debido a la rotación de personal, ya que en promedio se ha contado realmente con 25 individuos por año aproximadamente. Los años con menor número de personal de confianza han sido 1999 y 2001 con 21 empleados y el de mayor número fue el año 2000 con 31 empleados.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

EMPLEADOS EN ACTIVO A DICIEMBRE DE CADA AÑO, CONTANDO PERSONAL DE CONFIANZA Y POR HONORARIOS

DIRECCIÓN DE ÁREA	1998	1999	2000	2001	2002
DIR. AUD. PROGRAMAS. ESPECIALES.	19	18	22	18	19
DIR. AUD. SECTOR CENTRAL	17	14	16	11	17
DIR. AUD. DELEGACIONES	13	10	14	12	11
TOTALES	47	44	52	45	49
PROMEDIO: 47.4 INDIVIDUOS POR AÑO APROXIMADAMENTE.					

Figura 5.29 Tabla de empleados en activo a diciembre de cada año estudiado.

La tabla de la figura 5.29 expone la suma del personal de confianza y contratado bajo el régimen de honorarios, en activo de 1998 a 2002 por dirección de área, misma en la que se advierte un promedio de 47 personas como fuerza de trabajo en la Dirección General de Auditoría por año. El año con menor número de personal adscrito a la Unidad Administrativa ha sido 1999 con 44 y el de mayor número corresponde al 2000 con 52, curiosamente por la rotación de personal excesiva que se tuvo en ese año.

PERSONAL DE NUEVO INGRESO DE 1998 A 2002 EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA INCLUYENDO PERSONAL POR HONORARIOS

DIRECCIÓN DE ÁREA	1998	1999	2000	2001	2002
DIR. AUD. PROGRAMAS. ESPECIALES.	7	9	11	6	7
DIR. AUD. SECTOR CENTRAL	6	3	10	3	11
DIR. AUD. DELEGACIONES	5	2	7	2	7
TOTALES	18	14	28	11	25
PROMEDIO: APROXIMADAMENTE 19.2 INDIVIDUOS DE NUEVO INGRESO POR AÑO.					

Figura 5.30 Tabla de personal de nuevo ingreso de 1998 a 2002.

Tabla que expone el número de nuevas contrataciones por año en la unidad de estudio de 1998 a 2002, observándose altibajos en los cinco años; obteniéndose un promedio aproximado de 19.2 individuos de nuevo ingreso por año en la Unidad Administrativa.

El año con menor número de personal de nuevo ingreso fue el 2001 con 11 y el de mayor número corresponde al 2000 con 28 ingresados, mismo que coincide y se confirma con las fluctuaciones en los datos de la tabla anterior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta específica

5. ¿Cuál ha sido el número de contrataciones por honorarios anualmente en la Unidad Administrativa de 1998 a 2002, y como afectan para que se presente alta rotación de personal?

Objetivo específico

d) Identificar si la contratación por honorarios está fuertemente correlacionada con los altos índices de rotación de personal que se presentan en la Unidad Administrativa.

Resultados:

PERSONAL POR HONORARIOS ANUALMENTE Y POR DIRECCIÓN DE ÁREA

DIRECCIÓN DE ÁREA	1998	1999	2000	2001	2002
DIR. AUD. PROGRAMAS. ESPECIALES.	8	10	11	9	9
DIR. AUD. SECTOR CENTRAL	7	8	6	8	9
DIR. AUD. DELEGACIONES	5	5	4	7	4
TOTALES	20	23	21	24	22
PROMEDIO: ALREDEDOR DE 22 INDIVIDUOS POR AÑO SE HAN CONTRATADO POR HONORARIOS.					

Figura 5.31 Tabla del personal contratado por honorarios de 1998 a 2002.

La tabla de la figura 5.31 muestra al personal contratado bajo el régimen de honorarios de 1998 a 2002 por área en la Dirección General de Auditoría, observándose resultados muy uniformes, ya que aproximadamente se ha contratado un promedio de 22 individuos por año; mismos que no necesariamente son los mismos debido a la rotación de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta específica

6. ¿Cuál ha sido el nivel de estudios, años de experiencia y edad de los empleados y ex-empleados que han ocupado puestos de auditoría anualmente de 1998 a 2002? y ¿cuál ha sido la profesión predominante de los mismos?

Objetivo específico

e) Determinar cuál ha sido el nivel de estudios, profesión, sexo, edad y años de experiencia de los empleados que han ocupado puestos de auditores internos de 1998 a 2002, así como identificar que segmento tiene mayor índice de rotación.

Resultados:

DATOS GENERALES DE LOS EMPLEADOS EN ACTIVO AL MOMENTO DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO POR EL PERIODO DE 1998 A 2002

EDAD PROM.	PROMEDIO EXPER.			NIVEL ESTUDIOS			PROFESIÓN		
	C	H	B	LIC.	POS.	CARR. C.	C.P.	ADM.	OTRAS
40	6	4	3	76.74%	0.04%	18.60%	37.20%	16.28%	46.52%
ANOS	EN NÚM. AÑOS			PORCENTAJE APROX.			PORCENTAJE APROX.		

C.P. = CONTADOR PÚBLICO
ADM. = ADMINISTRADOR

Fuente: archivos de la Dirección General de Auditoría

Figura 5.33 Tabla con datos de tipo "profesional" de los empleados en activo, al momento de la aplicación del cuestionario.

La tabla de la figura 5.33 muestra datos generales de los empleados durante el periodo que se estudia, dónde se observa que la edad promedio de todo el personal ha sido de 40 años, el promedio de experiencia del personal de confianza: .6 años, personal por honorarios: 4 años, y personal de base o sindicalizado: 3 años; asimismo, el nivel de estudios que ha prevalecido en el personal corresponde a licenciatura con un porcentaje del total de empleados de 76.74%, con carrera comercial: 18.60% y con posgrado solo el 0.04%.

En cuanto a las profesiones la carrera de Contador Público ha ocupado un porcentaje del total de empleados durante el periodo de estudio del 37.20%, las Licenciaturas en Administración con un 16.28% y personal con otras carreras como Licenciaturas en Derecho, Economía, Relaciones Comerciales, Ingeniería, Arquitectura, entre otras, con un porcentaje de 46.52%, las cuales significan la mayoría relativa.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

DATOS GENERALES DE LOS EX-EMPLEADOS DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

DATOS GENERALES	1998		1999		2000		2001			2002	
SEXO	12 H	3 M	15 H	6 M	12 H	6 M	17 H	5 M		12 H	7 M
	APROX. UN PROMEDIO DE 71.4% HOMBRES Y 28.6% MUJERES										
NIVEL DE ESTUDIOS	12 LIC.	3 C.C.	16 LIC.	5 C.C.	15 LIC.	3 C.C.	18 LIC.	3 C.C.	1 P.	15 LIC.	4 C.C.
	APROX. UN PROMEDIO DE 77.6% LIC., 22.36% C.C. Y 0.04% POS.										
AÑOS DE EXPERIENCIA	8		7		5		6.1			5.7	
	PROMEDIO 6.36 AÑOS DE EXP.										
EDAD	41		36		37		36.8			33	
	PROMEDIO 36.76 AÑOS DE EDAD										

LIC. = Nivel Licenciatura. C. C. = Carrera Comercial

Figura 5.33 Tabla con datos generales del personal ex-empleado de 1998 a 2002.

La tabla de la figura 5.33 muestra los datos generales de los individuos ex-empleados de la Unidad Administrativa (Dirección General de Auditoría) a los que se les aplicó el cuestionario de investigación, mismos *que dejaron de prestar sus servicios de 1998 a 2002*. Cabe señalar que los datos obtenidos se promediaron para contar con un panorama general de los mismos y de la situación de dichos ex empleados.

Como podemos ver el 71.4% de los ex-empleados corresponde a personal masculino y el 28.6% al femenino; el promedio en el nivel de estudios es de 77.6% para licenciatura, 22.36% para carreras comerciales y solo el 0.04% para posgrado. Asimismo, en promedio dicho personal cuenta con 6.36 años de experiencia por lo que no se puede decir que sea principiante o inexperto en el trabajo que desempeñaron en la Unidad Administrativa, situación que se confirma con los resultados del cuestionario, donde la mayoría afirma conocer las funciones o actividades de trabajo asignadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Preguntas específicas

7. ¿La excesiva rotación de personal disminuye el desempeño en la Unidad Administrativa?
8. ¿En qué año o años no se cumplieron las metas y objetivos planteados en la unidad administrativa sujeta a estudio de 1998 a 2002?

Objetivo específico

- f) Constatar en que medida se han cumplido las metas y objetivos de la Dirección General de Auditoría en los años de 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002.

Resultados:

NÚMERO DE AUDITORÍAS PROGRAMADAS SEGÚN EL PROGRAMA ANUAL DE CONTROL Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE ÁREA	1998	1999	2000	2001	2002
DIR. AUD. PROGRAMAS. ESPECIALES.	20	24	18	20	15
DIR. AUD. SECTOR CENTRAL.	18	20	25	28	25
DIR. AUD. DELEGACIONES	32	32	32	32	32
TOTALES	70	76	75	80	72
PROMEDIO: APROX. 74.6 AUDITORÍAS REALIZADAS POR AÑO EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA.					

Fuente: Archivos de la Dirección General de Auditoría.

Figura 5.34 Tabla con el número de auditorías programadas anualmente.

En esta tabla se puede ver que los años dónde no se cumplió el PACA (Programa Anual de Control y Auditoría) fueron 1998 y 2001, no obstante que en 1998 se programó un menor número de auditorías (70). El año en el cual se programó el mayor número de auditorías corresponde a 2001 (80), teniéndose un promedio general de 75 auditorías programadas por año, lo cual para el poco personal con que cuenta la Unidad Administrativa resulta ambicioso y difícil de cumplir con horarios normales de trabajo, lo que obliga a laborar tiempos extraordinarios con regularidad, mismo que se confirma con las respuestas al cuestionario aplicado.

NÚMERO DE AUDITORÍAS REALIZADAS POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE AUDITORÍA DE 1998 A 2002

DIRECCIÓN DE ÁREA	1998	1999	2000	2001	2002
DIR. AUD. PROGRAMAS. ESPECIALES.	17	24	18	20	15
DIR. AUD. SECTOR CENTRAL.	18	20	25	22	25
DIR. AUD. DELEGACIONES	32	32	32	32	32
TOTALES	67	76	75	74	72
PROMEDIO: APROX. 72.8 AUDITORÍAS REALIZADAS POR AÑO EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA.					

Figura 5.35 Tabla con el número de auditorías realizadas por año.

La tabla de la figura 5.35 muestra el número de auditorías realizadas de 1998 a 2002, determinándose un promedio aproximado de 72.8 anualmente, lo cual como se puede observar en los cinco años ha habido altibajos, debido a la planeación del Programa Anual de Auditoría, mismo que se elabora tomando en cuenta diversos pronósticos y cargas de trabajo. El año en el cual se realizó menor número de auditorías fue 1998 con 67; no obstante, que se programaron menos que en los demás años del periodo que se estudia y el de mayor número de auditorías realizadas 2001 con 74.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Preguntas específicas

9. ¿La rotación de personal disminuye la eficiencia del trabajo de auditoría interna?

10. ¿Cuál fue el número de auditorías realizadas por año de 1998 a 2002 por la Dirección General de Auditoría a las distintas unidades administrativas de la Procuraduría General de la República?

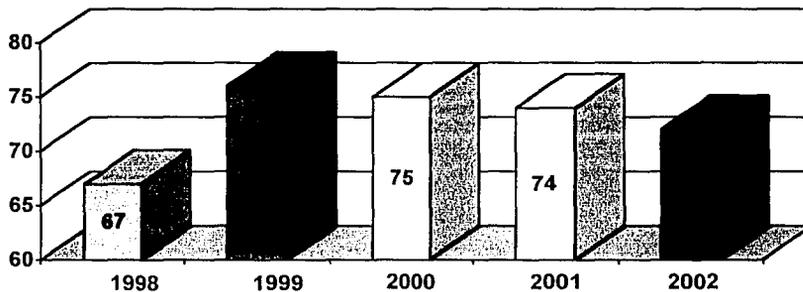
Objetivos específicos

- g) Identificar si los resultados han sido más favorables en el transcurso de los años que se estudian respecto a lo programado.
- h) Analizar en que medida han aumentado los costos de contratación de personal como consecuencia de la rotación de personal.

Resultados:

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA PRODUCTIVIDAD ANUAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE AUDITORÍA

AUDITORÍAS REALIZADAS POR AÑO



Fuente: Archivos de la Dirección General de Auditoría.

Figura 5.36 Gráfica con el número de auditorías realizadas por año.

La gráfica de la figura 5.36 muestra el número de auditorías realizadas anualmente de 1998 a 2002 en la Dirección General de Auditoría. Cabe señalar, que aunque en algunos años las cargas de trabajo han sido extraordinarias, en los cinco años que se tomaron como lapso de tiempo para estudiar la problemática de rotación de personal, se ha cumplido en términos generales con los objetivos y parcialmente con el número de auditorías programadas, situación que se ha tratado de resolver y dar pleno cumplimiento al cubrir jornadas de trabajo fuera del horario normal establecido. Asimismo se observa que de 1999 a 2002 *el número de auditorías realizadas ha disminuido gradualmente*, en parte atribuido por la falta de personal para realizar el trabajo.

Del análisis a los resultados obtenidos, la rotación de personal propiciada por diversos factores, afecta al cumplimiento del Programa Anual de Control y Auditoría y al aspecto motivacional de los empleados, las cargas de trabajo que obligan a laborar fuera del horario normal y la calidad del mismo; respuesta que se vio confirmada con la entrevista a mandos medios de la Unidad Administrativa. Por otro lado, se confirma que como consecuencia de los aumentos en la rotación de personal, también se incrementan los costos de contratación de personal.

Pregunta específica

11. ¿En qué medida afectan los sueldos que se pagan a los empleados de la Unidad Administrativa para que se presenten altos índices de rotación de personal?

Objetivo específico

i) Evaluar en que medida afectan los sueldos que se pagan actualmente al personal de auditoría para que se dé la rotación de personal.

Resultados:

Como se puede consultar en la tabla dos de la figura 5.2 los sueldos son la segunda causa después de la contratación básicamente por honorarios para que se presente la rotación de personal en la Unidad Administrativa

Considerando los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario se tiene que la mayoría (30.23%) afirma que “regularmente sí”, el sueldo que se paga actualmente es la causa principal para que se presenten altos niveles de rotación de personal en la Unidad Administrativa, asimismo, un 25.58% acepta que el sueldo repercute “un poco” para que se dé dicho efecto, el 23.26% dice que “definitivamente sí” es factor determinante y por otro lado, el 16.28% opina que “casi no” afecta y un 4.65% considera que “definitivamente no” es la causa principal para que constituya un factor determinante.

(ver gráfica de la pregunta No. 4, página 125)

Tomando en cuenta la suma de los porcentajes de las afirmaciones “regularmente sí” (30.23%) y “definitivamente sí” (23.26%), se alcanza un porcentaje de 53.49% del personal que está de acuerdo en que la variable sueldo ‘es la causa principal’ para que se presenten altos niveles de rotación de personal, mismo que se confirmó casi atinadamente con los resultados obtenidos, ya que constituye la segunda causa y no la principal, la cual corresponde a la contratación básicamente por honorarios en la Unidad Administrativa.

Por otro lado, en cuanto al personal ex-empleado, se determinó que en términos generales sus percepciones fueron 10% más bajas que el resto del personal; lo cual se ha visto incrementado al confirmarse que más de la mitad del personal que ha dejado de prestar sus servicios, también se debe a que se les ha contratado por periodos iguales o menores a un año y por consiguiente sin ninguna prestación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta específica

12. ¿El horario de trabajo que se cubre con frecuencia en la Dirección General de Auditoría (más de diez horas) propicia que el personal se desmotive y cause baja?

Objetivo específico

j) Identificar en qué medida el horario de trabajo que prevalece (más de diez horas) en la Dirección General de Auditoría provoca desmotivación y propicia que el personal renuncie o no vuelva a prestar sus servicios.

Resultados:

Como resultado obtenido de la aplicación del cuestionario se tiene que el 34.88% del personal siente que “regularmente sí” el horario que se cubre con frecuencia en la Unidad Administrativa, es la causa principal para que el personal se desmotive, renuncie y a su vez se presente la rotación de personal. El 25.58% considera que el horario afecta “un poco”. Asimismo, en porcentaje importante (23.25%), el personal opina que “definitivamente sí” el horario que se cubre es la causa principal para que el personal se desmotive y cause baja.

Tomando en cuenta que si se suman los porcentajes de “regularmente sí” (34.88%) y “definitivamente sí” (23.25%) se alcanzaría un 58.13% de coincidencia en que el horario de trabajo que se cubre provoca dichos efectos a los empleados. El 9.31% apunta que “definitivamente no” afecta y el 6.98% que “casi no” repercute en la problemática en comentario.

Considerando que el Programa Anual de Control y Auditoría (PACA) año con año se formula ambiciosamente sin considerar la problemática de rotación de personal, misma que en determinado momento produce falta de personal para realizar el trabajo programado. Por ello, el horario que se tiene que cubrir para cumplir el PACA en ocasiones resulta exhaustivo o extraordinario sin que por lo general se retribuya mediante el pago de horas extras como lo estipula la Ley Federal del Trabajo.

El personal ex-empleado opina que el horario de labores en ocasiones es extenuante y que no obstante las contrataciones por honorarios, se tiene que cubrir un horario establecido y en repetidas ocasiones en forma extraordinaria para sacar el trabajo programado y no programado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Preguntas específicas

13. ¿Cuáles son las características prevalecientes en el ambiente de trabajo de la Dirección General de Auditoría en los últimos años que se estudian y cómo repercuten en el personal?
14. ¿En qué medida repercute el ambiente de trabajo para que se presente excesiva rotación de personal en la Unidad Administrativa?

Objetivo específico

- k) Detectar en qué medida el ambiente de trabajo que prevalece en la D. G. A. está altamente correlacionado con la excesiva rotación de personal que se presenta.

Resultados:

Se tiene que el 34.88% afirma que el ambiente de trabajo es factor determinante para que se propicie “un poco” la rotación de personal, el 30.23% opina que “casi no” debido a que es soportable; porcentajes que si se suman arrojarían un 65.11% del personal cuestionado como no muy de acuerdo en que el ambiente de trabajo, que actualmente prevalece, sea factor determinante para que repercuta en la problemática en estudio. El 20.93% manifiesta que “regularmente sí” es un factor preponderante y el 6.98% considera puntos extremos de “definitivamente sí” y “definitivamente no” como respuesta, respectivamente.

Como resultado de la aplicación del cuestionario se observa e interpreta que el ambiente de trabajo que priva en la Dirección General de Auditoría es bueno y hasta armonioso; por lo que no repercute negativamente en esta Unidad Administrativa como factor determinante para que se propicie la rotación de personal. Además, esto se confirma, toda vez que casi la mayor parte del tiempo el personal de auditoría se la pasa comisionado a las diversas Unidades Administrativas u operativas de la Procuraduría General de la República, ubicadas tanto en el Distrito Federal como en el interior de la República, lo que hace que el personal se distraiga, conozca nuevas personas y lugares, y por lo tanto, su ambiente sea más llevadero en su área o áreas de trabajo asignadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta específica

15. ¿Cómo afectan a los Auditores Internos de la D. G. A. las constantes presiones de trabajo y en que medida son factor determinante para que se presente la rotación de personal?

Objetivo específico

l) Explicar cómo y en qué medida afectan las presiones de trabajo a los Auditores Internos de la D. G. A.

Resultados:

El 46.51% de los cuestionados afirma que “definitivamente sí” a medida que aumentan las presiones de trabajo se presenta mayor desmotivación, provocando con ello altos índices de rotación de personal, el 30.23% apunta que “regularmente sí”, el 16.28% que “un poco”, el 4.66% que “casi no” y el 2.32% que “definitivamente no” tiene nada que ver para que se presente dicho fenómeno.

Considerando que *si se suman los porcentajes de “definitivamente si” (46.51%) y “regularmente si” (30.23%), tenemos que el 76.74% sostiene que a medida que aumentan las presiones de trabajo también se presenta mayor desmotivación en el personal, propiciándose la rotación del personal en la Unidad Administrativa.*

El personal ex-empleado manifiesta que muchas veces las presiones de trabajo rebasan las expectativas de las retribuciones, por lo que no creen conveniente que por el sueldo que se les pagaba tuvieran que trabajar bajo presión, fuera del horario normal y sin una compensación o reconocimiento por la prestación de sus servicios.

Las presiones de trabajo constituyen la cuarta causa para que se propicie la rotación de personal y afecta principalmente en mermar la motivación por el trabajo en los empleados de la Dirección General de Auditoría.

Pregunta específica

16. ¿Cuántos ascensos de puesto se efectuaron durante 1998, 1999, 2000, 2001 y 2002, y en qué niveles de la estructura se dieron?

Objetivo específico

m) Identificar en qué medida los ascensos de puesto se encuentran correlacionados con los niveles de rotación de personal en la D. G. A. de 1998 a 2002 y reconocer en que niveles de la estructura orgánica se dieron.

Resultados:

NÚMERO DE ASCENSOS POR AÑO EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

DIRECCIÓN DE ÁREA	1998	1999	2000	2001	2002
DIR. AUD. PROGRAMAS. ESPECIALES.	2	1	0	1	2
DIR. AUD. SECTOR CENTRAL	2	1	0	1	2
DIR. AUD. DELEGACIONES	3	2	0	1	2
TOTALES	7	4	0	3	6
PROMEDIO: APROX. 4 SERVIDORES PÚBLICOS POR AÑO HAN ASCENDIDO DE PUESTO.					

Figura 5.37 Tabla con el número de ascensos por año en la Dirección General de Auditoría.

La tabla de la figura 5.37 muestra el número de servidores públicos adscritos a la Unidad Administrativa que han ascendido de puesto por año, observándose que en promedio han sido cuatro los que han alcanzado dicho privilegio anualmente. Los años donde se han dado el mayor número de ascensos son: 1998 con siete y 2002 con seis, asimismo el año donde no hubo ascensos ha sido el año 2000 como consecuencia del fin de sexenio y cambio de administración.

NÚMERO DE ASCENSOS POR NIVEL Y AÑO EN LA UNIDAD ADMINISTRATIVA

NIVEL EN LA ESTRUCTURA	1998	1999	2000	2001	2002	SUMA
MANDOS MEDIOS	4	2	0	2	4	12
OPERATIVOS	3	2	0	1	2	8
TOTALES	7	4	0	3	6	20
PROMEDIO: 4 SERVIDORES PÚBLICOS POR AÑO						

Figura 5.38 Tabla con el número de ascensos por nivel y año en la Dirección General de Auditoría.

Tabla que muestra el número de ascensos por año y por nivel en la estructura de la Unidad Administrativa, observándose que el 60% de dichos ascensos se dieron en los niveles de mandos medios, mismos que corresponden a Jefes de Departamento y Subdirectores de Área, mientras que el 40% corresponde a personal operativo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta específica

17. ¿En qué medida los ascensos de puesto son factor determinante para que se presente alta rotación de personal en la Unidad Administrativa?

Objetivo específico

n) Constatar en qué medida las posibilidades existentes de ascender a puestos mejor remunerados son factor determinante para que se presente excesiva rotación de personal.

Resultados:

El 39.55% considera que las pocas posibilidades de obtener un ascenso a puestos mejor remunerados son “un poco” factor determinante para que se presente excesiva rotación de personal, el 37.20% opina que “regularmente sí”. Asimismo, el 9.30% en ambos casos, piensa que “casi no” y “definitivamente sí” constituyen un factor determinante. Por otro lado, un 4.65% afirma que “definitivamente no”.

En el caso de que se sumen los porcentajes de “regularmente sí” (37.20%) y “definitivamente sí” (9.30%), se alcanzaría un 46.50% que se inclina por sostener que las pocas posibilidades de obtener un ascenso a puestos mejor remunerados son un factor determinante para que se propicie la rotación de personal, lo cual es relativamente cierto ya que constituye la quinta causa para que se propicie la rotación de personal en la Unidad Administrativa. Por otro lado, la gente (incluyendo al personal ex-empleado) prefiere primordialmente un buen sueldo que tener la posibilidad de obtener un mejor escaño en su trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Pregunta específica

18. ¿En qué medida sería conveniente para la D. G. A. que el personal hiciera carrera en la misma (Servicio Civil de Carrera), con el objeto de aprovechar su experiencia, conocimientos y especialización, y así evitar elevados índices de rotación de personal?

Objetivo específico

ñ) Identificar en qué medida sería conveniente para la D. G. A. que el personal hiciera carrera en la misma con el objeto de aprovechar su experiencia, conocimientos y especialización.

Resultados:

Se tuvo que el 51.16% del personal al que se le aplicó el cuestionario considera conveniente que "definitivamente sí" el personal de la Unidad Administrativa hiciera carrera en la misma con el objeto de aprovechar su experiencia, conocimientos y especialización para así evitar altos índices de rotación de personal; el 25.58% opina que "regularmente sí" sería conveniente dicha propuesta, el 16.28% se inclina por referir que sería "un poco" benéfico; el 4.65% cree que "casi no" y el 2.32% afirma que "definitivamente no" sería factible debido a que el personal podría estancarse y perdería productividad y eficiencia, ya que trabajaría por cumplir al sentirse seguro de no perder con facilidad su empleo.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en esta pregunta, *en caso de sumar los porcentajes de "definitivamente sí" (51.16%) y "regularmente sí" (25.58%), tendríamos un porcentaje mayoritario absoluto de 76.74% del personal cuestionado en la Unidad Administrativa, que defiende la posibilidad de que el personal haga carrera en la Dependencia;* es decir, para que se instaure un Sistema Generalizado de Servicio Civil de Carrera que les dé opciones de progreso y seguridad en su trabajo. Cabe mencionar que en la P. G. R. se tiene instituido el Servicio Civil de Carrera (S. C. C.), pero actualmente únicamente es para el Personal Sustantivo de la Institución como Agentes del Ministerio Público de la Federación, Peritos y Agentes Federales de Investigación; por lo que como resultado de esta investigación, se reconoce la necesidad de instaurar el S. C. C. de manera generalizada a todo el personal con plaza presupuestal de confianza y en el caso de llegar a un acuerdo con el Sindicato de la P. G. R. se extendería al personal de base para que también tenga la posibilidad de ascender a puestos mejor remunerados y por consiguiente progresar tanto en la vida personal como en la profesional.

El personal ex-empleado refiere que para mantener la seguridad en un empleo de carácter fijo o permanente sí sería conveniente un sistema de S. C. C. permanente e integral, donde las oportunidades de crecimiento y capacitación sean abiertas y sin discriminación o favoritismos, sino, concedidas y fomentadas mediante la capacidad y el desempeño individual de cada uno en la organización.

Pregunta específica

19. ¿Cuál es el nivel o índice de rotación de personal óptimo y cuál el que puede perjudicial para el trabajo de auditoría interna?

Objetivo específico

o) Confirmar o descartar la teoría respecto al nivel aceptable de los índices de rotación de personal.

Se obtuvo como tesis confirmatoria que entre un 5 y 18% son niveles o índices aceptables de rotación de personal en las organizaciones; entre ellas la Dirección General de Auditoría. Un índice superior repercute negativamente en el funcionamiento general de una unidad administrativa como esta.

COMPROBACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

H1: A mayor índice de rotación de personal de auditoría en la Unidad Administrativa (D.G.A.) disminuye la productividad respecto a lo programado.

Resultado:

AÑO	ÍNDICE DE ROTACIÓN	NÚM. DE AUDITORÍAS PROGRAMADAS	NÚM. DE AUDITORÍAS REALIZADAS
1998	30.20%	70	67
1999	49.00%	76	76
2000	34.30%	75	75
2001	53.15%	80	74
2002	40.20%	72	72

Figura 5.39 Tabla que muestra el índice de rotación de personal, número de auditorías programadas y realizadas por año en la Dirección General de Auditoría.

Interpretación:

Se acepta la hipótesis H1, toda vez que disminuyó el desempeño en la Unidad Administrativa desde 2000 a 2002 en forma gradual, especialmente durante 2001 donde se tuvo el mayor índice de rotación de personal y no se cumplió con lo programado.

Los años donde no se cumplió el PACA (Programa Anual de Control y Auditoría) fueron 1998 y 2001 por tres y seis auditorías no realizadas conforme a lo planeado. No obstante los esfuerzos llevados a cabo, no se cumplieron las metas planteadas, ni aún a costa de laborar fuera del horario normal, de presiones de trabajo y contratación emergente de personal.

(Ver datos y explicaciones anteriores)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

H2: A mayor índice de rotación de personal de auditoría menor eficiencia en la Dirección General de Auditoría.

Resultado:

AÑO	ÍNDICE DE ROTACIÓN	PRESUPUESTO EJERCIDO
1998	30.20%	\$5'700,000.00
1999	49.00%	\$6'600,000.00
2000	34.30%	\$6'500,000.00
2001	53.15%	\$6'800,000.00
2002	40.20%	\$6'700,000.00

Figura 5.40 Tabla con el índice de rotación de personal y el presupuesto ejercido en el Capítulo 1000, por año, correspondiente al rubro "Servicios Personales" del Clasificador por Objeto del Gasto de la Admón. Públ. Fed.

Explicación:

Según datos obtenidos de la aplicación de la entrevista a mandos medios, la mayoría opina que a mayor índice de rotación de personal disminuye la eficiencia en la Unidad Administrativa como consecuencia del incremento en costos por contratación y administración de personal, capacitación, pérdida de tiempo en enseñanza al personal que no cubre el perfil y resultados de auditoría que en ocasiones carecen de la calidad necesaria para poder prevenir y corregir deficiencias e irregularidades en el ejercicio de los recursos humanos, financieros y materiales de la Procuraduría General de la República.

(Ver respuestas de las entrevistas)

El coeficiente de correlación de Pearson muestra lo siguiente:

Correlations

		IND_ROT	PRESU_EJ
IND_ROT	Pearson Correlation	1.000	.835**
	Sig. (2-tailed)		.000
PRESU_EJ	Pearson Correlation	.835**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Figura 5.41 Tabla que muestra el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de rotación de personal y el presupuesto ejercido en el Capítulo 1000 por año de la Dirección General de Auditoría.

Significancia = 0.000; es decir, 100.00% de que la correlación sea verdadera.

Valor del coeficiente de correlación: $r = .835$; es decir, "correlación positiva considerable", asimismo, el coeficiente de determinación es de: $r^2 = 69.72\%$.

Los índices de rotación de personal se correlacionan o repercuten en un 69.72% en la variación de la eficiencia y viceversa.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Interpretación:

Se acepta la hipótesis H2, ya que a mayor índice de rotación de personal mayor presupuesto se ejerce, disminuyendo por tanto la eficiencia, lo cual se confirma al observar durante 2001 el número de auditorías realizadas (74) contra lo programado (80) en ese año, asimismo, se constató que de 2000 a 2002 el número de auditorías realizadas ha venido disminuyendo gradualmente.

AÑO	ÍNDICE DE ROTACIÓN	NÚM. DE AUDITORÍAS REALIZADAS
1998	30.20%	67
1999	49.00%	76
2000	34.30%	75
2001	53.15%	74
2002	40.20%	72

Figura 5.42 Tabla que muestra el índice de rotación de personal y el número de auditorías realizadas por año en la Dirección General de Auditoría.

Correlations

		IND_ROT	NÚM_AUD
IND_ROT	Pearson Correlation	1.000	-.614*
	Sig. (2-tailed)		.047
NÚM_AUD	Pearson Correlation	-.614*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.047	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Figura 5.43 Tabla que muestra el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de rotación de personal y el número de auditorías realizadas por la Dirección General de Auditoría.

Significancia = 0.047, es decir, 95.30% de que la correlación sea verdadera.

Valor del coeficiente de correlación: $r = -.614$ "correlación negativa media", es decir a mayor índice de rotación de personal menor número de auditorías se realizan por los desfases ocurridos.

Lo anterior representa un coeficiente de determinación de $r^2 = 37.69\%$, lo que significa que los índices de rotación de personal constituyen o explican hasta un 37.69% la variación del número de auditorías realizadas y el cumplimiento de objetivos previstos y viceversa.

No obstante el efecto negativo de altos niveles de rotación de personal, también se identificó que la productividad se ve incrementada por las presiones de trabajo, por laborar fuera del horario normal de trabajo, contratación emergente de personal y a costa de mayores costos en la administración de personal, lo que repercute en pérdida de la eficiencia a mayor rotación del personal. Considerando que la eficiencia se alcanza al lograr los objetivos con el mínimo de recursos invertidos se determina pérdida de la eficiencia en la Unidad Administrativa al incrementarse los índices de rotación.

La correlación entre estas dos variables es evidente al identificar en el coeficiente de correlación de Pearson que existe 'correlación negativa media', asimismo se constata su relación causa- efecto; "a mayor índice de rotación de personal disminuye la eficiencia".

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

H3: El sueldo bajo que se paga a los auditores está altamente correlacionado para que se presente rotación de personal en la Unidad Administrativa.

Resultado:

SUELDO SEGÚN TABULADOR ANUAL.

NIVEL	1998	1999	2000	2001	2002
26	\$2,500.00	\$2,550.00	\$3,000.00	\$3,020.00	\$0 000.00
27	2,900.00	3,000.00	3,180.00	0 000.00	4,500.00
27A	3,150.00	3,175.00	3,575.00	3,600.00	4,825.00
27B	3,425.00	3,450.00	4,000.00	4,025.00	5,000.00
27C	3,630.00	3,675.00	4,500.00	4,525.00	5,500.00
27ZA	3,700.00	3,725.00	5,225.00	5,250.00	5,800.00
27ZB	3,800.00	3,825.00	5,450.00	5,470.00	6,000.00
27ZC	4,000.00	0 000.00	6,000.00	0.000.00	6,500.00
TOTAL	\$27,105.00	\$23,400.00	\$34,930.00	\$25,890.00	\$38,125.00
PROMEDIOS	\$3,388.12	\$3,342.85	\$4,366.25	\$4,315.00	\$5,446.43

Figura 5.44 Tabla que muestra la evolución del sueldo promedio por año en la Dirección General de Auditoría.

En este caso para contar con una mejor apreciación de los sueldos que se han pagado a los empleados, se consideran los promedios por año. En 1999, 2001 y 2002 en tres de los niveles del personal de auditoría no se ocupó ningún empleado, ya que las plazas que quedaron libres al causar baja el personal por los programas de “Retiro Voluntario” se congelaron temporalmente.

SUELDO POR NIVEL Y POR AÑO DEL PERSONAL EX-EMPLEADO

NIVEL	1998	1999	2000	2001	2002
26	\$2,500.00	\$2,550.00	\$3,000.00	\$3,020.00	\$0 000.00
27	2,900.00	3,000.00	3,180.00	0 000.00	4,500.00
27A	3,150.00	3,175.00	3,575.00	3,600.00	4,825.00
27B	3,425.00	3,450.00	4,000.00	4,025.00	5,000.00
27C	3,630.00	3,675.00	4,500.00	4,525.00	5,500.00
27ZH	3,700.00	3,700.00	5,200.00	5,200.00	5,600.00
27ZB	3,800.00	3,825.00	5,450.00	5,470.00	6,000.00
TOTAL	\$23,105.00	\$23,375.00	\$28,905.00	\$25,840.00	\$31,425.00
PROMEDIOS	\$3,300.71	\$3,339.28	\$4,129.28	\$3,691.43	\$4,489.28

COMPARACIÓN

PROM. GRAL.	\$3,388.12	\$3,342.85	\$4,366.25	\$4,315.00	\$5,446.43
PROM. EX-EMP.	\$3,300.71	\$3,339.28	\$4,129.28	\$3,691.43	\$4,489.28
DIFERENCIA	-87.41	-3.57	-236.97	-623.57	-957.15
PORCENTAJE	-2.64%	-0.50%	-5.74%	-16.89%	-21.32%

Figura 5.45 Tabla que muestra la evolución del sueldo promedio por año del personal ex-empleado y la comparación con los promedios generales de la Dirección General de Auditoría.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

COMPARATIVO ENTRE ÍNDICE DE ROTACIÓN Y EL SUELDO PROMEDIO

AÑO	ÍNDICE DE ROTACIÓN	SUELDO PROMEDIO GENERAL	SUELDO PROMEDIO PERS. EXEMPL.
1998	30.20%	\$3,388.12	\$3,300.71
1999	49.00%	\$3,342.85	\$3,339.28
2000	34.30%	\$4,366.25	\$4,129.28
2001	53.15%	\$4,315.00	\$3,691.43
2002	40.20%	\$5,446.43	\$4,489.28
PONDERACIÓN	41.37%	\$4,171.73	\$3,790.00

Diferencia -381.73 → 10.% menos sueldo el pers. Ex-empl.

Figura 5.46 Tabla que muestra el índice de rotación de personal y la evolución del sueldo promedio por año en la Dirección General de Auditoría.

No obstante los incrementos anuales de sueldo a los empleados, se interpreta que *“a mayor sueldo promedio respecto al año anterior, menor índice de rotación de personal”* y *“a menor sueldo promedio respecto al año anterior mayor índice de rotación de personal”*

Por otro lado, el personal ex-empleado en términos reales percibió menor sueldo que el personal que se mantuvo en su puesto, es decir, de 1998 a 2002 sólo se incrementó un 12.91% y el total del personal obtuvo un incremento de 18.78 en cinco años, sin considerar el efecto inflacionario y la pérdida del poder adquisitivo.

El coeficiente de correlación de Pearson muestra lo siguiente:

Correlations

		IND_ROT	SUELDO
IND_ROT	Pearson Correlation	1.000	.017
	Sig. (2-tailed)	.	.923
SUELDO	Pearson Correlation	.017	1.000
	Sig. (2-tailed)	.923	.

Figura 5.47 Tabla que muestra el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de rotación de personal y el sueldo promedio por año en la Dirección General de Auditoría.

Valor del coeficiente de correlación: $r = .017$; es decir, 'correlación positiva débil', misma que es engañosa, ya que representa un coeficiente de determinación muy bajo $= r^2 = 1\%$ aproximadamente.

Significancia = 0.923, es decir, existe un nivel de confianza de 7.7% de que la correlación sea verdadera, porcentaje que se considera muy bajo, por los incrementos relativos del sueldo.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Correlations

		IND_ROT	SUE_EXEM
IND_ROT	Pearson Correlation	1.000	-.770*
	Sig. (2-tailed)	.	.049
SUE_EXEM	Pearson Correlation	-.770*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.049	.

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Figura 5.48 Tabla que muestra el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de rotación de personal y el sueldo promedio de los ex-empleados por año en la Dirección General de Auditoría.

Valor del coeficiente de correlación: $r = -0.770$; es decir, 'correlación negativa considerable', que representa un coeficiente de determinación (r^2) = 59.29%, lo que significa que los sueldos que percibieron los ex-empleados repercutieron y/o explican en un 59.29% la variación de los índices de rotación de personal y viceversa.

Significancia = 0.049, es decir, un nivel de confianza de 95.10% que la correlación sea verdadera.

El coeficiente de correlación nos indica que existe correlación negativa entre los índices de rotación de personal y el nivel de sueldo que percibió el personal ex-empleado de la Unidad Administrativa.

La correlación significa que el aumento de los índices de rotación es propiciado por que los sueldos se ven disminuidos en términos reales, sobre todo del personal que causó baja. No obstante que en términos relativos se han visto incrementados respecto al total del personal de auditoría.

Explicación:

Los resultados reflejan que *a menor sueldo percibido por los empleados de Auditoría en términos generales, mayor índice de rotación de personal*. Cabe señalar que si bien hubo incrementos anuales en los sueldos, también existieron altibajos considerando los sueldos promedios que se pagaron, por la congelación temporal de plazas.

Cabe señalar que los aumentos no se han dado en forma suficiente y satisfactoria, toda vez que según el cuestionario y las entrevistas aplicadas, los sueldos siguen siendo pobres en comparación con los pagados a auditores de otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Interpretación:

Se acepta la hipótesis H3, ya que en términos reales a menor sueldo percibido mayor índice de rotación de personal.

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario muestran que el sueldo bajo constituye la segunda causa en orden de importancia para que se propicie la rotación de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

H4: La mayoría de los empleados afirman tener mayor desmotivación en relación con el horario de trabajo considerado como exhaustivo y que frecuentemente se cubre en la Dirección General de Auditoría.

Resultado:

Se acepta la hipótesis H4, ya que el 58.13% de los cuestionados (de un total de 43 individuos) afirman que al laborar en un horario de más de diez horas al día, repercute en mayor desmotivación de los empleados propiciando que el personal renuncie.

Según los resultados del cuestionario, el horario de trabajo constituye la tercera causa de rotación de personal en la Unidad Administrativa.

H5: El ambiente de trabajo en la Unidad Administrativa es la segunda causa para que se presente excesiva rotación de personal, ya que no es adecuado para laborar en óptimas condiciones.

Resultado:

Se rechaza la hipótesis H5, ya que el ambiente de trabajo es la sexta causa (en orden de importancia de las que se dieron a escoger en el cuestionario) para que se presente excesiva rotación de personal.

Por otro lado, el 65.11% del personal cuestionado (de un total de 43 individuos) opina que el ambiente de trabajo que prevalece no constituye un factor determinante para que se presente excesiva rotación de personal en la Unidad Administrativa.

H6: La mayoría de los empleados afirman tener mayor desmotivación en relación con las presiones de trabajo que se perciben en la Unidad Administrativa, propiciándose con ello la rotación de personal.

Según los resultados obtenidos del cuestionario aplicado, las presiones de trabajo constituyen la cuarta causa para que se presenten altos índices de rotación de personal.

Resultado:

Se acepta la hipótesis H6, ya que el 76.74% (de un total de 43 individuos) opina que las presiones de trabajo sí repercuten en mayor desmotivación de los empleados y es factor determinante para que se eleven los índices de rotación de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

H7: La contratación básicamente por honorarios está fuertemente correlacionada con el incremento en los índices de rotación de personal que se presentan en la Unidad Administrativa.

Resultado:

AÑO	ÍNDICE DE ROT. PERS.	PERSONAL HONORARIOS
1998	30.20%	20
1999	34.30%	23
2000	40.20%	21
2001	49.00%	24
2002	53.15%	22

Figura 5.49 Tabla con el índice de rotación y el personal contratado por honorarios anualmente en la Dirección General de Auditoría.

El coeficiente de correlación de Pearson muestra lo siguiente:

Correlations

		IND_ROT	PERS_HON
IND_ROT	Pearson Correlation	1.000	.992**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
PERS_HON	Pearson Correlation	.992**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Figura 5.50 Tabla con el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de rotación y el personal contratado por honorarios en la Dirección General de Auditoría.

Significancia = 0.000; es decir, 100.00% de que la correlación sea verdadera.

Valor del coeficiente de correlación: $r = .992^{**}$; “correlación positiva muy fuerte”, es decir; que a mayor número de contrataciones por honorarios mayor índice de rotación de personal y viceversa, lo que representa un coeficiente de determinación de: $r^2 = 98.40\%$.

La contratación por honorarios explica en un 98.40% la variación de los índices de rotación de personal y viceversa.

Explicación:

Por lo anterior, se determina que “a mayor número de personal contratado por el régimen de honorarios, mayor índice de rotación de personal y a menor número de personal por honorarios, menor índice de rotación de personal”.

Interpretación:

Se acepta la hipótesis H7, ya que se comprobó la hipótesis planteada. Asimismo, según los resultados obtenidos del cuestionario aplicado; la mayoría (83.72%) de un total de 43 individuos cuestionados, consideran que la contratación básicamente por honorarios es la causa principal para que se presenten altos índices de rotación de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

H8: La mayoría de los empleados perciben que las pocas posibilidades para ascender a puestos mejor remunerados dentro de la Unidad Administrativa propician la rotación de personal.

Resultado:

Únicamente el 46.50% del personal cuestionado (de un total de 43 individuos) opina a favor de la hipótesis planteada.

Por otro lado, el coeficiente de correlación de Pearson muestra lo siguiente:

Correlations

		IND_ROT	NÚM_ASCE
IND_ROT	Pearson Correlation	1.000	-.075
	Sig. (2-tailed)	.	.666
NÚM_ASCE	Pearson Correlation	-.075	1.000
	Sig. (2-tailed)	.666	.

Figura 5.51 Tabla que muestra el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de rotación de personal y el número de ascensos por año en la Dirección General de Auditoría.

Significancia = 0.666, es decir; 33.40% de nivel de confianza de que la correlación exista.

Valor del coeficiente de correlación: $r = -.075$, es decir, “correlación negativa débil” y representa un coeficiente de determinación de: $r^2 = 1\%$, aproximadamente.

El número de ascensos en la Unidad Administrativa explica en un 1% la variación de los índices de rotación de personal y viceversa. “A mayor índice de rotación de personal, menor número de ascensos en la Unidad Administrativa”.

Interpretación:

Se rechaza la hipótesis H8, ya que menos del 50% de los cuestionados (de un total de 43 individuos) afirman que las pocas posibilidades para ascender a puestos mejor remunerados, propician en forma significativa la rotación de personal.

Las pocas posibilidades para ascender a puestos mejor remunerados, constituye en orden de importancia la quinta causa según el cuestionario aplicado para que se propicie la rotación de personal.

Cabe señalar, que las posibilidades para ascender a puestos mejor remunerados prácticamente no se correlacionan con los aumentos o disminuciones del índice de rotación de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

H9: El personal cuestionado percibe que hacer carrera en la Dirección General de Auditoría y por consiguiente en la Institución es una de las medidas más convenientes para evitar altos índices de rotación de personal.

Resultado:

Se acepta H9, ya que la mayoría (76.74% de un total de 43 individuos) afirma que resultaría conveniente hacer carrera en la Unidad Administrativa y por consiguiente en la Institución con el propósito de evitar altos índices de rotación de personal.

H10: A menor rotación de personal en la Dirección General de Auditoría, mayor cumplimiento de objetivos planteados.

Resultado:

AÑO	ÍNDICE DE ROTACIÓN	NÚM. DE AUDITORÍAS REALIZADAS
1998	30.20%	67
1999	49.00%	76
2000	34.30%	75
2001	53.15%	74
2002	40.20%	72

Figura 5.52 Tabla con el índice de rotación de personal y el número de auditorías realizadas por año en la Dirección General de Auditoría.

El coeficiente de correlación de Pearson muestra lo siguiente:

Correlations

		IND_ROT	NÚM_AUD
IND_ROT	Pearson Correlation	1.000	-.614*
	Sig. (2-tailed)		.047
NÚM_AUD	Pearson Correlation	-.614*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.047	

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Figura 5.53 Tabla que muestra el coeficiente de correlación de Pearson entre el índice de rotación de personal y el número de auditorías realizadas por año en la Dirección General de Auditoría.

Significancia = 0.047, es decir, 95.30% de que la correlación sea verdadera.

Valor del coeficiente de correlación: $r = -.614$ "correlación negativa media". Asimismo, representa un coeficiente de determinación de $r^2 = 37.69\%$.

Los índices de rotación de personal constituyen o explican en un 37.69% la variación del número de auditorías realizadas y el cumplimiento de objetivos previstos y viceversa.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Interpretación:

Se acepta H10, ya que cuando los índices de rotación de personal son excesivos no se cumplen los objetivos previstos. Asimismo, “a mayor índice de rotación de personal, menor número de auditorías se realizaron”, es decir que “a menor índice de rotación de personal, mayor cumplimiento de objetivos planteados”, lo cual se puede corroborar al observar que en 2001 se tuvo un índice de 53.15% de rotación de personal y de 80 auditorías programadas, solo se realizaron 74. Los años donde no se cumplió el Programa Anual de Auditoría fueron 1998 y 2001, con 3 y 6 auditorías no realizadas, respecto a lo programado, respectivamente. También se observó que de 2000 a 2002, disminuyó el número de auditorías realizadas.

Cabe señalar que como resultado de la investigación, las dos principales consecuencias de la rotación de personal, en orden de importancia son las siguientes:

- | | |
|---|---------------------------------------|
| | Tasa de respuesta
en la entrevista |
| 1. Falta de personal para realizar el trabajo de auditoría interna. | 0.28 → 28% |
| 2. Pérdida de la eficiencia en el trabajo de auditoría. | 0.22 → 22% |

[Para mayor referencia ver la pregunta número 4 de la entrevista con sus principales respuestas y su respectiva (s) tasa (s), mismas que fueron las siguientes: a) 0.28, b) 0.22, c) 0.19, d) 0.15, 0.09 y e) 0.07]

Explicación:

La rotación de personal cuando se da en grado excesivo repercute negativamente en el cumplimiento de los planes y objetivos planteados en el Programa Operativo Anual y en el Programa Anual de Control y Auditoría, toda vez que se vuelve muy difícil contrarrestar su efecto, aun laborando tiempo extraordinario y presionando al personal.

H11: Se considera benéfico entre un 5 y un 18% como índice de rotación de personal anualmente en una unidad administrativa que realiza funciones de auditoría interna.

Resultado:

Se acepta H11, toda vez que de 20 personas entrevistadas de nivel mando medio, tenemos que según su experiencia la rotación de personal no siempre es perjudicial, siempre y cuando no rebase un 15, 18 o a lo más un 20% anualmente. Para el trabajo de auditoría el 87% (la mayoría) afirma que entre un 5 y 18% son índices o rangos de rotación de personal aceptables para el trabajo de auditoría interna. Un 8% percibe que entre un 19 y 30% son índices de rotación aceptables. No obstante, se prefiere el porcentaje mayoritario para confirmar la tesis de la teoría que existe al respecto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.4 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

La Dirección General de Auditoría (D. G. A.) del Órgano Interno de Control en la Procuraduría General de la República audita anualmente a más de cincuenta Unidades Administrativas, tomando como marco de actuación las normas jurídicas que la rigen y los lineamientos generales y específicos que establece la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), así como las disposiciones particulares que emite la Oficialía Mayor para vigilar el uso correcto y la debida administración de los recursos humanos, financieros y materiales de la Institución.

El número de Unidades Administrativas que se auditan por dirección de área se realiza tomando en cuenta la operatividad e importancia del volumen de recursos que se ejercen por las diversas Unidades Administrativas de la Institución oscila regularmente como se detalla a continuación:

- a) La Dirección de Auditoría a Programas Especiales audita al año normalmente a 25 Unidades Administrativas que están ubicadas en el área metropolitana y por lo menos a cinco Agregadurías Legales que tienen representación de la Institución en países europeos y del continente americano.
- b) La Dirección de Auditoría a Sector Central revisa a tres grandes áreas que dependen de la Oficialía Mayor de la Institución, las cuales son: la Dirección General de Recursos Humanos, la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales, y la Cuenta Pública que controla la Dirección General de Programación Organización y Presupuesto.
- c) La Dirección de Auditoría a Delegaciones se encarga de auditar a las 32 delegaciones estatales de la Procuraduría General de la República que existen en el país, incluyendo al Distrito Federal.

La Unidad Administrativa cuenta con una plantilla de personal promedio de 52 servidores públicos, considerando personal de confianza, base y honorarios, de los cuales el 70% aproximadamente es personal eminentemente primordial en las funciones de auditoría interna, incluyendo mandos medios y superiores. El restante 30% del personal, se refiere a servidores públicos que realizan actividades administrativas de apoyo a las funciones básicas. Del mencionado 70% del total en plantilla, se tiene que un 50% de éstos son Auditores, mismos que realizan directamente el trabajo de auditoría interna en las unidades administrativas de la Institución.

Actualmente, según impresiones recogidas en la misma Unidad Administrativa, la Dirección General de Auditoría carece de suficiente personal para realizar sin contratiempos y presiones de trabajo las auditorías programadas. Por otro lado, se estima que adolece de por lo menos un 30% de personal adicional (básicamente auditores) para poder estar en condiciones de realizar las metas programadas y así cumplir con los objetivos de manera eficaz, eficiente y oportuna.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Uno de los problemas que aqueja a la Dirección General de Auditoría es la constante rotación de personal que se presenta, ya que en apoyo a esta afirmación, se tiene que el índice de rotación de personal de 1998 a 2002 ha sido de 41.30%, debido a que el personal renuncia o no renueva su contrato anual por así convenir a sus intereses; o bien, el personal con plaza presupuestal de confianza que ya acumuló varios años de servicio en la Administración Pública Federal se va de la Institución mediante el Programa de Retiro Voluntario. De igual forma sucede con la prestación de sus servicios por honorarios los cuales se firman por periodos máximos de un año.

Tomando en cuenta lo anterior, la Dirección General de Auditoría requiere optimizar el recurso humano para lograr desempeñar sus funciones adecuadamente; elevando a su vez los niveles de eficiencia, calidad y productividad en el trabajo de auditoría Interna.

Existen aspectos primordiales que resulta conveniente revisar como son el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo del personal, ya que actualmente el proceso de contratación de personal se encuentra viciado por costumbres arraigadas en toda la Administración Pública Federal, toda vez que se sigue reclutando personal sin el perfil adecuado para desempeñar actividades tan importantes como son las de supervisión y control.

También cabe señalar que aspectos básicos de organización y control no se cumplen correctamente de acuerdo a la normatividad vigente, esto debido a que no existen métodos y procedimientos actualizados y en forma generalizada para poder regir, prevenir y corregir irregularidades en el momento de la ejecución del trabajo. Asimismo, los manuales de organización y procedimientos que se tienen en el mejor de los casos, tanto en la Dirección General de Auditoría como en las diversas Unidades Administrativas de la Procuraduría General de la República se encuentran desactualizados, difíciles de entender, con errores y confusiones respecto a las actividades reales y funcionamiento lógico del trabajo que se realiza, por lo que resulta necesario que se lleve a cabo una reestructuración y/o rediseño radical de procesos en forma integral para poder estar en condiciones de elevar los niveles de productividad y eficiencia y disminuir los costos de administración.

Considerando la posibilidad de una posible reestructuración en todos los ámbitos de la Administración Pública Federal y específicamente en Instituciones como la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y la Procuraduría General de la República, se hace presente la necesidad de estudiar la conveniencia de contar con personal administrativo y operativo mejor remunerado de acuerdo a la importancia y a los requerimientos específicos de cada puesto, tanto técnicos como profesionales, mismos que se necesitan para cumplir con el trabajo encomendado, tomando en cuenta que son los que directamente ejecutan el trabajo y se encuentran más en contacto con la sociedad a la que sirven.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Atendiendo a la posibilidad de que se realice una reestructuración integral una de las prioridades para unidades administrativas como la Dirección General de Auditoría y para toda la Institución a la que sirve; es la necesidad de que se realice un programa general de análisis y valuación de puestos, a fin de contar con personal que se le retribuya como corresponde, todo esto con el propósito de evitar problemas arraigados como la corrupción, ya que esta se fortalece al no contar con sueldos dignos para los Servidores Públicos.

Tomando en cuenta lo anterior, y considerando la relevancia de las actividades de auditoría, supervisión y control que debe cumplir el personal adscrito a la Dirección General de Auditoría, se requiere de servidores públicos con conocimientos específicos, experiencia en el ramo y realmente comprometidos con el profesionalismo que demanda la Institución para cumplir satisfactoriamente sus obligaciones para con el Órgano Interno de Control y la sociedad en su conjunto. Lo anterior, para así vigilar la debida utilización de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta la Procuraduría y con la finalidad de lograr el objetivo general de procurar justicia en la Nación. En este sentido, el presente estudio tiene el cometido de presentar las propuestas y recomendaciones pertinentes para evitar y prevenir los altos niveles de rotación de personal y optimizar el desempeño de la Dirección General de Auditoría en la Procuraduría General de la República.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Propuestas y recomendaciones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROPUESTAS Y RECOMENDACIONES

Con el propósito de coadyuvar al mejoramiento de la Dirección General de Auditoría se tiene a bien proponer y recomendar a la Oficialía Mayor de la Procuraduría General de la República, al área de recursos humanos de la Unidad Administrativa y a la Coordinación Administrativa del Órgano Interno de Control en la Institución, que se desarrolle un plan de reclutamiento, selección e inducción de personal de nuevo ingreso más riguroso, con el objeto de contar con los requerimientos básicos para la contratación de personal, tomando en cuenta la normatividad vigente en la materia, ello en coordinación con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la P. G. R. Lo anterior, tomando en cuenta los perfiles de puesto y su debida valuación de las remuneraciones, con el propósito de allegarse del personal idóneo en cada uno de los puestos de la Dirección General de Auditoría. Asimismo, con base a las recomendaciones aquí descritas se pretende mejorar los niveles de efectividad y eficiencia en los resultados de la Unidad Administrativa y en general del Órgano Interno de Control en la Procuraduría General de la República.

Considerando la importancia que reviste la capacitación del personal que labora para la Institución, es preciso cumplir el Programa Institucional de Capacitación que año con año se plantea tomando en cuenta lo establecido en los Lineamientos Generales para la Administración de los Recursos Humanos, Financieros y Materiales emitidos por la Oficialía Mayor de la Institución con el propósito de que el personal se capacite en concordancia con lo que dicta la normatividad; debido a que dicha capacitación debe cubrirse anualmente en un 80% con cursos de acuerdo a las funciones que se desempeñan en el puesto o área específica y el restante 20% puede ser con cursos de interés general.

Es muy importante que la capacitación se vea complementada con cursos de informática con la finalidad de optimizar la realización del trabajo, así como los resultados del mismo; es decir, efficientar las labores y por consiguiente lograr mayor productividad al reducir los tiempos de ejecución. Para desarrollar adecuadamente al personal se requiere que la capacitación constituya un elemento indispensable y permanente para poder contar con empleados actualizados de acuerdo a las funciones que se realizan.

Con el propósito de contar con los puestos que realmente se necesitan y en cumplimiento con el perfil que se requiere para cumplir con las funciones de auditoría en la Dirección General de Auditoría, es preciso reclutar a los mejores elementos (candidatos). Por ello, resulta indispensable que se lleve a cabo un análisis de puestos el cual permita servir de referencia para evaluar al personal próximo a ingresar, respecto a lo conveniente de sus conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas y experiencia.

El análisis de puestos es una tarea fundamental, ya que implica una exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo. Es un procedimiento técnico para definir deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo. Asimismo, el análisis de puestos produce información acerca de los requisitos para cada uno de los puestos y enlista el tipo de personas que deberán ser contratadas de acuerdo a un perfil establecido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para poder entender la relevancia del análisis de puestos es preciso conocer sus ventajas ya que se emplea generalmente para cubrir diversas necesidades, mismas que es necesario tomar en consideración:

- a) Apoya al reclutamiento y selección del personal idóneo.
- b) Facilita el establecimiento de los requisitos mínimos de los aspirantes a puestos de trabajo.
- c) Ayuda a detectar necesidades de capacitación y a establecer planes de carrera.
- d) Define la remuneración adecuada en cada puesto.
- e) Establece las bases para la evaluación del desempeño.
- f) Elimina duplicidades en el trabajo y ayuda a coordinar las tareas en las diversas áreas.
- g) Evita accidentes de trabajo.
- h) Ayuda a establecer sistemas de incentivos.
- i) Determina los montos de seguros y fianzas.
- j) Establece que tipos de supervisión son los más convenientes.
- k) Constituyen la base para efectuar auditorías integrales.

Por lo anterior, como propuesta de algunos métodos para realizar el análisis de puestos se sugieren los siguientes:

- Método de la observación.
- Método de la entrevista individual.
- Método de la entrevista grupal.
- Método del cuestionario estructurado.
- Método de la conferencia técnica.
- Método del diario.

Tales métodos se pueden consultar en el capítulo 3, punto 3.2 de este trabajo.

En particular se recomiendan los métodos de la entrevista grupal y el de la conferencia técnica, por considerarse los más acertados y objetivos, mismos que se pueden complementar para obtener mejores resultados.

El propósito fundamental del análisis de puestos es el siguiente:

1. Describir adecuadamente los puestos.
2. Determinar las especificaciones del puesto de trabajo.
3. Evaluar los puestos para especificar la retribución que merecen.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Considerando lo anterior, se propone que al análisis de puestos se identifique desde un punto de vista polifacético e integral:

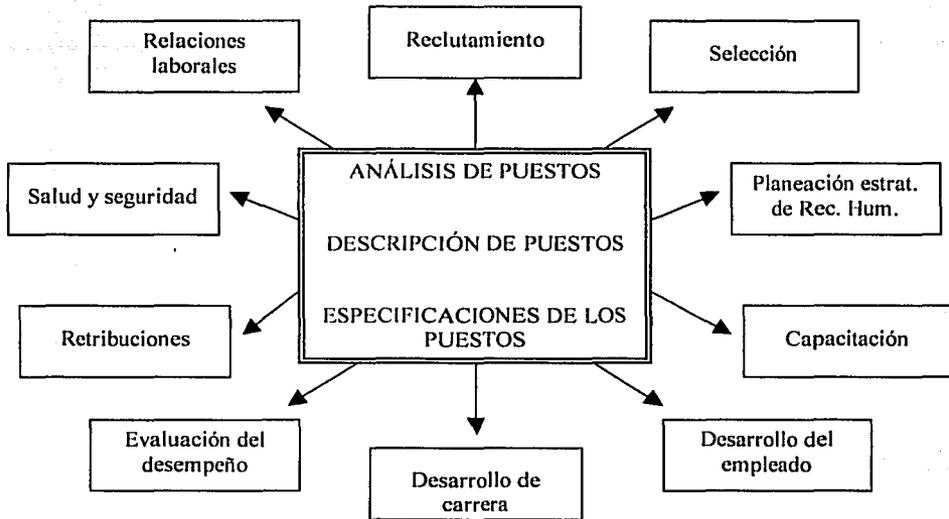


Figura PR-1 Esquema que muestra los aspectos polifacéticos del análisis de puestos.

Por otro lado, para que el personal se sienta compensado dignamente se recomienda que después de realizar el análisis de puestos se lleve a cabo un estudio de valuación de puestos, el cual se sugiera a la Oficialía Mayor de la Institución para su realización; ya que actualmente la segunda causa de rotación de personal es el sueldo bajo que se paga a los empleados de nivel operativo; es decir, al personal que no se considera propiamente de estructura.

Resulta conveniente recalcar que a la valuación de puestos por lo general se le considera como la técnica para analizar los puestos con la finalidad de identificar su relevancia en relación con los demás; con el propósito de aquilatar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo así como las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, con el objeto de determinar la remuneración adecuada para cada uno de los puestos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Propósitos generales de la valuación de puestos:

- Proporcionar información para valorar los puestos de una organización.
- Fijar las bases para establecer un sistema de sueldos y salarios.
- Establecer una estructura de sueldos comparables con las que existen en el mercado de trabajo.
- Controlar los costos de personal.
- Ayuda a establecer bases de negociación con los sindicatos.
- Una vez realizada favorece la revisión periódica de los sueldos.
- Ayuda a establecer principios y políticas claras y precisas una retribución justa.
- Ayuda a la selección, promoción y transferencia de personal y a los programas de capacitación.
- Reduce insatisfacción, quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo y mejora las relaciones de trabajo.
- Se actualizan los requerimientos de los puestos.
- Asegura consistencia cuando se conceden aumentos de sueldo.

Aspectos que pretende combatir la valuación:

- a) Favoritismos.
- b) Evita descontentos de los trabajadores y de los sindicatos respecto a ciertos sueldos, originados por el desconocimiento de la razón de ser de las diferencias.
- c) Elimina los cálculos defectuosos al pagar por los puestos de nueva creación.
- d) Evita la fuga de derechos, obligaciones y responsabilidades de los trabajadores.
- e) Evita la confusión entre aspectos objetivos, subjetivos y personales.
- f) Evita intervenciones innecesarias de los sindicatos.

Como propuesta para realizar una adecuada valuación de puestos no solo para la Dirección General de Auditoría sino para toda la Procuraduría General de la República y en general para prácticamente todo tipo de organizaciones que pagan una retribución por el trabajo, se recomiendan los siguientes métodos de valuación de puestos:

1. Método de escalas por grados predeterminados.
2. Método de comparación de factores.
3. Método de valuación por puntos.

Con el propósito de obtener mejores resultados se recomienda utilizar los métodos de comparación de factores y valuación por puntos ya que se consideran los más objetivos. Para mayor referencia consultar en el capítulo 3, punto 3.8. la explicación de los métodos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los sueldos para el personal de auditoría se encuentran realmente bajos en comparación con los que se pagan en otras dependencias y/o entidades de la Administración Pública Federal, mismos que por lo general representan hasta un 50% más con relación a los que se pagan en la Dirección General de Auditoría.

Según la mayoría de los autores, la remuneración digna a los empleados constituye un factor muy importante para evitar la excesiva rotación de personal tanto en el sector público como en el privado ya que proporciona bienestar y progreso a las familias de un país, debido a que se motiva el ciclo económico de las organizaciones en general, asimismo, se genera riqueza por la sana dinámica del efecto multiplicador que el economista Keynes argumentó con bases científicas.

Se recomienda que para lograr una correcta selección y desarrollo de personal, se instituya un Sistema de Competencias Laborales, mismo que sirva y se apoye en el perfil de puesto obtenido por el análisis de puestos, con la finalidad de que se logre identificar y maximizar el Capital Intelectual de los empleados al vincular estrechamente la capacitación de los mismos. El personal que se reclute y seleccione deberá cubrir ciertas 'competencias' en congruencia con el perfil de puesto y las necesidades de trabajo que se requieren.

Las Competencias Laborales sirven para poder realizar cambios internos o ajustes dentro de la organización, mismos que coadyuvan a realizar en forma más eficiente y productiva el trabajo. Otra de las ventajas es que se puede contar personal multifuncional, el cual puede sustituir a empleados que falten o renuncien por alguna circunstancia. Asimismo, se puede apoyar a otras áreas con la plena confianza que de acuerdo a su perfil y competencias el trabajador desempeñará eficiente las tareas asignadas.

Según los resultados de la investigación uno de los factores que ayudan a contrarrestar la rotación de personal es el otorgamiento de prestaciones representativas en beneficio para el personal, ya que complementan sus percepciones y constituyen un elemento motivacional importante. Asimismo, el otorgamiento de incentivos, ya sea en valor monetario, de reconocimiento o de tipo moral actualmente son muy importantes para motivar al personal, además de que complementan las contraprestaciones que se otorgan por el trabajo que se realiza.

En la Dirección General de Auditoría la contratación por honorarios constituye la principal causa para que se motive la rotación de personal, debido a diversas irregularidades que se dan en torno a la misma, toda vez que se contrata personal bajo la modalidad de "Honorarios por la Prestación de Servicios Profesionales Independientes" y por "Honorarios Asimilados a Salarios".

Los honorarios por servicios profesionales independientes o por "asesoría" como se les denomina en la Administración Pública Federal, constituyen una violación a los derechos laborales de los trabajadores, ya que aún cuando cubren un horario completo, firmando la entrada y salida en controles de asistencia y en ocasiones laborando tiempo extraordinario, cubriendo guardias en días sábados, domingos y días festivos no se les paga ninguna prestación, servicio médico o vacaciones, no obstante que trabajan como si formaran parte de la plantilla normal de la Unidad Administrativa. Se hace la anterior crítica considerando que al tener el carácter de "Servicios Profesionales Independientes el trabajador no debe depender de las ordenes que dictan diversos mandos, sino del trabajo a que se comprometió realizar según las cláusulas del contrato; es decir, que el trabajador por honorarios al no formar parte de la Institución podría laborar desde su domicilio y posteriormente enviar o entregar su informe del trabajo concluido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el mismo sentido, uno de los problemas que agobian a los trabajadores bajo el régimen de Honorarios por la Prestación de Servicios Profesionales Independientes (por asesoría) y los contratados por Honorarios Asimilados a Salarios, es el concerniente a que no se les paga oportunamente, ya que para que reciban su primer pago mensual como lo estipulan los contratos, tienen que pasar por lo menos dos o tres meses, dependiendo cuanto se tarden los trámites engorrosos de autorización, mismos que se podrían efectuar por medios, como el correo electrónico, manejando claves y firmas digitalizadas electrónicamente, procurando triangular lo menos posible la documentación para agilizar el proceso y a su vez ahorrar costos innecesarios de tramitación y papeleo.

El horario de la jornada de trabajo constituye la tercera causa de rotación de personal, por ello conviene planear y programar correctamente las metas y objetivos que se pretende cumplir de acuerdo a los recursos con los que se cuenta, ya que constituye un factor desmotivacional debido a que provoca malestar, cansancio y hasta enfermedades si se trabaja excesivamente por periodos prolongados.

Se ha comprobado que el personal que cubre un horario 'sano' de trabajo de seis u ocho horas rinde más en su trabajo, ya que su sistema nervioso central se encuentra más activo, también se evitan fallas o errores que ocurren con el personal agotado y/o agobiado en ocasiones con presiones de trabajo. Las presiones de trabajo forman parte del ambiente organizacional que se vive en una organización, toda vez que si son muy fuertes resultan contraproducentes al propiciar que el trabajo salga mal y se tenga que volver a repetir y gastar mayores recursos en el cumplimiento de una meta u objetivo. Por ello se recomienda programar adecuadamente considerando las holguras o tiempos muertos de trabajo que normalmente se dan.

Según los resultados del cuestionario aplicado (en las preguntas números nueve y catorce), las presiones de trabajo forman parte de las causas de rotación de personal, por lo que su uso irracional nos lleva a fomentar la problemática de rotación de personal con sus correspondientes consecuencias para la organización. Por ello, resulta factible aplicar un modelo de desarrollo organizacional, mismo que contribuirá a minimizar diversos vicios burocráticos y problemas colaterales que surgen al laborar sin los métodos y procedimientos adecuados.

Como resultado de las indagaciones en forma verbal y por experiencia propia en el trabajo, otra de las deficiencias de la Unidad Administrativa es el concerniente a los Manuales de Organización y Procedimientos, ya que rara vez son dados a conocer por los empleados, debido a que se tienen guardados y obsoletos, por lo que también se recomienda se realicen adecuados manuales de organización, políticas y procedimientos específicos, toda vez, que muchos de los errores prevenibles en el trabajo surgen por no contar con este tipo de herramientas organizacionales.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos de recolección de información, la mayoría de los empleados percibe que es conveniente que el personal haga carrera en la Unidad Administrativa y por consiguiente en la Institución, por ello, se tiene a bien recomendar que se instituya un Sistema Generalizado de Servicio Civil de Carrera, en el que se incluya de preferencia a todo el personal, cosa que requiere planeación y acuerdos adicionales entre de la Oficialía Mayor y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Procuraduría General de la República en el caso de que se desee implementar también para el personal sindicalizado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Son muchos los beneficios que traería su implementación generalizada ya que se le daría seguridad en el trabajo a los empleados, toda vez que lograrían aportar su máximo desempeño a la Institución a sabiendas que sus esfuerzos serían retribuidos justamente. Considerando lo anterior resulta preciso reiterar en términos generales en que consiste y como funciona:

Se entiende como Servicio Civil de Carrera la racionalización de todos los procesos de administración de personal al servicio del Estado, llevados a rango de ley a fin de garantizar su vigencia y aplicación permanente con el propósito de propiciar y fomentar en los trabajadores la realización de una auténtica carrera como servidores públicos. El Servicio Civil de Carrera se inserta dentro de la Administración Pública Federal como una estrategia fundamental que permite modernizar los sistemas de administración de personal teniendo siempre presente que es la acción cotidiana de los trabajadores al servicio del Estado lo que permite la consecución de los objetivos y metas del Gobierno Federal

Para mayor referencia consultar el anexo 2, en el que de acuerdo a la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República se instituye el Servicio Civil de Carrera. No obstante, que no se ha generalizado a todo el personal de la Procuraduría.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Tomando en cuenta que el producto de todo trabajo son los resultados concluyentes del mismo, en el capítulo cinco se exponen los resultados obtenidos en la investigación, con el propósito de que se identifique integralmente la problemática de rotación de personal y así estar en condiciones de proponer, recomendar y puntualizar las posibles soluciones que coadyuven al mejoramiento del personal de auditoría y en general de la Unidad Administrativa.

Considerando lo anterior, el presente trabajo de tesis arrojó las siguientes conclusiones:

- Con base a los instrumentos de investigación tanto piloto como definitivos **se llegó a la tesis confirmatoria de que la rotación de personal puede ser tanto perjudicial como benéfica para las organizaciones.** La tesis confirmatoria se tomo en cuenta al equiparar los resultados obtenidos con la teoría que existe respecto a la rotación de personal en las organizaciones, sobre la que han escrito diversos autores y estudiosos del tema.
- Por lo anterior se concluye que **la rotación de personal puede ser benéfica siempre y cuando no rebase un 15 o 18% anualmente, ya que ayuda a renovar la plantilla de personal y deshacerse de personal que ya no es conveniente para la organización.** Se comprobó que cuando se rebasan dichos porcentajes se propician diversas consecuencias que repercuten negativamente a las organizaciones. Asimismo, el 77% del personal (empleados y ex-empleados) opina que en exceso es perjudicial, ya que se corre el riesgo de perder eficiencia y efectividad en el trabajo que se desempeña, como consecuencia de la pérdida de personal valioso, mismo que en su momento ya ha adquirido experiencia. Asimismo, puede ser perjudicial al elevarse los costos de administración, por lo que es conveniente regularla.
- Las principales causas y consecuencias en orden de importancia de la rotación de personal en la Dirección General de Auditoría, según la opinión del personal empleado y ex-empleado desde la aplicación de las pruebas piloto son las siguientes, *mismas que se confirmaron* con la aplicación definitiva de los instrumentos de recolección de información:

Causas

- 1) Contratación por honorarios.
- 2) Sueldo bajo.
- 3) Horario de trabajo exhaustivo.
- 4) Presiones de trabajo.
- 5) Dificultad para ascender de puesto.
- 6) Ambiente de trabajo.

Consecuencias

- 1) Falta de personal para realizar el trabajo.
- 2) Pérdida de la eficiencia en el trabajo.
- 3) Disminución de la productividad.
- 4) Desmotivación.
- 5) Qué no se logren los objetivos planeados.
- 6) Desprestigio del Órgano Interno de Control.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Como se puede ver la principal causa de rotación de personal es la contratación por honorarios; *lo cual en exceso para el ámbito de la auditoría interna es perjudicial*, asimismo, la principal consecuencia es la falta de personal para realizar el trabajo de auditoría interna que se realiza por la Unidad Administrativa.

- Se observó que en términos generales al aumentar los índices de rotación de personal disminuye la productividad y la eficiencia en la Dirección General de Auditoría.
- La motivación y la inexistencia de fuertes presiones de trabajo se consideran aspectos convenientes para la armonía en el trabajo, mismos que ayudan a evitar altos índices de rotación y favorecen el ambiente organizacional de la Unidad Administrativa.
- La principal causa de la rotación de personal que prevalece es la contratación de personal por honorarios misma que anualmente tiene lugar tanto en la Dirección General de Auditoría como en toda la Institución y que según los cuestionados se ve incrementada por factores influyentes tales como:
 - a) Renuncias.
 - b) El Programa de Retiro Voluntario.
 - c) Falta de pago oportuno al personal de honorarios por los trámites de autorización.
 - d) Prestaciones no significativas.
 - e) Presiones de trabajo.
 - f) Falta de seguridad de conservar el empleo, etc.
- Los empleados y ex-empleados perciben que el sueldo bajo constituye la segunda causa para que se propicie la rotación de personal y el horario que se cubre con regularidad resulta desmotivante para los empleados ya que se cubre con frecuencia fuera del horario normal de labores.
- Los empleados y ex-empleados consideran que obtener un ascenso en la Unidad Administrativa resulta difícil por las preferencias que se dan al personal recomendado dentro de la misma.
- La mayoría de los empleados y ex-empleados afirman como respuesta al cuestionario que sí sería conveniente que el personal hiciera carrera en la Unidad Administrativa y por consiguiente en la Institución, por lo que se confirma la recomendación de que para evitar altos índices de rotación de personal resultaría favorable la implementación de un Sistema Generalizado de Servicio Civil de Carrera. Los cuestionados apoyan tal posibilidad con las experiencias y resultados positivos que se perciben en la gestión de otras dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- Los empleados y ex-empleados cuestionados en su mayoría afirman que la falta de personal para realizar el trabajo de auditoría interna constituye la principal consecuencia para que se presente la excesiva rotación de personal, lo que propicia que en ocasiones no se puedan otorgar los periodos completos de vacaciones a que tiene derecho el personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- El personal cuestionado (empleados y ex-empleados) perciben que la segunda consecuencia de la rotación de personal en la Unidad Administrativa es la pérdida de la eficiencia, ya que según resultados obtenidos de la aplicación de las entrevistas a mandos medios, los gastos de administración de personal se ven incrementados por la excesiva rotación de personal, desde el reclutamiento hasta la capacitación, pérdida de tiempo en la enseñanza a personal de nuevo ingreso (ya que no siempre cubre el perfil óptimo) y por resultados del trabajo de auditoría que a veces carecen de la calidad necesaria para poder prevenir y corregir deficiencias e irregularidades en la administración de los recursos humanos, financieros y materiales de la Institución.
- Según resultados de la aplicación del cuestionario la tercer consecuencia de la rotación de personal es la disminución de la productividad. Apreciación de los cuestionados que se confirma, ya que los niveles de productividad disminuyeron en los últimos tres años, no obstante laborar fuera del horario normal de trabajo establecido y de las presiones de trabajo “para que el personal rinda más”.
- Como cuarta consecuencia de la rotación de personal se tiene a la desmotivación del personal, misma que se ve incrementada por factores como la contratación básicamente por honorarios; últimamente también existen “plazas temporales” con duración máxima de un año, falta de pago oportuno del trabajo realizado bajo el régimen de honorarios, sueldo bajo, laborar fuera del horario normal y presiones de trabajo, entre otras.
- A la hipótesis de no lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por el aumento de la rotación de personal, se confirmó, ya que de acuerdo al análisis efectuado al número de auditorías realizadas anualmente, respecto a lo establecido previamente en el Programa Anual de Control y Auditoría no siempre se cumplió con lo previsto, específicamente en 1998 y 2001 con 70 y 80 auditorías programadas, de las cuales se realizaron solo 67 y 74, respectivamente. Cabe señalar que durante 2001 el índice de rotación sobrepasó el 50%, lo cual se considera como excesivo para una organización.
- En sexto lugar como consecuencia de los altos niveles de rotación de personal, se obtuvo que el Órgano Interno de Control se desprestigia cuando contrata personal que no siempre cubre un perfil de puesto adecuado y por los resultados que en ocasiones carecen de la calidad suficiente y de la contundencia necesaria para poder prevenir, proponer y corregir la gestión administrativa en las unidades administrativas de la Procuraduría General de la República.
- La mayoría de las respuestas de los ex-empleados a las preguntas variaron de ligera a regularmente, respecto al total del personal cuestionado, debido a que perciben que efectivamente las diversas causas de la rotación de personal seleccionadas posterior a la prueba piloto (sueldo, horario, ambiente de trabajo, presiones, contratación por honorarios), son factor determinante en un rango de 1 a 34% más en las aseveraciones “regularmente sí” y “definitivamente sí” para que dicha rotación se incremente en forma excesiva y se propicien los efectos negativos que repercuten en el desempeño general de la Unidad Administrativa.

Los ex-empleados también confirman las respuestas a las preguntas 5 y 6 donde en un 24% y 13% más, respectivamente, afirman que “definitivamente no” estuvieron de acuerdo con el sueldo que percibían y que el horario “casi no” y definitivamente no” lo consideran que sea factor determinante para que se propicie la rotación de personal en la Unidad Administrativa.. (Ver capítulo cinco, análisis de los resultados, págs. 127 a 155 y 161 y 162).

Las respuestas del personal ex-empleado a las preguntas 14 y 15 fueron muy similares y coincidentes por lo que se determina que hubo uniformidad en las apreciaciones respecto a las causas y consecuencias de la rotación de personal.

Por otro lado, de la aplicación de entrevistas a mandos medios en la Dirección General de Auditoría se concluye lo siguiente:

- Los principales factores o causas para que se presenten altos índices de rotación de personal en la Unidad Administrativa son:
 - a) Falta de seguridad en el empleo, ya que el personal de nuevo ingreso se contrata básicamente por honorarios.
 - b) Sueldo bajo, ya que los sueldos por tipo de trabajo no son competitivos de acuerdo a otras Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.
 - c) Falta de incentivos y reconocimientos a los trabajadores por sus labores.
 - d) Falta de oportunidades de crecimiento.
 - e) La calidad del trato de los superiores hacia los subordinados.

Esta apreciación de los entrevistados coincide con los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, por lo que viene a complementar y reforzar la certeza de cuáles son las principales causas de la rotación de personal en la Dirección General de Auditoría.

- Las principales y más importantes condiciones laborales que deben existir para evitar excesiva rotación de personal en la Unidad Administrativa son:
 - a) Una adecuada selección de personal.
 - b) Trato digno.
 - c) Reconocimientos e incentivos.
 - d) Oportunidades de crecimiento.
 - e) Constante capacitación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Las acciones de mejora que el personal cuestionado percibe evitarían altos niveles de rotación de personal en la Unidad Administrativa en el corto plazo son:
 - a) Dar mayores garantías al trabajador para conservar su empleo mediante plazas definitivas y mediante la implementación generalizada del Servicio Civil de Carrera en la Institución.
 - b) Lograr mejorar los sueldos y las prestaciones mediante un estudio integral.
 - c) Otorgar reconocimientos significativos a los empleados por trabajos sobresalientes.
 - d) Desarrollar procedimientos y políticas adecuadas para una verdadera selección de personal.
 - e) Llevar a cabo una estandarización y nivelación de las cargas de trabajo.
 - f) Escuchar al personal y tomar en cuenta sus opiniones.
 - g) Implementar un sistema de promociones (ascensos) a niveles mejor remunerados.
 - h) Integrar grupos de trabajo que pueden ser interdisciplinarios aprovechando los diversos perfiles o competencias laborales del personal.
 - i) Capacitar al personal en actividades específicas.

Condiciones que se reconoce son importantes analizar, evaluar e implementar para mejorar el desempeño del recurso humano, así como de cualquier organización; mismas que se necesita tomar muy en cuenta para prevenir problemas o situaciones que propician altos índices de rotación de personal tanto en la Dirección General de Auditoría como en otras áreas u organizaciones.

- Las principales repercusiones de la rotación de personal en el trabajo de auditoría interna se consideran las siguientes:
 - a) Falta de personal para realizar el trabajo.
 - b) Trabajos de mala calidad.
 - c) Desconocimiento de cómo hacer el trabajo.
 - d) Retraso y desfásamiento del trabajo programado.
 - e) No cumplir adecuadamente los objetivos que pretende alcanzar la labor de control interno prevista por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y la Institución.

Aspectos que coinciden en términos generales con los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, mismos que se debe procurar evitar mediante las acciones que se recomienda implementar.

- El pronóstico que se percibe como escenario a mediano y largo plazo si persiste la problemática de rotación de personal es el siguiente:
 - a) Falta de personal para realizar el trabajo.
 - b) La calidad de los trabajos se vería afectada, así como el cumplimiento óptimo de metas y objetivos.
 - c) Pérdida de la credibilidad en el trabajo de auditoría interna tanto de la Institución como de otras instancias (públicas, privadas o la sociedad en su conjunto).

Apresiasi3n que conviene tomar en cuenta para no caer en ese tipo de repercusiones negativas; mediante la puesta en pr3ctica de acciones de mejora que en este trabajo se tiene a bien recomendar.

- Los mandos medios consideran que las principales fortalezas de la Direcci3n General de Auditoría son:
 - a) Existe conocimiento por parte de los Titulares de lo importante que son las labores de auditoría, control y supervisi3n para poder prevenir, corregir y mejorar la gesti3n de cada una de las unidades administrativas de la Procuraduría General de la Rep3blica.
 - b) Existe personal con vocaci3n de servicio.
 - c) Apoyo de los mandos superiores para implementar acciones de mejora.
 - d) Existe buena comunicaci3n interna y externa, así como con la Coordinaci3n Administrativa del Órgano Interno de Control.

Como debilidad se percibe que en algunos de los grupos de trabajo existe falta de organizaci3n para poder llevar a cabo acciones de mejora oportunamente.

No se omite comentar, que los datos e interpretaciones anteriores de la informaci3n relativa al personal y su relaci3n con los índices de rotaci3n de personal se han acotado exclusivamente a los alcances que persigue la presente investigaci3n, por lo que los análisis e interrelaciones de mayor profundidad son objeto de investigaciones futuras sobre el tema en referencia.

Este trabajo pretende servir de base para investigaciones futuras sobre el tema de la rotaci3n de personal, ya que se pueden abordar muchos temas y aportar propuestas bien estructuradas como planes o proyectos de mejoramiento, mismos que pueden constituir reestructuraciones completas o rediseño radical de procesos para el logro eficiente y significativo de objetivos en las unidades administrativas e Instituciones, tanto de la Administraci3n P3blica Federal como de las empresas del sector privado.

Asimismo, se pretende dar a conocer al Oficial Mayor de la Procuraduría General de la Rep3blica con el propósito de que las propuestas y recomendaciones de esta tesis se tomen en cuenta para el mejoramiento de la Unidad Administrativa. Asimismo, dichas propuestas y recomendaciones se pueden tomar como modelo para ser desarrolladas o implementadas en otras unidades administrativas o áreas operativas de la Procuraduría con el propósito de generar un mejor funcionamiento de la Instituci3n, en el sentido, de lograr mayores y mejores resultados como dependencia de procuraci3n de justicia, al estar eficientemente organizada con los recursos humanos, financieros, materiales y organizacionales que requiere para su adecuado funcionamiento y armonía de sus integrantes como fieles y efectivos servidores p3blicos comprometidos con México.

Referencias bibliográficas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ARELLANO, Jaime. *Elementos de investigación*. 1ª ed., EUNED; San José, Costa Rica; 1990.
2. ARIAS G., Fernando y Heredia E. Víctor. *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*, 5ª ed., Trillas, México, D.F., 2000.
3. BROOKING, Annie. *El capital intelectual*, 1ª. ed., Paidós, Barcelona, 1997.
4. CHARLES W. L, Hill y Gareth R., Jones. *Administración estratégica*, "Un enfoque integrado", 3ª ed., Mc Graw Hill, Bogotá, 1999.
5. CHRUDEN /Sherman. *Administración de personal*, Continental, México, D.F., 1991.
6. CODIGO CIVIL, Alco, México, D.F., 1999.
7. COMPENDIO LEGAL, Porrúa, México, D.F., 2001.
8. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, Olguín, México, D.F., 2001.
9. DAVIS, Keith y Newstom. *Comportamiento humano en el trabajo*, 10ª ed., Mc Graw Hill, México, D.F., 1999.
10. DE CENSO, David y Robbins. *Administración de recursos humanos*, 1ª. ed., Limusa Wiley, México, D.F., 2001.
11. DESSLER, Gary. *Administración de personal*, 8ª. ed., Prentice Hall, Pearson educación, México, D.F., 2001.
12. DRUCKER, Peter. *Los desafíos en la administración del siglo XXI*, Sudamericana, Buenos Aires, 1999.
13. FERRER P., Luis. *Desarrollo organizacional*, 3ª. reimp., Trillas, México, D.F., 2000.
14. GARETH R., Jones. *Contemporary Management*, 2ª ed., Mc Graw Hill, San Francisco, 2000.
15. HERNÁNDEZ S., Roberto. *Metodología de la investigación*, 2ª ed., Mc Graw Hill, México, D.F., 2000.
16. HODGETTS, R. y S. Altman. *Comportamiento en las organizaciones*. 1ª ed., Mc Graw Hill; México, D.F., 1989.
17. J. DOUGLAS PHILLIPS. "The Price Tag of Turnover", *Personnel Journal*, USA, diciembre de 1990.
18. JUDGE TIMOTHY Y WATANABE SHINICHIRO. "Is The Past Prologue? A Test of Ghiselli's Hobo Syndrome", *Journal of Management*, 21:2, 1995.
19. KOLB, David A. *Psicología de las organizaciones*, Mc Graw Hill; 1993.

20. KOSSEN, Stan. *Recursos Humanos en las organizaciones*, 5ª. ed., Harla, México, D.F., 1991.
21. LAROUSSE, *Diccionario de la lengua española*, Larousse, México, D.F., 2000.
22. LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Pac, México, D.F., 2000.
23. LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, Porrúa, México, D.F., 1999.
24. MERCADO, Salvador. *¿Cómo hacer una tesis?* "tesinas, informes, memorias, seminarios de investigación y monografías", 2ª. ed., Limusa, México, D.F., 1997.
25. PARDINAS, Felipe. *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*, S. XXI Editores, México D.F., 1987.
26. PORTER E., Michael. *Ser competitivo*, "Nuevas aportaciones y conclusiones", Bilbao, Deusto, 1999.
27. PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA, *Compendio de normas sobre responsabilidad profesional de la P.G.R.*, México, D.F., 1995.
28. RENDER, Barry y Heizer. *Principios de administración de operaciones*, 1ª. ed., Prentice Hall Hispanoamericana, México, D.F., 2000.
29. ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*, 7ª. ed., Prentice Hall Hispanoamericana; México D.F.; 1996.
30. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, 4ª. reimp., ECASA, México, D.F., 1996.
31. SANTILLANA G., Juan. *Auditoría I*, 3ª. ed., ECAFSA, México, D.F., 2000.
32. SECODAM, *Guía de auditoría pública*, México, D.F., 1997.
33. SECODAM, *Introducción a la administración pública y sus controles*, México, D.F., 1999.
34. SOTO, Ricardo. *Nociones de derecho positivo mexicano*, 19ª. ed., Esfinge, Estado de México, 1991.
35. STEPHEN, Pinyee Shao. *Estadística para economistas y administradores de empresas*, 15ª. ed., Herrero Hermanos, 1985.
36. STRAUSS, George y Sayles. *Personal* "Problemas humanos de la administración", 4ª. ed., Prentice Hall Hispanoamericana, México, D.F., 1997.
37. THIERAUF, Roberto. *Auditoría administrativa*, 12ª. reimp., Limusa, México, D.F., 2000.
38. TORRES, José Ramón. *Guión metodológico para la presentación de propuestas de investigación*, UNACH, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, 1999.
39. TORRES, José Ramón. *Una aproximación metodológica a las primeras tesis de posgrado en administración en la UNACH*, Universidad Autónoma de Chiapas, 2002.
40. UNAM /FCA/ DEP. *Guía para la obtención del grado de maestro*, México, D.F., 2001.

DIRECCIONES DE INTERNET

- www.pgr.gob.mx/cmsocial/lapgr/cap2s2.htm. Nov/2002
- www.pgr.gob.mx/cmsocial/lapgr/leyorg.htm. Oct/2002
- www.pgr.gob.mx/contralo/contralo.htm. Nov/2002
- www.unam.mx/univmex/2000/abr-may/imagenes/mmerino.html. Ago/2002
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/andipu.htm. Ago/2002
- www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/21/irp.htm. Sep/2002
- www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/empcompetitivasrrhh.htm. Oct/2002
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/sistemascontabilidad.htm. Nov/2002
- www.universidadabierta.edu.mx/biblio/T/Thomea%20Eduardo-Servicio%20civil.htm. Ago/2002
- www.competencialaboral.cl/conceptos.cfm. Dic/2002
- www.ameri.com.mx/Apartados/Recursos%20Humanos/Compens...HONORARIOS.ht. Sep/2002
- www.uam.mx/vsituam/Universitario/Irregulares/honorarios.htm. Nov/2002
- www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/21.htm. Dic/2002
- www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/04s.htm. Oct/2002
- www.contaduria-aldf.gob.mx/Servicio%20Civil%20de%20carrera.htm. Nov/2002
- www.org.org.mx/inap/profesionista.htm. Dic/2002
- www.hacienda.gob.ni/servicio/pral.htm. Dic/2002
- www.alter.org.pe/xelan/gerind05.htm. Nov/2002
- www.anri.org_ve/informacion/glosarios.html. Oct/2002
- www.calidad.org./articles/dec97/2dec97.htm. Nov/2002
- www.avantel.net/~aprende/competencias.htm. Dic/2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Anexos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figuras A.1 TABLAS DE CORRELACIONES CON DATOS "REALES"

AÑO	ÍNDICE DE ROT. PERS.	PERSONAL HONORARIOS	SUELDO	SUELDO EX-EMPL.	NÚM. DE AUDITORÍAS	NÚM. ASCENSOS
1998	30.20%	20	\$3,388.12	\$3,301.00	67	7
1999	49.00%	23	\$3,342.85	\$3,339.00	76	4
2000	34.30%	21	\$4,366.25	\$4,129.00	75	0
2001	53.15%	24	\$4,315.00	\$3,691.00	74	3
2002	40.20%	22	\$5,446.43	\$4,489.00	72	6

Resultados:

Correlations

		IND ROT	PERS HON	SUELDO	SUE EXEM	NÚM AUD	NÚM ASCE	PRESU EJ
IND_ROT	Pearson Correlation	1.000	.992**	.017	-.770*	-.614*	-.075	.835**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.923	.049	.047	.666	.000
PERS_HON	Pearson Correlation	.992**	1.000	.491**	.230	.807**	.065	.828
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.003	.222	.000	.709	.084
SUELDO	Pearson Correlation	.017	.491**	1.000	.931**	.456**	-.573**	.555
	Sig. (2-tailed)	.923	.003	.	.000	.006	.000	.332
SUE_EXEM	Pearson Correlation	-.770*	.230	.931**	1.000	.245	-.724**	.505
	Sig. (2-tailed)	.049	.222	.000	.	.193	.000	.385
NÚM_AUD	Pearson Correlation	-.614*	.807**	.456**	.245	1.000	-.094	.824
	Sig. (2-tailed)	.047	.000	.006	.193	.	.592	.086
NÚM_ASCE	Pearson Correlation	-.075	.065	-.573**	-.724**	-.094	1.000	-.478
	Sig. (2-tailed)	.666	.709	.000	.000	.592	.	.416
PRESU_EJ	Pearson Correlation	.835**	.828	.555	.505	.824	-.478	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.084	.332	.385	.086	.416	.

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- Notas: 1. Cabe señalar que únicamente se correlacionaron seis variables de las 20 que consta la investigación.
 2. El valor de las variables se considera anualmente.
 3. (*) quiere decir que el coeficiente es significativo al nivel de .05. La probabilidad de error es menor de 5%.
 4. (**) Si $p < .01$, el coeficiente es significativo al .01 o menor al 1%.

VAR 1 = Índice de rotación de personal

VAR 2 = Personal por honorarios

VAR 3 = Sueldo

VAR 4 = Número de auditorías

VAR 5 = Número de ascensos

Las correlaciones de Pearson que están en negativo (-), muestran que a mayor índice de rotación de personal el valor de la variable disminuye, es decir, menor será la variable con la que se correlaciona.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A.2 LEY ORGANICA DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA Y LA INSTITUCIONALIZACIÓN DEL SERVICIO CIVIL DE CARRERA

El Servicio Civil de Carrera persigue alcanzar un alto nivel de profesionalización y desarrollo de todos y cada uno de los servidores públicos de la Administración Pública Federal, tiene como principio la superación y el reconocimiento del personal a fin de que el servidor público comprenda que la capacidad, honestidad, dedicación y eficiencia son cualidades indispensables para alcanzar su desarrollo profesional en la Institución.

El Servicio Civil de Carrera, está orientado a promover la profesionalización y permanencia del personal y a fortalecer en éste los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficacia, eficiencia y sobre todo de equidad; para ello se vale, entre otros medios, del mejoramiento de sus condiciones laborales, la capacitación y el reconocimiento de sus aptitudes.

La calidad de los servidores públicos es esencial para el eficaz ejercicio de la función administrativa del Estado. Cuando los aparatos burocráticos son ineficientes, corruptos o derrochadores, la economía se estanca y la pobreza aumenta. Por ello, es necesario que se institucionalice un sistema de Servicio Civil de Carrera con el fin de evitar la discrecionalidad que hasta ahora existe en la contratación y despido o su utilización con fines políticos.

El servicio público es de interés general, por eso resulta importante mejorar su calidad en beneficio de la sociedad.

Al contratar y sostener en el puesto a los más aptos se les brindará seguridad y motivación porque los empleados sabrán que su permanencia en el puesto y sus ascensos serán decididos con base en los resultados de su desempeño y no como consecuencia de vaivenes políticos.

En la Procuraduría General de la República se instituye el Servicio Civil de Carrera con base en los ordenamientos de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República en su sección segunda, artículos 32 al 49. Por ello, cabe mencionar a grandes rasgos las estipulaciones normativas que se contemplan en dicha ley para su institucionalización generalizada:

En el artículo 32 se establece que “el Servicio Civil de Carrera del Ministerio Público de la Federación comprende el relativo a Agente del Ministerio Público de la Federación y perito, así como el de carrera policial de Agente Federal de Investigación”, y se sujeta a las siguientes disposiciones:

- I.- Será el elemento básico para el ingreso y la formación de los integrantes de la Institución, personal del Ministerio Público, de la Policía Judicial (Agencia Federal de Investigación), y de los Servicios Periciales;
- II.- Tendrá carácter obligatorio y permanente;
- III.- Se desarrollará bajo los criterios de igualdad de oportunidades, méritos y capacidad.
- IV.- Regirán en su instrumentación y desarrollo, los principios de excelencia, objetividad, profesionalismo, imparcialidad, legalidad, eficiencia, honradez y antigüedad, en su caso;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V.- Comprenderá los requisitos y procedimientos de selección, ingreso, formación, capacitación, adiestramiento, desarrollo, actualización, permanencia, promoción, reconocimiento y separación del servicio público, así como su evaluación;

VI.- Desarrollará su organización observándose lo dispuesto en la Ley General que Establece las Bases de Coordinación del Sistema Nacional de Seguridad Pública y demás disposiciones legales aplicables, así como los convenios, acuerdos y resoluciones que en su caso se celebren y tomen con fundamento en las leyes;

VII.- Establecerá los programas, impartirá los cursos y realizará los exámenes y concursos que menciona la fracción V de este artículo, por sí o con la coadyuvancia de instituciones públicas o privadas, bajo la dirección del Procurador General de la República;

VIII.- El contenido teórico y práctico de los programas de formación, en todos sus niveles, fomentará el efectivo aprendizaje y el pleno desarrollo de los conocimientos y habilidades necesarios para un desempeño cabalmente profesional;

IX.- La formación promoverá la observancia de las disposiciones constitucionales y legales que rigen la actuación del Ministerio Público de la Federación, fomentando particularmente el respecto irrestricto a los derechos humanos, la honestidad, eficiencia y la plena conciencia sobre el efecto social de la responsabilidad; y

X.- Promoverá la celebración de convenios de colaboración con los Estados, los Municipios, el Distrito Federal y autoridades federales que concurren en el Sistema Nacional de Seguridad Pública, tendientes a la profesionalización del Ministerio Público de la Federación, Agentes Federales de Investigación y Servicios Periciales, o de las instituciones de seguridad pública federales, locales o municipales.

Cabe mencionar que el artículo 32 en ningún momento menciona personal administrativo de estructura o de personal que no constituyen mandos medios o superiores, pero que conforman la mayor parte del personal de oficina.

En los artículos 33 al 37 se mencionan las estipulaciones que rigen la designación y permanencia de los Agentes del Ministerio Público de la Federación, Agentes Federales de Investigación y Peritos del Servicio Civil de Carrera.

Es en artículo 38 de esta Ley Orgánica de la P.G.R. donde se menciona que "los funcionarios designados conforme al artículo 34, los Secretarios del Ministerio Público de la Federación y en general, **todos los servidores públicos de la Institución**, están obligados a seguir los programas de formación que se establezcan para su capacitación, actualización y, en su caso, especialización con miras a su mejoramiento profesional.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El artículo 39 menciona que se crea el Consejo de Profesionalización del Ministerio Público de la Federación como *órgano de la Institución responsable del desarrollo y operación del Servicio Civil de Carrera*, en los términos de las disposiciones aplicables.

En el artículo 40 se menciona que el Consejo de Profesionalización del Ministerio Público de la Federación funge como instancia normativa, de supervisión, control y evaluación de la operación del Servicio Civil de Carrera, y se integrará por:

- I. El Procurador General de la República;
- II. Dos Subprocuradores de la estructura centralizada;
- III. El Oficial Mayor;
- IV. El Contralor Interno;
- V. El Visitador General;
- VI. El Director General del Instituto Nacional de Ciencias Penales;
- VII. Tres Agente del Ministerio Público de la Federación de reconocido prestigio profesional, buena reputación y desempeño excelente en la Institución, y cuya designación estará a cargo del Procurador;
- VIII. Dos Agentes Federales de Investigación de reconocido prestigio, buena reputación y desempeño excelente en la corporación y cuya designación estará a cargo del Procurador;
- IX. Dos Peritos de los Servicios Periciales de reconocido prestigio, buena reputación y desempeño excelente en este órgano auxiliar y cuya designación estará a cargo del Procurador;
- X. Los demás funcionarios que en su caso, determine el Reglamento o el Procurador por Acuerdo.

Del artículo 41 al 49 se hace mención a disposiciones que tienen que ver únicamente con el ingreso y categorías del personal operativo antes mencionado, por lo que no se hace ninguna referencia adicional sobre el resto del personal en la Institución. No obstante, se recomienda ampliamente su Institucionalización generalizada para aprovechar las ventajas que ofrece.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2003

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

Al'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **David Sánchez Zeril**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa de Posgrado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. José Manuel Lastra Lastra	Presidente
M.A. Ricardo Alfredo Várela Juárez	Vocal
Dr. José Ramón Torres Solís	Secretario
M.A. Lorenzo Manzanilla López de Llergo	Suplente
Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"Por mi raza hablará el espíritu"
Ciudad Universitaria, D.F., 28 de enero del 2003.
El Coordinador del Programa

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**