



TECNÓLOGICO NACIONAL DE MÉXICO
Instituto Tecnológico de Apizaco

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO DENTRO DE UNA EMPRESA DE GAS L.P. EN EL ESTADO DE TLAXCALA”.

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

PRESENTA

L.A. Liliana María Teresa García Limón

DIRECTOR

M.A. Kathy Laura Vargas Matamoros.

CODIRECTOR

Dr. José Luis Moreno Rivera.

APIZACO, TLAXCALA. OCTUBRE 2015



DEDICATORIA.

Dedico este trabajo de tesis a Dios, por permitirme vivir esta nueva experiencia y dejarme concluir con éxito. A mi abuelita, que siempre fue un ejemplo a seguir y que a pesar de encontrarse ahora en el cielo, sigue estando aquí conmigo. A mi mamá, por el apoyo que me ha otorgado en todas las decisiones que he tomado y que siempre está pendiente de mí, al igual que mi tía Lourdes. A toda mi familia de la cual sólo he recibido afecto y apoyo durante esta vivencia.

AGRADECIMIENTOS.

Quiero expresar mi agradecimiento:

A los integrantes del consejo de MIA: M.A. Kahty Laura Vargas Matamoros, Dr. José Luis Moreno Rivera, M.A. Ma. Elizabeth Montiel Huerta y M.A. Rosa Cortes Aguirre, por la ayuda que me brindaron a lo largo de estos dos años, ya que a través de su capacidad y experiencia se pudo concretar este trabajo de tesis.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo que brinda a los profesionistas, a los cuales nos proporciona la oportunidad de realizar estudios e investigaciones de nivel maestría que nos permiten contribuir con mejoras a nuestro entorno.

Al Instituto Tecnológico de Apizaco (ITA) por favorecer mi formación profesional en sus instalaciones. Por la ayuda de catedráticos, compañeros y personal diverso, ya que me han otorgado los conocimientos y facilidades para concluir con este importante proyecto.



ÍNDICE.

| | |
|--|------|
| RESUMEN..... | X |
| INTRODUCCIÓN..... | XII |
| I. Antecedentes de la investigación..... | XII |
| II. Planteamiento del problema..... | XIII |
| III. Preguntas de Investigación..... | XV |
| IV. Hipótesis..... | XV |
| V. Objetivos de investigación..... | XV |
| VI. Justificación de la investigación..... | XVI |
| CAPITULO I: FUNDAMENTOS..... | 1 |
| 1.1 Estado del arte..... | 1 |
| 1.1.1 Reclutamiento..... | 1 |
| 1.1.2 Selección..... | 2 |
| 1.1.3 Capacitación..... | 3 |
| 1.1.4 Desarrollo..... | 4 |
| 1.1.5 Modelos sobre gestión de capital humano..... | 6 |
| 1.2 Marco teórico..... | 8 |
| 1.2.1 Gestión..... | 8 |
| 1.2.2 Capital humano..... | 9 |
| 1.2.3 Gestión del capital humano..... | 10 |
| 1.2.4 Reclutamiento..... | 11 |
| 1.2.4.1 Concepto de reclutamiento..... | 11 |
| 1.2.4.2 Tipos de reclutamiento..... | 12 |
| 1.2.5 Selección..... | 13 |
| 1.2.5.1 Proceso de selección..... | 14 |
| 1.2.5.2 Técnicas de selección..... | 14 |
| 1.2.6 Capacitación..... | 17 |
| 1.2.6.1 Inducción de los empleados..... | 17 |
| 1.2.6.2 Concepto de Capacitación..... | 18 |
| 1.2.6.3 Proceso de Capacitación..... | 18 |
| 1.2.7 Desarrollo..... | 19 |



| | |
|--|-----|
| 1.2.7.1 Concepto de Desarrollo..... | 19 |
| 1.2.7.2 Fuentes para identificar necesidades de desarrollo..... | 20 |
| 1.2.7.3 Desarrollo de personas..... | 21 |
| 1.2.7.4 Desarrollo de carrera..... | 22 |
| 1.3 Marco contextual..... | 23 |
| 1.3.1 Gas L.P..... | 24 |
| 1.3.1.1 El Gas L.P. en el mundo..... | 24 |
| 1.3.1.2 El Gas L.P. en México..... | 25 |
| 1.3.2 Programas de desarrollo del capital humano en México..... | 25 |
| 1.3.3 Empresa Uza Gas S.A. de C.V..... | 26 |
| CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 30 |
| 2.1 Tipo de investigación..... | 30 |
| 2.2 Población..... | 31 |
| 2.2.1 Censo..... | 31 |
| 2.2.2 Muestra..... | 32 |
| 2.3 Diseño de la investigación..... | 35 |
| 2.3.1 Objeto de estudio..... | 35 |
| 2.3.2 Diseño del instrumento de medición..... | 36 |
| 2.4 Recolección de datos..... | 45 |
| 2.5 Procesamiento de los datos..... | 46 |
| CAPÍTULO III: RESULTADOS..... | 47 |
| 3.1 Análisis de los datos..... | 47 |
| 3.1.1 Análisis de datos: Cuestionario para directivos..... | 47 |
| 3.1.2 Análisis de resultados: Cuestionario para operativos..... | 64 |
| 3.2 Interpretación de los resultados..... | 77 |
| 3.2.1 Interpretación de resultados cuestionario de directivos..... | 77 |
| 3.2.2 Interpretación de resultados cuestionario de operativos..... | 83 |
| CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN..... | 90 |
| 4.1 Modelo o propuesta de solución..... | 90 |
| 4.2 Descripción de los elementos que integran el modelo..... | 91 |
| 4.2.1 Grupos de interés..... | 92 |
| 4.2.2 Requisitos previos..... | 94 |
| 4.2.3 Reclutamiento..... | 97 |
| 4.2.4 Selección..... | 100 |



| | |
|--|-----|
| 4.2.5 Capacitación..... | 105 |
| 4.2.6 Evaluación del desempeño..... | 109 |
| 4.2.7 Desarrollo..... | 112 |
| 4.2.8 Entrevista de salida o desvinculación..... | 118 |
| 4.3 Resultados esperados..... | 120 |
| CONCLUSIONES..... | 121 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 127 |
| ANEXO A. ORGANIGRAMA..... | 131 |
| ANEXO B. CUESTIONARIOS PARA DIRECTIVOS..... | 132 |
| ANEXO C. CUESTIONARIO PARA OPERATIVOS..... | 137 |



ÍNDICE DE TABLAS.

| | |
|---|----|
| Tabla 2.1 Muestra probabilística estratificada por áreas. | 35 |
| Tabla 2.2 Variables, indicadores y preguntas de cuestionario para personal directivo. | 37 |
| Tabla 2.3 Variables, indicadores y preguntas del cuestionario para personal operativo. | 41 |
| Tabla 2.4 Confiabilidad del cuestionario para directivos. | 44 |
| Tabla 2.5 Confiabilidad del cuestionario para operativos. | 45 |
| Tabla 3.1 Resumen de resultados: cuestionario para directivos. | 62 |
| Tabla 3.2 Resumen de resultados: cuestionario para operativos. | 76 |
| Tabla 3.3 Requisitos de las descripciones e inducción específica. | 78 |
| Tabla 3.4 Información de la vacante e Inducción general. | 78 |
| Tabla 3.5 Correlaciones con frecuencia de las capacitaciones. | 79 |
| Tabla 3.6 Correlaciones con impartición de capacitaciones. | 80 |
| Tabla 3.7 Correlaciones con capacidad para tomar decisiones. | 81 |
| Tabla 3.8 Correlaciones con desarrollo de personal. | 81 |
| Tabla 3.9 Satisfacción laboral y promociones / ascensos. | 82 |
| Tabla 3.10 Correlaciones con evaluación del desempeño. | 83 |
| Tabla 3.11 Desarrollo académico y motivación. | 83 |
| Tabla 3.12 Correlaciones varias. | 87 |
| Tabla 3.13 Motivación y recompensas monetarias. | 88 |
| Tabla 3.14 Motivación y recompensas no monetarias. | 89 |



ÍNDICE DE GRÁFICOS.

| | |
|---|----|
| Gráfico 3.1 Medios de reclutamiento..... | 48 |
| Gráfico 3.2 Cumplimiento de las descripciones del puesto. | 48 |
| Gráfico 3.3. Proceso de selección..... | 49 |
| Gráfico 3.4. Información de la vacante..... | 49 |
| Gráfico 3.5 Inducción general. | 50 |
| Gráfico 3.6 Inducción específica. | 50 |
| Gráfico 3.7 Impartición de la capacitación..... | 51 |
| Gráfico 3.8 Frecuencia de la capacitación. | 51 |
| Gráfico 3.9 Periodos de tiempo..... | 52 |
| Gráfico 3.10 Mejora del desempeño. | 52 |
| Gráfico 3.11 Capacidad de tomar decisiones..... | 53 |
| Gráfico 3.12 Programa general de capacitación. | 53 |
| Gráfico 3.13 Métodos de capacitación. | 54 |
| Gráfico 3.14 Instituciones u organismos capacitadores. | 54 |
| Gráfico 3.15 Desarrollo personal..... | 55 |
| Gráfico 3.16 Satisfacción necesidades laborales. | 55 |
| Gráfico 3.17 Evaluación del desempeño..... | 56 |
| Gráfico 3.18 Desarrollo del potencial. | 56 |
| Gráfico 3.19 Desarrollo académico. | 57 |
| Gráfico 3.20 Promociones y ascensos..... | 57 |
| Gráfico 3.21 Ascensos..... | 58 |
| Gráfico 3.22 Motivación. | 59 |
| Gráfico 3.23 Recompensas monetarias. | 59 |
| Gráfico 3.24 Recompensas no monetarias. | 60 |
| Gráfico 3.25 Desarrollo de carrera. | 60 |
| Gráfico 3.26 Difusión del desarrollo de carrera. | 61 |
| Gráfico 3.27 Retiro / jubilación. | 61 |
| Gráfico 3.28 Opiniones y sugerencias de ex-trabajadores. | 62 |
| Gráfico 3.29 Medios de reclutamiento..... | 64 |
| Gráfico 3.30 Cumplimientos de las descripciones de puestos..... | 65 |
| Gráfico 3.31 Proceso de selección..... | 65 |



| | |
|---|----|
| Gráfico 3.32 Información de vacante | 66 |
| Gráfico 3.33 Inducción general. | 66 |
| Gráfico 3.34 Inducción específica. | 67 |
| Gráfico 3.35 Impartición de la capacitación..... | 67 |
| Gráfico 3.36 Frecuencia..... | 68 |
| Gráfico 3.37 Periodos de tiempo..... | 68 |
| Gráfico 3.38 Mejora del desempeño. | 69 |
| Gráfico 3.39 Capacidad de tomar decisiones..... | 69 |
| Gráfico 3.40 Desarrollo personal..... | 70 |
| Gráfico 3.41 Satisfacción laboral / profesional. | 70 |
| Gráfico 3.42 Evaluación del desempeño..... | 71 |
| Gráfico 3.43 Desarrollo del Potencial (Talento)..... | 71 |
| Gráfico 3.44 Desarrollo académico. | 72 |
| Gráfico 3.45 Promociones y ascensos..... | 72 |
| Gráfico 3.46 Motivación. | 73 |
| Gráfico 3.47 Recompensas monetarias. | 73 |
| Gráfico 3.48 Recompensas no monetarias. | 74 |
| Gráfico 3.49 Desarrollo de carrera. | 74 |
| Gráfico 3.50 Retiro / Jubilación. | 75 |
| Gráfico 3.51 Opiniones y sugerencias de ex-trabajadores. | 75 |



ÍNDICE DE FIGURAS.

| | |
|---|-----|
| Figura 1.1 Ubicación Uza Gas S.A. de C.V..... | 29 |
| Cuadro 4.1 Principales problemas encontrados..... | 90 |
| Figura 4.1 Modelo de Gestión de Capital Humano..... | 93 |
| Figura 4.2 Descripción de puesto..... | 96 |
| Figura 4.3 Requisición de personal..... | 97 |
| Figura 4.4 Base de datos: Solicitudes..... | 99 |
| Figura 4.5 Guión de entrevista de selección..... | 101 |
| Figura 4.6 Test de los colores de Lüscher..... | 102 |
| Figura 4.7 Prueba de conocimientos..... | 103 |
| Figura 4.8 Referencias laborales..... | 105 |
| Figura 4.9 Programa general de capacitación por puesto..... | 110 |
| Figura 4.10 Control de asistencia..... | 111 |
| Figura 4.11 Evaluación de la capacitación..... | 112 |
| Figura 4.12 Evaluación del desempeño..... | 115 |
| Figura 4.13 Plan de carrera..... | 117 |
| Figura 4.14 Entrevista de salida o desvinculación..... | 118 |



RESUMEN.

El capital humano es uno de los recursos que ayudan a que una organización desarrolle sus actividades productivas de una forma eficaz y eficiente en la empresa, es algo intangible, en él se consideran las habilidades y capacidades de los individuos y su adecuada administración, puede dividirse en diferentes etapas como lo son: Reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

La presente tesis es un trabajo de investigación que tiene por objetivo realizar un análisis de las etapas de la gestión de capital humano en una empresa que distribuye el servicio de gas L.P. en el estado de Tlaxcala, para identificar problemas que dificulten una adecuada administración del personal. Lo anterior se realiza con la finalidad de proponer un Modelo de Gestión de Capital Humano que ayude a la organización a gestionar de forma adecuada a su personal.

En la introducción se presenta el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación, las preguntas de investigación y la hipótesis.

En el capítulo I, se pueden observar el análisis del estado del arte, en donde se presentan artículos con algunas investigaciones concernientes al capital humano, el marco teórico abarca definiciones y conceptos de diversos autores sobre la administración de recursos humanos y el marco contextual muestra información referente a la empresa en donde se realizó este trabajo.

En el capítulo II se presenta la parte de la metodología utilizada para realizar esta investigación, se puede ver el diseño de la investigación, el objeto de estudio, los instrumentos utilizados para recolectar la información, las muestras obtenidas de la población que integra la empresa así como el grado de confiabilidad de los cuestionarios utilizados.



En el capítulo III, se pueden ver los resultados de los datos obtenidos en la aplicación de cuestionarios a directivos y operativos de la empresa. La información se puede visualizar a través de gráficas de barras, tablas cruzadas y correlaciones, las cuales tiene como objetivo dar a conocer los problemas relacionados con la gestión del capital humano en la empresa.

En el capítulo IV, se encuentra una propuesta de Modelo de gestión de capital humano con el fin de brindar algunas soluciones a los problemas que fueron encontrados. Se proponen algunos formatos para la realización de descripciones de puestos, se recomiendan algunas fuentes de reclutamiento, un proceso y herramientas de selección, un procedimiento para la detección de necesidades de capacitación así como algunos formatos para controlar las capacitaciones que sean impartidas y finalmente en la parte de desarrollo se sugieren algunos sistemas de recompensas, de ascensos y jubilación.



INTRODUCCIÓN.

I. Antecedentes de la investigación.

Dentro de las organizaciones, la utilización del recurso humano es importante debido, a que los trabajadores de una organización son quienes hacen posibles los procesos productivos y todas las actividades relacionadas a ellos. Es necesario estudiar la manera como se puede gestionar el capital humano relacionándolo con estrategias que lleven a mayor motivación, aprendizaje e impulsen el desarrollo personal y laboral del trabajador, teniendo como consecuencia mejoras en la eficiencia y competitividad de la organización.

Autores como Chiavenato, Arias, Bohlander y Snell, Chruden y Sherman Jr., así como Dessler y otros más, describen en sus publicaciones la importancia que el recurso humano tiene en las organizaciones así como las principales etapas que se siguen dentro de la gestión del capital humano, en las cuales se puede mencionar: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal. La gestión del capital humano tiene como sus principales propósitos buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y movilizar a los empleados de la organización. Este concepto busca un buen manejo del recurso humano, y no sólo busca el emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención.

Debido a la importancia del capital humano gran cantidad de autores de han dado a la tarea de realizar diversas investigaciones sobre el mismo, desde el reclutamiento hasta el desarrollo del personal. En muchos países se busca las formas de mejorar el desempeño del capital humano, siendo una de ellas y de carácter muy importante, el brindar la capacitación que ayude al desarrollo personal, logrando con ello que mejoren en sus actividades diarias.



La presente investigación tiene como objetivo lograr un modelo de capital humano que beneficie a los empleados de una empresa de Gas L.P. en el municipio de Huamantla, Tlaxcala.

II. Planteamiento del problema.

Las organizaciones están constituidas por recursos materiales, técnicos, financieros y humanos, que son utilizados para realizar sus actividades productivas y conseguir los objetivos planteados. Todos los recursos son importantes en el funcionamiento de una empresa, sin embargo el recurso humano puede ser considerado como un punto medular dentro de la organización, ya que aporta el conocimiento, las habilidades y la experiencia de la gente.

Dentro del concepto de recursos humanos, generalmente se hace referencia a las capacidades o el valor del trabajo y a las habilidades físicas de los trabajadores, considerando que nadie es imprescindible. Actualmente podemos escuchar el concepto de capital humano, donde se toma más en cuenta a cada persona y el valor personal que posee, a través de sus aportaciones, conocimientos y experiencias. La diferencia entre estos dos términos, consiste en que, se pasa de la destreza física o el uso de la fuerza, a la destreza intelectual o conocimiento.

A pesar del conocimiento de que el capital humano es un importante recurso dentro las organizaciones, no se tiende a revisar si existen inconvenientes o problemas en las etapas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo que impidan el crecimiento laboral o profesional de los empleados dentro de la empresa. Al localizar estas causas y darles solución, se podrá mejorar la efectividad de cada fase, permitiendo que se reclute, seleccione y contrate al mejor personal posible; y posteriormente se le apoye con una adecuada capacitación y se le brinde un desarrollo integral.

En este contexto, el presente trabajo se orienta a realizar un diagnóstico sobre el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal, en una



empresa de Gas L.P. del estado de Tlaxcala, en donde se identifica en cada una de las etapas mencionadas la existencia de problemas o aspectos que impidan el desarrollo laboral de los trabajadores. Actualmente en la empresa sólo se realizan las operaciones básicas de recursos humanos; es decir, se recluta de una forma rudimentaria, pudiendo utilizar medios más adecuados para ello. En la selección se aplican herramientas como la entrevista y algunos test psicométricos, sin embargo se busca aplicar algunas otras que puedan ser apropiadas.

Por la parte de capacitación, los trabajadores reciben una capacitación de carácter básico, pero al parecer no se tiene estructurado de forma clara una inducción para el personal de nuevo ingreso y se podría mejorar la capacitación que se recibe con el fin de cumplir mejor sus actividades diarias.

Y finalmente, en la parte de desarrollo, se cuenta con pagos de acuerdo al salario de la región, el personal sindicalizado recibe su salario de forma semanal, se utiliza un pago sobre comisión relacionado a las ventas que realizan a la semana. El personal de confianza recibe su pago de forma quincenal, de acuerdo a las funciones de su respectivo puesto. Además de sus salarios, los trabajadores cuentan con las prestaciones de Ley, así como con caja de ahorro, préstamos por parte de la empresa, y vales de gas, con los cuales pueden llevarse cilindros de gas L.P. a su hogar sin tener que pagarlos en efectivo. En cuanto, a ascensos y promociones, es un poco difícil, debido a que la empresa es de carácter familiar y la mayoría de puestos clave como gerencias son ocupadas por la familia directa del dueño de la empresa, sin embargo hay varios puestos en los que si se necesita de personas ajenas a la familia del dueño. Por el momento, la empresa no incentiva la preparación académica ni apoya actividades deportivas o recreativas.

Con lo mencionado anteriormente, se puede ayudar a la organización buscando nuevas alternativas de reclutamiento, con la aplicación de nuevas y mejores técnicas de selección, la actualización de la capacitación y la búsqueda de nuevos incentivos



en el desarrollo de las personas. Todo esto, con el fin de crear un modelo de desarrollo propio de la empresa, que le ayude a gestionar de mejor forma a su capital humano.

III. Preguntas de Investigación.

Las preguntas que se plantean para poder desarrollar la investigación son las siguientes:

Pregunta general:

¿Cómo se puede generar una gestión de capital humano eficiente que ayude al desarrollo del personal dentro de la organización?

Preguntas específicas:

¿Qué técnicas pueden ser utilizadas en la etapa de selección que ayuden a generar un plan de desarrollo, para los futuros empleados?

¿Cómo se puede realizar una correcta planeación de la capacitación del capital humano en la empresa?

¿Qué planes de desarrollo puede ofrecer la empresa a sus trabajadores que ayuden a su crecimiento laboral y personal?

IV. Hipótesis.

La aplicación de un diagnóstico integrado por la observación directa y la aplicación de cuestionarios a directivos y personal operativo, así como la revisión de material documental permite detectar los principales problemas de la gestión del capital humano dentro de la empresa Uza Gas S.A. de C.V.

V. Objetivos de investigación.

Objetivo General:

Realizar un análisis de la gestión del capital humano (reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo) de una empresa industrial de Gas L.P., para identificar los



principales problemas de desarrollo de personal y crear un modelo que brinde soluciones para mejorar el crecimiento laboral y personal de los trabajadores.

Objetivos Específicos:

- Definir cuales fuentes de reclutamiento son adecuadas para atraer a los candidatos idoneos para la organización.
- Identificar las técnicas de selección adecuadas, para realizar la correcta elección del personal que se integrará a laborar en la empresa.
- Establecer lineamientos para la detección de necesidades de capacitación así como el desarrollo de formatos para permitir que los cursos de capacitación se desarrollen de forma adecuada dentro de la empresa.
- Estructurar un modelo de capital humano que permita administrar de forma eficiente a los trabajadores de la organización.

VI. Justificación de la investigación.

Uno de los principales recursos de una empresa son los recursos humanos, por lo que es importante su permanencia y desarrollo adecuado dentro de una organización.

La presente investigación tiene como propósito analizar las etapas de la gestión del capital humano, dentro de las cuales se encuentran: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Este análisis se realiza con la finalidad de identificar problemas que se presentan en cada una de las etapas que impidan el desarrollo laboral y profesional de los trabajadores, obteniendo información suficiente con la que se podrá proponer un modelo de solución que permita a la empresa desarrollar de forma adecuada a sus trabajadores.



CAPITULO I: FUNDAMENTOS.

Con la finalidad de dar una base teórica al trabajo de investigación que se está realizando, se presenta a continuación el análisis del estado del arte, en donde se presentan artículos sobre investigaciones concernientes al capital humano, el marco teórico abarca definiciones y conceptos referentes sobre la administración de recursos humanos y el marco contextual muestra información de la empresa en donde se realizó este trabajo.

1.1 Estado del arte.

Debido a la importancia que tiene el capital humano en una organización, existe una infinidad de investigaciones referentes a dicho tema. Es por ello, que a continuación se presentan algunas de las investigaciones más recientes que tienen como principal objetivo analizar al capital humano y sus etapas.

1.1.1 Reclutamiento.

En el artículo de Ganga y Sánchez (2008), se realiza una investigación para conocer y estudiar los procesos de reclutamiento y selección de personal. En la metodología utilizada se obtuvo información de fuentes secundarias (libros, revistas, documentos y páginas electrónicas) y de una encuesta aplicada a una muestra, de una población total de 140 organizaciones. Como conclusión se determinó que los procesos de reclutamiento y selección de personal se efectúan con técnicas tradicionales, no se utilizan técnicas nuevas en la obtención de personal. Esta publicación se relaciona con la presente investigación, ya que en ambos casos se estudia cómo se efectúa el reclutamiento y selección para elegir al nuevo personal.

En la publicación de Naranjo (2012), se elabora un análisis para saber si las empresas llevan a cabo sus contrataciones mediante recomendaciones o influencias de los dueños o gerentes de las organizaciones o se ciñen a procedimientos y políticas



establecidas. Se estudiaron 123 empresas de producción y 137 empresas de servicios, para recabar la información pertinente. Dentro de los resultados se obtuvo que el proceso de reclutamiento y contratación que se presenta en mayor proporción es el de la recomendación, lo que denota que no es equitativo ni justo el proceso para el resto de posibles aspirantes. Esto crea un alto grado de desconfianza en los procesos de reclutamiento. Este artículo se relaciona con el presente trabajo porque dentro del análisis que se elaborará se observa la forma en que se realiza el proceso de reclutamiento y selección de la empresa en estudio.

1.1.2 Selección.

En el estudio de Hernández (2012), analiza las prácticas de selección (procedimientos y dispositivos) que se utilizan en empresas de Medellín, Colombia. Entrevistó a 10 expertos, como resultados se obtuvo que las principales prácticas de recursos humanos implementadas para el éxito de las PyMEs industriales son: diseño de puestos de trabajo; trabajo en equipo; reclutamiento, selección, contratación, proceso de inducción; capacitación del personal; planes para el crecimiento y promoción del personal; entre otras. La temática del artículo expuesto tiene relación con esta investigación, debido a que se hace un análisis de la gestión de recursos humanos, para identificar las etapas que en la mayoría de las organizaciones se utilizan para atraer, seleccionar, y capacitar a los empleados.

Por su parte López, Tricás y Toledano (2012), abordan las principales causas del fracaso de las PyMEs, que recaen en la mala gestión de los recursos humanos. Los autores buscan identificar aspectos positivos o negativos de la selección de recursos humanos. Realizaron una revisión documental del tema y aplicaron entrevistas de profundidad. En los resultados obtenidos manifestaron que existen abusos, intimidación mediante la utilización de artefactos como el polígrafo o demoras excesivas en el proceso de selección, por mencionar algunos. El artículo hace gran énfasis a la etapa de selección de personal, en donde se identifican algunos aspectos negativos que entorpecen la adecuada implementación de esta etapa. De manera similar en el presente trabajo se busca analizar el proceso de selección en la empresa.



1.1.3 Capacitación.

Para Sánchez (2007), la capacitación y el adiestramiento es una parte fundamental en la vida laboral de cualquier trabajador. En su investigación documental estudia toda la información referente a capacitación que existe en México. Como resultado, obtuvo una compilación de información sobre capacitación y adiestramiento, desde definiciones hasta artículos que las definen como un derecho para los trabajadores y una obligación para los patrones, y las dependencias que tiene una fuerte relación con la capacitación en las áreas laborales. En este artículo se recalca la importancia de brindar capacitación en los centros laborales, ya que no sólo ayuda a la mejora del desempeño de los trabajadores, sino además es una obligación por cumplir de parte del patrón.

El estudio de Quero, (2008) tuvo el objetivo de recabar información acerca de la gente que está en busca de trabajo y saber si tienen las competencias básicas que les son requeridas para ocupar un puesto, además de saber si tienen la capacidad para aprender nuevos conocimientos y metodologías que les permitan ir cambiando junto al entorno laboral. Se tomó una muestra de jóvenes egresados de una escuela capacitación laboral del ámbito popular. Dentro de los resultados se concluye que la capacitación es un aspecto muy importante para integrarse al campo laboral, en especial si la gente es de escasos recursos, ya que capacitarse les permitirá aspirar a un mejor trabajo y a un mejor sueldo, además se debe considerar una buena cultura de trabajo y del esfuerzo, aprendizaje continuo, mejoramiento de la calidad, cumplimiento de normas, puntualidad, trato con el público y con otros trabajadores. La publicación subraya la importancia de la capacitación como una forma que tienen los trabajadores de mejorar en el ámbito laboral y que les permite aspirar a una mejor calidad de vida.

El artículo de Guiñazu (2004), señala que el objetivo de su investigación fue verificar si la detección de necesidades, el aprendizaje, la aplicación al puesto de trabajo y la evaluación, son pilares fundamentales que posibilitan el traslado de lo aprendido al puesto de trabajo. El trabajo de investigación fue documental y dentro de los



resultados, se determinó la importancia de la capacitación y se propone la llamada “casa de la capacitación efectiva” la cual está conformada por cuatro factores: detección de necesidades, aprendizaje, aplicación al puesto y evaluación, los cuales tienen como principal finalidad lograr que los cursos de capacitación que reciben los trabajadores sean realmente aplicados en su práctica laboral diaria. El artículo muestra que la detección de necesidades y la evaluación del desempeño son muy importantes en la capacitación de los trabajadores, elementos que son tomados en cuenta en la presente investigación debido a su importancia en el desarrollo de los trabajadores.

1.1.4 Desarrollo.

De acuerdo al artículo de Nieves (2010), se presenta una investigación documental, en la que propone observar el ejercicio de los planes de carrera en Venezuela. Como conclusión comenta que hasta hace algunos años, el ofrecer planes de carrera y desarrollo al interior de la empresa era uno de los factores que ayudaba a establecer una relación laboral de largo plazo; actualmente, debido a que el Estado interviene en los sindicatos en muchos aspectos, no se sabe si seguirán siendo llevados a la práctica por las organizaciones en forma libre o también serán regulados por el gobierno. Así, en este trabajo se hace mención a la forma en que puede influir el Estado en el ofrecimiento de planes de carrera y desarrollo dentro de una empresa, ya que determinan muchos de los lineamientos a seguir para poder ofrecerlos a los trabajadores.

Madero (2010) se propuso investigar cuáles son los principales factores relacionados con el desarrollo de carrera y con las compensaciones de tipo monetario y no monetario que más influyen en los profesionistas mexicanos, para comprobar si había diferencias en cuanto al género de los participantes. Para obtener información utilizó el muestreo no probabilístico, con un instrumento de medición de 34 enunciados. En los resultados generales se percibe que las oportunidades de desarrollo de carrera son diferentes en ambos géneros; pero en lo relacionado con las compensaciones, éstas son más importantes para las mujeres que para los hombres. Debido a que en este artículo se habla de factores que afectan el desarrollo profesional, ayuda a comprender



que aspectos suelen ser tomados en cuenta a la hora de tratar de desarrollar al personal.

Otra contribución es la de Santos (2012), que analiza los principales determinantes de la gestión del capital humano en la industria de generación eléctrica en Perú. Como metodología selecciona empresas de generación eléctrica con características propias. Los resultados son: cada empresa cuenta con mecanismos para motivar a sus trabajadores (remuneraciones atractivas y participación en las utilidades de la empresa). Otros mecanismos de gestión del capital humano son: capacitación, programas de reconocimiento (reconocimiento al tiempo de servicios de los trabajadores, premios por comportamiento, rendimientos y conductas destacadas del trabajador), clima laboral, bienestar social y sindicatos. La relación de este artículo con esta investigación consiste en identificar los mecanismos empleados para un buen desarrollo de la gestión de capital humano, sobre todo la parte en donde trata de equilibrar la vida laboral y personal de los empleados, que es muy importante dentro del desarrollo de los empleados.

En el artículo de Núñez-Cacho, Grande y Pedrosa (2012), especifica la forma particular del modelo boundaryless career (B.C.), que está conformado por cinco prácticas: la rotación, los planes de carrera y de sucesión, el mentoring, la promoción y el coaching. El objetivo del estudio fue saber si cuando la empresa desarrolla las prácticas mencionadas ¿se está aplicando el modelo B.C? Para realizar la investigación tomaron como muestra 560 empresas españolas, se utilizaron cuestionarios y obtuvieron información de la base de datos SABI. Los resultados fueron que si una organización utiliza rotación, planes de carrera y de sucesión, mentoring, promoción y coaching, si está utilizando el modelo B.C. Concluyeron que el desempeño de las personas y su compromiso hacia la empresa mejora con la aplicación de este modelo. El artículo revisado propone un modelo para el desarrollo de carreras, el cual al parecer ha tenido buenos resultados dentro de las empresas.



1.1.5 Modelos sobre gestión de capital humano.

En la publicación de Delgado, *et al.* (2007), se analizó el cambio que experimentan las prácticas de recursos humanos a medida que las empresas crecen. La investigación fue cualitativa y se empleó el estudio de caso de la empresa REDUR (compañía de servicios logísticos, transporte y distribución). Para la obtención de la información se utilizaron entrevistas en profundidad, revisión de medios impresos, internet y diversa documentación. Como resultado de la investigación se destaca que las prácticas de recursos humanos han ido adquiriendo un carácter más formal, pero muchas de ellas siguen caracterizándose por su poca formalización; es el caso del análisis de puestos, el desarrollo de carreras profesionales o la evaluación del desempeño. Esta publicación se relaciona con la presente investigación, debido a que se analiza la parte de capital humano desde la parte de reclutamiento, selección, capacitación y hasta el desarrollo del personal.

En su artículo Reyes y García (2009), pudieron identificar deficiencias en la Gestión del Capital Humano (GCH) en algunas empresas que inhiben la eficacia de la organización. Para recabar información utilizó: la entrevista, la encuesta, la observación directa y la revisión de documentos para la recopilación de información. Los resultados obtenidos fueron que existía una inadecuada aplicación del enfoque sistémico en procesos presentes en la GCH, principalmente en la selección del personal que no se realiza teniendo en cuenta los perfiles de competencias, además no se determinan las necesidades de capacitación, y los instrumentos utilizados para la evaluación del desempeño generan inconformidad entre los trabajadores. El artículo tuvo como fin identificar las fallas de la gestión del capital humano en algunas organizaciones, situación similar se realiza en esta investigación, pero solo se analiza una sola empresa.

Dentro del artículo Hernández *et al.* (2010) expresa que en Cuba, se están generando modelos para la gestión del capital humano, que marcan pautas en el desempeño de las organizaciones cubanas. El problema principal es que la gran mayoría de las empresas no tienen la orientación necesaria para implementar de forma adecuada una



gestión de capital humano. Los autores eligieron una empresa de una población de 97 organizaciones, eligieron un modelo de gestión integral existente en Cuba, y fue implementado en la empresa en estudio. Como resultado se obtuvo la formulación de una estrategia para integrar un sistema de capital humano adecuado, tomando como base los modelos que han sido formulados en Cuba, pero considerando las características propias de la empresa en cuestión. Al igual que en esta publicación, este trabajo tiene como finalidad generar un modelo de gestión de capital humano que se amolde a las necesidades de la empresa, ya que no todas las organizaciones tiene las mismas dificultades en la administración del personal.

Para los autores Priego, *et al.* (2013) uno de sus principales objetivos de su estudio fue identificar si se llevaba a cabo un buen proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación en las empresas de servicios. Aplicaron cuestionarios, en una muestra de 97 empresas de servicios de la ciudad de Tecomán, Colima, México. Como resultado se obtuvo que en las empresas de servicios la inducción y selección tienen gran influencia en la gestión de recursos humanos, mientras la capacitación y el reclutamiento no tuvieron una relación significativa con ella, lo que significa que estas dos prácticas no las llevan a cabo las empresas. En esta publicación se realizó un análisis de la gestión de capital humano para saber si las empresas lo ejecutan de forma adecuada, algo similar se realizará en el presente trabajo pero con el objetivo de encontrar problemas que impidan una adecuada administración del personal.

Para concluir este apartado y de acuerdo al análisis realizado sobre los anteriores artículos, se puede observar que existe un gran interés en el estudio del capital humano. Se considera que las etapas de Reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo deben ser implementadas de manera eficiente para que el personal sea productivo. La presente investigación tendrá como objetivo dar solución a problemas referentes al recurso humano con el fin de que la empresa que es objeto de estudio administre al personal de forma efectiva.



1.2 Marco teórico.

El marco teórico es la parte de una investigación en donde se desarrolla todo el fundamento teórico que junto al planteamiento del problema son bases para la elaboración del trabajo. A continuación se presenta el marco teórico de este trabajo de investigación.

1.2.1 Gestión.

La palabra Gestión y gestionar tienen diferentes definiciones como las que algunos autores mencionan a continuación:

- Ortún Rubio (1999) comenta que la palabra gestionar supone coordinar y motivar a las personas de una organización –cultural, deportiva, económica– para conseguir las finalidades de ésta.
- Según la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de Perú (2014), la gestión administrativa se define como el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- Para Ivancevich *et al.*, (1997) la gestión se define como el proceso comprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr los resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar...comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa.

La palabra gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Gestionar es la realización de ciertas actividades y tareas para hacer posible la ejecución de una determinada meta u objetivo. Dentro de la palabra gestión se hace referencia al ejercicio de responsabilidades sobre un proceso o sobre un conjunto de actividades. Debe haber preocupación para que exista la disposición de



recursos y estructura necesarios, coordinación adecuada de las actividades y rendición de cuentas a las personas interesadas en los resultados de dicha gestión.

1.2.2 Capital humano.

El concepto de capital humano es definido por diversos autores como se menciona a continuación:

- Según Chiavenato (2009): El *capital humano*, es el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: *Talentos y Contexto...* No sólo es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino también es cuestión del contexto donde trabajan. Entonces, su nuevo papel es: lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas. Y, principalmente, el hecho de que el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual.
- Bohlander y Snell (2007) mencionan “el término capital humano describe el valor económico del conocimiento, las habilidades y las capacidades de los empleados. Aunque el valor de estos activos podría no reflejarse de manera directa en el balance general de una empresa, tienen, sin embargo, un enorme efecto en el desempeño de la organización”.
- Por otra parte, Arias y Heredia (2006) mencionan que el capital humano se entiende como todos aquellos factores que poseen los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida general... la denominación de capital humano cobra cada vez mas fuerza. Se intenta, así, emplear este término para llegar a la mentalidad de empresarios y ejecutivos, a la idea, tantas veces hecha a un lado, de que así



como el capital material requiere cuidado y administración cuidadosa, el capital humano también.

De acuerdo a las definiciones y conceptos dados por diversos autores, se puede decir que el capital humano es intangible, y dentro de este son consideradas las habilidades y capacidades de los individuos, las cuales deben ser estimuladas para que crezcan, logrando que los individuos que laboran en la organización realicen su mejor desempeño en sus tareas.

1.2.3 Gestión del capital humano.

En la opinión de Ivancevich, *et al.* (1997) la palabra gestión, puede referirse a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto.

La gestión del capital humano es estratégica y su intención es buscar, atraer, seleccionar, capacitar, desarrollar, retener, promover y movilizar a los empleados en la organización. La finalidad de este tipo de gestión es el manejo del recurso humano, busca no sólo emplear al personal más calificado y valioso, si no también enfatizar la retención. Debido a que el reclutamiento y la selección son costosas para una empresa, es importante colocar al individuo en una posición donde sus habilidades sean óptimamente utilizadas.



1.2.4 Reclutamiento.

El reclutamiento nace de la necesidad de llenar una vacante dentro de la organización, ya sea porque el personal que laboraba en ella ha decidido salir o porque se han creado algún nuevo puesto que necesite ser cubierto. Es importante que dentro de esta etapa se logre atraer un número importante de candidatos que tengan las características que el puesto requiere, para que exista la oportunidad de elegir a la persona más calificada.

1.2.4.1 Concepto de reclutamiento.

A continuación se muestran los siguientes conceptos de reclutamiento:

- Para Rodríguez (2007), el proceso de reclutamiento comienza en el momento en que el departamento de personal de una empresa se entera de las necesidades de personal presentes y futuras de ésta e intercambia información de la empresa e información del mercado de trabajo y viceversa. También es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer a los candidatos idóneos para la organización.

- Chiavenato (2006), menciona que la etapa de reclutamiento se puede definir como: un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

- Por otro lado Mondy y Noe (2005), mencionan que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente calificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización previo sometimiento a unas pruebas selectivas. Esos procedimientos se desarrollan mediante un sistema de información (divulgación) por el cual las empresas, de manera directa o indirectamente, dan a conocer al mercado laboral las oportunidades de ocupación, de forma que el número de individuos



atraídos sea suficiente para abastecer el proceso de selección que en un momento determinado deberá iniciarse.

De acuerdo a los anteriores conceptos, se puede decir que el reclutamiento es un proceso que consiste en la atracción de candidatos interesados en ocupar una vacante ofertada por la organización, para lo cual deben cumplir con ciertas características, habilidades y conocimientos que el puesto requiere.

1.2.4.2 Tipos de reclutamiento.

Desde el punto de vista de Chiavenato (2006), las fuentes proveedoras de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento, y se dividen en los siguientes:

- *Reclutamiento interno.* Se origina cuando, se genera una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos con ascenso.
- *Reclutamiento externo.* Opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, que son atraídos por técnicas como: archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o en otros procesos de reclutamiento; candidatos presentados por empleados de la empresa; carteles o anuncios en la portería de la empresa; contactos con sindicatos; contactos con universidades, escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.; anuncios en diarios, revistas, etc.
- *Reclutamiento mixto.* En una empresa nunca se hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima. El reclutamiento mixto, enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.



1.2.5 Selección.

Una vez que se cuenta con un número de candidatos adecuado, el siguiente paso es seleccionar los mejores candidatos para el puesto.

- Así Chruden y Sherman Jr. (2007), mencionan que la selección de personal es el proceso de determinar cuáles de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización. Se debe comparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. Dentro de la información necesaria para realizar esta comparación se debe analizar: información sobre los puestos a llenar, proporción entre las vacantes y el número de solicitantes y toda la información posible sobre los solicitantes.
- Para Werther y Davis (2000), la selección es una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo... el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.
- Según Mondy y Noe (2005), la selección de personal es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a las persona más adecuada para un puesto y organización particular... el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. Cuando los esfuerzos de reclutamiento fallan en la búsqueda de solicitantes calificados, la organización debe contratar personas poco calificadas.

Se puede decir que la selección de personal es un proceso que consiste en la aplicación de diferentes técnicas de selección, con la finalidad de elegir de un grupo de candidatos a la persona mejor capacitada para ocupar la vacante que existe en la organización.



1.2.5.1 Proceso de selección.

El proceso de selección puede tener un número de pasos y secuencia diferentes en cada organización, y en cada nivel de los puestos a ocupar. Sin embargo, se tienen etapas en común, Chruden y Sherman Jr. (2007) y Bohlander y Snell (2007), proponen un proceso de selección de personal, el cual tiene las siguientes fases:

1. Recepción de solicitudes.
2. Entrevista preliminar en RH.
3. Prueba de empleo
4. Entrevista
5. Investigación de antecedentes
6. Selección preliminar en el departamento de RH
7. Selección final del supervisor
8. Examen médico
9. Contratación
10. Asignación.

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse.

1.2.5.2 Técnicas de selección.

Cuando se lleva a cabo el proceso de selección, el reclutador o seleccionador debe implementar una serie de técnicas que le ayudarán a elegir la mejor opción para ocupar la vacante que se tiene en un momento dado.

Formulario de solicitud (solicitud de empleo).

De acuerdo a Byars y Rue (1997), cumplir con el llenado de un formulario de solicitud es normalmente el primer paso en la mayoría de los procesos de selección. El formulario proporciona información básica para su uso en fases posteriores y puede utilizarse para cribar a los candidatos no cualificados. Mondy y Noe (2005), mencionan que una forma de solicitud contiene comúnmente secciones para el nombre, domicilio, número telefónico, servicio militar, educación e historia laboral.



Verificación de antecedentes y referencias.

De acuerdo a Porret Gelabert (2012), es conveniente comprobar las referencias o antecedentes laborales que el candidato ha indicado en los formularios escritos o explicado en las respectivas entrevistas. También es importante comprobar la titulación y experiencia profesional que manifiesta tener el aspirante a cubrir el puesto ofrecido. La comprobación suele centrarse en el período efectivo de permanencia en cada empresa anterior y causa de la baja, naturaleza y cargo desempeñado, las razones de los eventuales traslados y las relaciones con sus superiores.

Entrevistas.

Dessler (2009), define a la entrevista como un procedimiento diseñado para obtener información de una persona a través de respuestas orales a preguntas orales; una entrevista de selección, es un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño laboral futuro a partir de las respuestas orales de los aspirantes a preguntas orales. Se pueden utilizar distintos tipos de entrevistas, como por ejemplo las siguientes:

- *Entrevista de evaluación*, se aplica después de una evaluación del desempeño.
- *Entrevista de salida*, se aplica cuando un empleado sale de la empresa para saber lo que está bien o mal dentro de la compañía.
- *Entrevista de selección*, este tipo de entrevista tiene la finalidad de conocer a los candidatos y evaluar cuáles son sus conocimientos, habilidades, intereses, perspectivas económicas, etc.
- *Entrevistas estructuradas y sin estructura*. Entrevistas no estructuradas: en este tipo de entrevista generalmente, el gerente no sigue un formato establecido. Entrevistas estructuradas: en este tipo de entrevistas, se especifica las preguntas con anticipación, se pueden enumerar y calificar las que serían las respuestas apropiadas.

Pruebas formalizadas.

Mondy y Noe (2005) y Byars y Rue (1997), mencionan que dentro de las pruebas formalizadas se puede encontrar las siguientes:



- *Pruebas de actitud.* Estas pruebas miden la capacidad real o potencial de la persona para aprender y desempeñar un puesto.
- *Pruebas de psicomotricidad.* Miden la fuerza, destreza y coordinación de una persona.
- *Pruebas de conocimiento.* Miden los conocimientos del candidato relacionados con el puesto. Pueden ser escritas u orales.
- *Pruebas del dominio del puesto (simulaciones).* Miden la capacidad del candidato para realizar una muestra del trabajo que ha de desempeñar en el puesto.
- *Pruebas de interés vocacional.* Tratan de determinar el interés de una persona en comparación con el de otras personas que tienen éxito en un puesto concreto.
- *Pruebas de personalidad.* Pretenden medir ciertas características de la personalidad. Son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona.
- *Pruebas con polígrafo.* El polígrafo, popularmente conocido como detector de mentiras, es un instrumento que registra ciertos cambios orgánicos que se producen en una persona sometida a una serie de preguntas.

Exámenes médicos.

Dessler (2009) comenta que los exámenes médicos, antes del empleo, se requieren por algunas razones básicas: se usaría para determinar si el solicitante tiene las calificaciones físicas requeridas para el puesto, para establecer un registro y una línea base de la salud del solicitante, para efectos de reclamaciones futuras de seguros o pagos de compensación, para detectar problemas de salud, y, para detectar enfermedades contagiosas. Según Porret (2012), los reconocimientos médicos deberán realizarse al final del proceso y antes de la toma de decisión... Es una prueba muy importante, pues descubrirá las posibilidades físicas y de salud del candidato.



1.2.6 Capacitación.

Una vez que se han llevado a cabo tanto el proceso de reclutamiento como el de selección, y se ha elegido a la persona que ocupará la vacante, será necesario que se implemente la etapa de inducción, situación donde se le dará a conocer al nuevo trabajador de manera general, qué es la organización, políticas, misión, visión, derechos y obligaciones, funciones específicas de su puesto de trabajo, etc.

Después de su respectiva inducción, a cada trabajador se le debe brindar capacitación, a la cual Chiavenato (2009), define como “el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente”.

1.2.6.1 Inducción de los empleados.

El seleccionar de manera cuidadosa a los empleados no asegura se desempeñaran eficazmente, por lo que la organización debe brindarles una inducción y capacitación, para que sepan qué hacer y cómo hacerlo.

En esta etapa (inducción) se presenta al trabajador la misión, visión, valores, carácter de la empresa, políticas y reglas generales, beneficios de los que podrá disfrutar; etc. “En ella se ofrece al trabajador una panorámica de lo que se espera de él, así como lo que este puede esperar de la empresa” (Alcaraz, 2006). La inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo (Bohlander y Snell, 2007).

Rodríguez (2007), menciona que el proceso de inducción incluye la etapa de inducción al departamento de personal (la historia de la organización, las políticas generales del personal, las reglas de disciplina, las prestaciones a las que tiene derecho) y la de inducción al puesto en particular (colocar al empleado recién contratado en el puesto que ocupará).



1.2.6.2 Concepto de Capacitación.

A continuación se mencionan algunos conceptos de capacitación:

- En la opinión de Dessler (2009), “la capacitación debe iniciar inmediatamente después de la inducción. Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo”.
- De acuerdo a Alles (2011), la capacitación son aquellas actividades de formación estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe constituir una transmisión de conocimientos y/o competencias: organizada, planificada y evaluable.
- Según Bohlander y Snell (2007), el término capacitación a menudo se utiliza para describir casi cualquier esfuerzo que inicia una organización con el fin de fomentar el aprendizaje entre sus miembros.

Con las anteriores definiciones se puede concluir que la capacitación es un proceso compuesto de un conjunto de actividades encaminadas a darles a los trabajadores las habilidades y conocimientos para que desempeñen de forma eficiente su trabajo.

1.2.6.3 Proceso de Capacitación.

De acuerdo a Chiavenato (2009), la capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

- El *diagnóstico* consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
- El *diseño* consiste en preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
- La *implantación* es ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
- La *evaluación* consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.



Métodos de capacitación.

Para brindar la capacitación al recurso humano, existen diferentes métodos de capacitación que se pueden adecuar a la situación. De acuerdo a Dessler (2009), existen diversas maneras de capacitar dentro de una organización, entre las cuales se puede encontrar: Capacitación en la práctica (CEP), capacitación por aprendizaje, aprendizaje informal, capacitación para instrucción en el trabajo, aprendizaje programado y capacitación simulada.

1.2.7 Desarrollo.

La etapa de desarrollo es un proceso que tiene como finalidad lograr que los empleados satisfagan sus necesidades e inquietudes profesionales, así como alcanzar un equilibrio entre lo laboral y lo personal. Es muy importante para las organizaciones conseguir un adecuado desarrollo de sus trabajadores, para que puedan mejorar su desempeño laboral en la empresa.

1.2.7.1 Concepto de Desarrollo.

El concepto de desarrollo según la opinión de algunos autores es:

- De acuerdo a Rodríguez (2007), el desarrollo es un proceso enfocado a producir una serie de actitudes para apoyar y mejorar al administrador profesional y hacerlo más competente....El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento por medio del cual el personal ejecutivo obtiene conocimientos conceptuales y teóricos para propósitos generales.

- Para Arias y Heredia (2006), el propósito del desarrollo es el incremento de todos los atributos humanos, así como una filosofía personal...La creatividad y otras facultades humanas se convierten en elementos clave para la competitividad de las empresas y organizaciones. Por lo que es de interés vital de éstas el fomento de dichas facultades. Es necesario establecer planes para lograr dicho propósito.



- Zepeda (1999), comenta que la noción más extendida entre las organizaciones acerca de quiénes merecen desarrollarse hacia posiciones superiores en ellas, es que los puestos deben ser ofrecidos a los que posean un mayor potencial.

De acuerdo a las ideas establecidas por los autores, el desarrollo es un proceso con el cual las personas pueden incrementar sus atributos humanos, conocimientos y talentos, logrando así mejorar su vida tanto en aspectos laborales como personales. El desarrollo de una persona beneficia a las organizaciones debido a que es una manera de lograr que el empleado desarrolle de la manera más eficiente su potencial, desempeñándose de una manera beneficiosa para la empresa.

1.2.7.2 Fuentes para identificar necesidades de desarrollo.

Rodríguez (2007), menciona que las necesidades que deben satisfacer los esfuerzos de desarrollo por lo general no son identificadas en forma adecuada. Las fuentes para obtener esta información son: encuestas y entrevistas, centros de evaluación, datos de las evaluaciones de desempeño y planes a corto, mediano y largo plazos de futuras actividades, que requieren de cierto tipo de administradores, en determinado tiempo y lugar.

Como ya se mencionó la evaluación del desempeño puede ser considerada un importante instrumento dentro del desarrollo de las personas. Schermerhorn, Hunt y Osborn (2005) y Chiavenato (2009), comentan que dentro de las razones que existen para aplicar la evaluación del desempeño, además de las recompensas, la percepción, las relaciones, la asesoría o la retroalimentación del personal, se encuentran las de desarrollo y las de potencial de desarrollo; en la primera dice que la evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal). Mientras que en la segunda afirma que la evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.



1.2.7.3 Desarrollo de personas.

En términos generales Zepeda (1999), comenta que las personas dentro de una organización disponen de las siguientes alternativas de desarrollo:

1. Desarrollo en el propio puesto, lo que se puede lograr con capacitación profunda o amplia sobre roles y funciones, a la vez que participando de manera definitiva en la forma de decisiones; lo anterior lleva consigo generalmente el uso de una mayor autoridad, bonos, reconocimientos, premios, etc.
2. Desarrollo orientado a otros puestos, tanto en línea recta ascendente (ocupar el lugar del jefe), como ascendente a otras áreas (ocupar el lugar de algún par del jefe), o en línea horizontal (ocupar el lugar de pares del puesto actual).
3. Desarrollo como ente social (cultura, recreación, deporte, sindicalismo).
4. Desarrollo como persona, lo que se logra fundamentalmente mediante una educación formal, no formal e informal.

Chiavenato (2009) concuerda con Zepeda (1999), en que para lograr desarrollar adecuadamente a los trabajadores una parte muy importante a tomar en cuenta es la remuneración, comenta que cada trabajador tiene interés en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personal, sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando reciba una retribución conveniente. Las remuneraciones de los trabajadores pueden formar parte de los llamados sistemas de recompensas o de premiación, que de acuerdo a Cummings y Worley (2007),... representan un incentivo eficaz para mejorar el desempeño del empleado y del grupo de trabajo.

Guízar (2008), añade que en muchos países latinoamericanos se aplican ciertos esquemas específicos de recompensas llamados prestaciones y servicios al personal, entre los cuales se pueden mencionar: Pólizas de seguros, (salud, pólizas de vida, pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente), prestaciones independientes de las tareas cotidianas (días feriados o vacaciones, ausencias con o sin goce de sueldo, actividades deportivas), prestaciones relacionadas con el horario (flexibilidad del horario), servicios a los empleados (cafetería o restaurante, apoyo para



la educación formal, servicios financieros), servicios sociales (gastos de reubicación-hotel, mudanza, depósito para renta de casa) y participación de utilidades.

De acuerdo a Arias y Heredia (2006), mencionan que muchas acciones tienen como objetivo propiciar la integración de conocimientos e ideas, así como el fortalecimiento de algunas facultades humanas. Clasifican estas acciones para el desarrollo de las personas en:

- Internas. Son una serie de eventos de desarrollo, los cuales pueden categorizarse en dos grandes rubros: *Dirigidos* (cursos, talleres o seminarios de calidad, integración de equipos, desarrollo directivo, administración del estrés, creatividad, etc.) y *Generales* (cursos, seminarios o talleres de integración familiar, higiene en el hogar, etc.)
- Externas. Las acciones externas se clasifican como todas aquellas acciones efectuadas con la intención de incrementar el capital humano de la empresa u organización recurriendo a fuentes ajenas a la misma. Pueden citarse: Becas otorgadas al personal para diversos grados escolares, asistencia a congresos o reuniones científicas o técnicas, visitas a otras empresas, pertenencia a sociedades, viajes de estudio, suscripción a revistas especializadas, conferencias y consultas en redes.

1.2.7.4 Desarrollo de carrera.

El desarrollo de carrera puede ser definido de la siguiente forma:

- Para Robbins (1996), el desarrollo de carrera es una forma como una organización sostiene o incrementa la productividad actual de sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para un mundo cambiante. Una carrera es una secuencia de posiciones ocupadas por una persona en el transcurso de su vida.
- De acuerdo a Werther y Davis (2000), la carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. La planeación de una carrera profesional es un proceso estrictamente racional. Las preguntas: ¿cuáles son mis objetivos profesionales?, ¿cuál es el primer



paso que debo dar? y, en general, ¿a dónde quiero llegar? son la clave del proceso de planeación.

- Para Cummings y Worley (2007), la carrera es una secuencia de puestos relacionados con el trabajo que desempeña alguien a lo largo de su vida laboral... la planeación de carrera se ocupa de individuos que eligen una ocupación, de las empresas y puestos en cada etapa. El desarrollo de carrera consiste en ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos profesionales.

Dentro del desarrollo del personal en una organización, se puede realizar planes de carrera y de sucesión que ayuden a los empleados a alcanzar sus objetivos profesionales y personales. Cummings y Worley (2007), mencionan que la planeación de carrera consiste en fijar objetivos individuales. Es muy personalizado y normalmente incluye evaluar los propios intereses, capacidades, valores y metas; examinar otras carreras; tomar decisiones que pueden influir en el trabajo actual; planear la manera de avanzar en la dirección deseada. El desarrollo profesional es fruto de la planeación de la carrera profesional. Comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vistas a lograr objetivos dentro de la organización (Werther y Davis, 2000).

De acuerdo con Dessler (2009), la planeación de la sucesión se refiere al proceso a través del cual una organización planea cubrir y cubre puestos de alto nivel. Se deben tomar varias decisiones que influyen en la sucesión como son: ¿la regla es la antigüedad o la competencia?, ¿cómo se debe medir la competencia?, ¿el proceso será formal o informal?, ¿vertical, horizontal u otro?

1.3 Marco contextual.

El marco contextual es un término en el cual se delimita el ámbito circunstancial y el ambiente físico dentro del cual se desarrolla un trabajo. Debido a lo anterior, se menciona a continuación el marco contextual de la presente investigación.



1.3.1 Gas L.P.

De acuerdo a Amexgas (2014), “el Gas Licuado de Petróleo”, comúnmente llamado gas L.P., es un hidrocarburo derivado del petróleo... se obtiene durante el proceso de refinación de otros derivados denominados gasolina y gas natural. El gas licuado de petróleo se produce en estado de vapor, pero por los procesos que se realizan en las refinerías lo convierten en líquido mediante la compresión y enfriamiento simultáneos de estos vapores. Se necesitan 273 litros de vapor para obtener un litro de gas líquido. El gas al ser comprimido y enfriado se condensa hasta convertirse en líquido, siendo el estado en que se puede transportar y manejar desde las refinerías hasta las plantas de almacenamiento para distribución y de estas a los usuarios finales, mediante auto-tanques (pipas) o recipientes portátiles (cilindros).

Al estar el gas L.P., en tanques estacionarios o cilindros, sale en forma de vapor (estado gaseoso) para poder ser utilizado en calderas y aparatos domésticos. Se consume en forma de vapor en los quemadores de las estufas, calentadores de agua, calefactores. Este vapor se produce al abrir la perilla de cualquier quemador, mismo que está conectado a un cilindro o al tanque estacionario. El gas se quema totalmente sin dejar residuos ni cenizas, no produce hollín si se usa adecuadamente

1.3.1.1 El Gas L.P. en el mundo.

El gas LP es un combustible necesario para el desarrollo de diversas actividades dentro de los hogares de la mayoría de familias. Es por ello, que en gran parte del mundo su utilización ha ido en aumento. De acuerdo a la Secretaría de Energía (2013) se muestran algunas estadísticas del consumo de gas LP en diversas regiones del mundo: Durante 2011, la región de Asia-Pacífico fue la principal demandante de gas L.P., representando poco más del 33% del consumo mundial. El sector con el mayor consumo fue el residencial y comercial con poco más del 60% de consumo, los sectores industriales y autotransporte tuvieron poca participación; alrededor del 10% en conjunto. En cuanto a la disponibilidad del gas L.P., durante 2011, Medio Oriente se posicionó como la principal región productora, con alrededor del 24% de gas L.P. mundial.



1.3.1.2 El Gas L.P. en México.

La Secretaría de Energía (2013) da a conocer las siguientes estadísticas sobre el Gas L.P. en nuestro país: durante 2012 la demanda interna de gas L.P. fue de 290.9 mbd, 0.2% mayor con respecto a 2011. Los sectores con mayor crecimiento en el consumo fueron el autotransporte e industrial. El sector más representativo fue el residencial, con 62.3% de la demanda interna, seguido del sector servicios, con 14.4%. Los sectores autotransporte, industrial, petrolero y agropecuario aportaron 10.7%, 9.6%, 1.5% y 1.5%, respectivamente.

Debido a la utilidad que tiene el Gas L.P. en diferentes actividades cotidianas, existen varias empresas que ofrecen el servicio de venta de este tipo de gas, tanto internacional como nacionalmente. De acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano (2014), existen a lo largo de la república mexicana 192 empresas que ofrecen la venta de Gas (L.P. y Natural).

En el estado de Tlaxcala, se ubica un número reducido de empresas que venden Gas L.P. y Natural a los hogares y empresas, de acuerdo a los datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (2014) y a la guía empresarial de Tlaxcala (2014) son aproximadamente 10 empresas, ubicadas a lo largo del estado.

Dentro de las empresas en Tlaxcala que ofrecen la venta de Gas L.P., se puede ubicar la organización Uza Gas S.A. de C.V., localizada en el municipio de Huamantla, de la cual se hará una descripción detallada más adelante.

1.3.2 Programas de desarrollo del capital humano en México.

Como ya se ha visto, el desarrollo del capital humano es de suma importancia en una organización, ya que trae al trabajador formación profesional y crecimiento personal; sino que además ayuda a la empresa a contar con personal calificado que le ayude a cumplir las metas y objetivos de la organización. Por lo mencionado, es importante saber si la implementación de programas de desarrollo y planes de carrera es un aspecto que consideran las organizaciones de México.



De acuerdo a los datos ofrecidos por Mexican Business Web (2013) en México, 91% de los candidatos considera que su organización le ofrece un buen plan de carreras y solo 4% reporta que su empresa no cuenta con un beneficio de este tipo.

Con los datos anteriores, se considera que cada vez hay una mayor cantidad de empresas que se preocupan por el desarrollo de su capital humano, sin embargo, se puede ver que este tipo de organizaciones son aquellas que cuentan con un alto prestigio y son consideradas en su mayoría como empresas grandes, por la cantidad de empleados que tienen y por la magnitud de su negocio. En lo que respecta a empresas medianas, pequeñas y micro, se deben mejorar la forma de reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar al personal.

1.3.3 Empresa Uza Gas S.A. de C.V.

Uza Gas es una empresa dedicada a la venta de Gas L.P. con una trayectoria de más de 50 años al servicio de sus clientes. Brinda sus servicios en los estados de Veracruz, Tlaxcala y Puebla.

Organigrama.

Uza Gas S.A. de C.V. es considerada una mediana empresa, el organigrama de la empresa puede observarse en el Anexo A. La empresa está conformada por un total de 91 trabajadores, que se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Dirección general: 3
- Suministro de gas L.P.: 4
- Coordinación de ventas: 68
- Contabilidad:3
- Mantenimiento automotriz: 7
- Recursos humanos: 6

Misión.

Uza Gas garantiza a sus clientes: Tranquilidad, seguridad, eficiencia y confianza a través de los servicios que ofrece en todo lo relacionado con el uso de Gas L.P.,



minimizando sus preocupaciones con el abastecimiento oportuno. Esta empresa se compromete internamente a una mejora continua, para brindarle un servicio de calidad que beneficie adicionalmente a la comunidad.

Visión.

La visión de Uza Gas es lograr una empresa sólida, autónoma y rentable que se base su crecimiento y beneficios en nuestro compromiso con:

- El buen servicio y satisfacción de nuestros clientes.
- El permanente desarrollo técnico, humano y motivacional que eleve la calidad de vida de nuestros colaboradores.
- El uso de tecnología de vanguardia que garantice la seguridad que ofrecemos en nuestros productos y servicios.
- La creación de un ambiente de armonía en donde las diferencias se resuelvan apeguándose a los lineamientos de nuestra filosofía.
- La ampliación de servicios que el mercado y la comunidad nos demanden, esforzándonos día a día por dejar una profunda huella en todas las actividades.

Filosofía.

Para la empresa Uza Gas S.A. de C.V. la filosofía en que basan su conducta se basa en los siguientes puntos:

- Para Uza Gas todas las actividades que se realicen deben ser planeadas en función de las necesidades del cliente.
- La dirección en Uza Gas debe ser honesta, ética, transparente y con respeto para lograr la integridad entre los clientes y colaboradores.
- En Uza Gas los colaboradores son considerados y tratados igual que el cliente externo y se espera de ellos una respuesta íntegra.
- En Uza Gas los beneficios obtenidos son el resultado de la satisfacción del cliente y miembros de la empresa.



- Para Uza Gas el crecimiento significa ampliar la cantidad de clientes satisfechos, internos y externos a través de una acción preferentemente proactiva.
- En Uza Gas todas las decisiones deberán tomar en cuenta el beneficio de la comunidad especialmente en materia de seguridad.
- Uza Gas es una empresa familiar, sin embargo, la relación familiar seguirá los mismos lineamientos de la filosofía general de la empresa.

Historia.

El Sr. Huerta propietario de la tienda de abarrotes “La Sevillana” viendo la necesidad de la población en el consumo de Gas L.P., comenzó vendiendo cilindros en dicha tienda en el año de 1956. Los recogía en cada domicilio y los transportaba a la Cd. de Puebla, para llenarlos y entregarlos a sus propietarios en sus domicilios. Al incrementar su clientela hubo la necesidad de establecer una planta de Gas, con una capacidad de 3,500 litros, iniciando sus operaciones en 1960. Fundando la empresa con el nombre “Gas de Huamantla”, años después fue cambiada la razón social utilizando para esto la combinación de los apellidos Huerta Zamudio dando como resultado Uza Gas S.A. de C.V. en 1997 se contempló el proyecto y la construcción de la nueva planta, ubicada en la carretera Huamantla-Altzayanca en el Km. 8+400.

Servicios.

La empresa ofrece los siguientes servicios a los hogares y comercios de la ciudad de Huamantla:

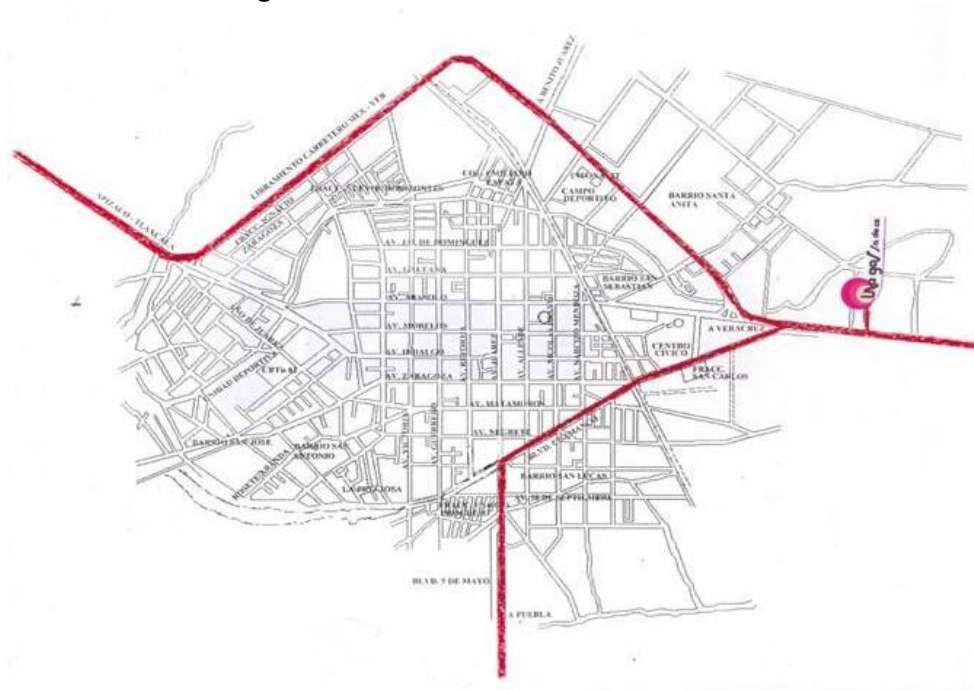
- Mantenimiento de instalaciones de Gas L.P.
- Servicio de Gas LP para carburación las 24 hrs.
- Instalaciones de tuberías y conexiones de Gas LP.
- Asesoría técnica sobre cualquier modificación a instalaciones sin cargo al cliente.
- Servicio de suministro de Gas LP., a casa habitación, comercio e industria.
- Atención a fugas y apoyo a siniestros.



Ubicación de la planta.

La ubicación de la planta Uza Gas S.A. de C.V. es en la carretera Huamantla-Altazayanca en el Km. 8+400, como se muestra en la figura 1.1.

Figura 1.1 Ubicación Uza Gas S.A. de C.V.



Fuente: www.uzagas.com.mx (2015).

La empresa Uza gas S.A. de C.V. es una organización que tiene como objetivo seguir siendo participativa en el mercado, para lograrlo requiere contar con trabajadores capacitados y que tenga alternativas de desarrollo. Debido a ello, es importante establecer un modelo de gestión de capital humano, que permita administrar adecuadamente al personal de la empresa.



CAPITULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

En este apartado se determinará los aspectos metodológicos que orientan el procedimiento para realizar la presente investigación, la cual está orientada a buscar los problemas en la gestión de capital humano que interfieren con el desarrollo del personal dentro la empresa de gas L.P.

El presente trabajo se considera como una investigación cuantitativa, de tipo descriptiva y correlacional, se detalla el diseño de la investigación donde se determina qué instrumento es utilizado para recabar la información necesaria que en este caso es el cuestionario, se describen las variables que lo integran y el grado de confiabilidad del instrumento. También se determina cuál es la población de la investigación así como el tamaño de la muestra que se toma para la aplicación del instrumento.

2.1 Tipo de investigación.

El presente trabajo es considerado como *no experimental*, debido a que no se manipularan deliberadamente las variables, sólo se observará y analizará el fenómeno en su ambiente natural. Es un estudio *cuantitativo*, pues se cuenta con una población de la cual se determinará una muestra proporcional y se aplicará análisis estadístico a los datos recogidos a través de los cuestionarios (Sampieri, Fernández y Baptista, 2010).

Además esta investigación tiene un diseño *correlacional*, el cual tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables o conceptos, en un contexto en particular como lo dicen Ortiz y García, (2009). Es decir, se determinará la correlación entre las variables reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal en una empresa de gas L.P. y se determinaran los problemas que surgen en cada una de las etapas que impiden que la organización gestione de forma adecuada a su personal.



Por otra parte Bernal (2010), comenta que en los estudios descriptivos se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etc. pero no se dan explicaciones o razones de las situaciones, los hechos, los fenómenos, etcétera. Debido a lo anterior, se considera también como una investigación *descriptiva*, ya que se propondrá un modelo de gestión de capital humano, y se procederá a describir los elementos que lo integren.

Finalmente, cabe mencionar que este trabajo es considerado una investigación transaccional (transversal), debido a que se recolectarán datos en un solo momento, en un tiempo único.

2.2 Población.

Para este trabajo de investigación se tomará como población al personal de la empresa Uza Gas S.A. de C.V., la cual está integrada por: presidencia, dirección general, coordinación de ventas, contabilidad, área de recursos humanos y área de mantenimiento automotriz. El total de todas estas áreas es de 91 trabajadores entre personal de confianza y sindicalizado, todos se encuentran actualmente activos. Sin embargo de las 91 personas, se debe mencionar que siete son directivos entre los cuales se encuentran el presidente de la empresa, director general, jefe de recursos humanos y jefes que tienen capacidad de decisión sobre el manejo del recurso humano. Por otro lado, 84 personas son considerados dentro de la parte operativa y administrativa que no tienen ningún tipo de intervención en las decisiones que afectan directamente a los trabajadores de la organización.

2.2.1 Censo.

El censo “es la enumeración completa de los elementos de una población u objetos de estudio” Malhotra, Dávila y Treviño, (2004). Debido a las características de la población, se aplica un primer cuestionario a siete personas que fungen como dueños y gerentes de la empresa y tienen capacidad de decisión directa sobre el manejo del



recurso humano, entre ellos se encuentran: el presidente de la empresa, director general, jefe de recursos humanos, coordinador de ventas, contador, nóminas y jefe de mantenimiento automotriz.

2.2.2 Muestra.

Con el objetivo de aplicar un segundo cuestionario a personal que no participa directamente en la toma de decisiones que afecta al recursos humano, es necesario obtener una muestra. Según Bernal (2010), la muestra es una parte de la población que se selecciona de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. Debido a lo anterior, se utilizará el muestro probabilístico que para Sampieri et al. (2010), es donde todos los elementos de la población tiene la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra. Para calcular la muestra de esta investigación se considerará la varianza de la muestra en términos de probabilidad, por lo que se deben tener datos como: el error estandar aceptable, el tamaño de la población, la varianza de la población y la varianza de la muestra. Se aplicarán las siguientes fórmulas:

$$n' = \frac{S^2}{V^2} \quad S^2 = p(1-p) \quad V^2 = Se$$

$$n = \frac{n'}{1 - n'/N}$$

En donde:

n' = tamaño provisional de la muestra.

s^2 = varianza de la muestra (varianza expresada en términos de probabilidad)

p = probabilidad de ocurrencia

V^2 = varianza de la población (cuadrado del error estándar).

Se = Error estándar

n = tamaño de la muestra.

N = Población



Para calcular el tamaño de la muestra en esta investigación, se consideran los siguientes datos:

$$p = 90\%$$

$$Se = 0.04$$

$$N = 84 \text{ trabajadores}$$

Al sustituir los datos en las fórmulas anteriores se tiene:

Para calcular la varianza de la muestra.

$$S^2 = 0.9 (1 - 0.9) = 0.09$$

Para calcular la varianza de la población.

$$V = (0.04)^2 = 0.0016$$

Las varianzas de la muestra y de la población se sustituyen en la fórmula $n' = \frac{S^2}{V^2}$, obteniendo:

$$n' = \frac{0.09}{0.0016} = 56.25$$

El resultado obtenido se aplica en la fórmula de muestreo, como se observa a continuación.

$$n = \frac{56.25}{1 - 56.25/84} = 33.689 \approx \mathbf{34}$$

De acuerdo a lo anterior, la muestra debe ser conformada por 34 trabajadores de la empresa.

Ya que se tiene definido el tamaño de la muestra (en este caso 34 individuos), se procede a realizar una estratificación, debido a que la organización está integrada por diferentes áreas. De acuerdo a Sampieri et al. (2010), estratificar la muestra es dividir a la población en subpoblaciones o estratos y seleccionar una muestra para cada estrato.



La fórmula para estratificar la muestra de acuerdo Sampieri et al. (2010), se muestra a continuación:

$$kSh = \frac{n}{N}$$

Donde:

kSh = Desviación estándar de cada elemento en un determinado estrato (fracción constante).

n = muestra

N = población.

Utilizando en la fórmula de estratificación los datos de la muestra y la población, se tiene la siguiente sustitución:

$$kSh = \frac{34}{84}$$

$$kSh = 0.40476 = fh \text{ (fracción constante).}$$

El resultado obtenido de la fracción anterior se multiplica por el total de cada subpoblación.

En la tabla 2.1, se puede observar las áreas de la empresa, las subpoblaciones de cada área y los resultados de las muestras pertenecientes a cada subpoblación, calculadas de acuerdo al procedimiento mencionado anteriormente.

Para determinar quiénes serían las personas que forman parte de la muestra se utilizó el procedimiento de selección denominado Tómbola, “el cual consiste en enumerar todos los elementos muestrales del 1 al n ., hacer fichas, una por cada elemento, revolverlas en una caja, e ir sacando n fichas, según el tamaño de la muestra” (Sampieri et al., 2010).



Tabla 2.1 Muestra probabilística estratificada por áreas.

| Área. | Total población por área. | Muestra |
|--|---------------------------|---------|
| Dirección general y suministro de gas L.P. | 5 | 2 |
| Coordinación de ventas | 67 | 27 |
| Contabilidad | 2 | 1 |
| Mantenimiento automotriz | 6 | 2 |
| Recursos humanos | 4 | 2 |
| Total | N= 84 | n=34 |

Fuente: Elaboración propia. (2014).

Para elegir adecuadamente a las personas a las que se aplicaría el cuestionario se obtuvo del área de recursos humanos una lista con los nombres y números de nómina de los trabajadores de la empresa, con esos datos se realizó el procedimiento de tómbola, en donde primero se agruparon a los empleados de acuerdo a sus áreas de trabajo, después se escribieron sus números de nómina en fichas y luego se eligió al azar las muestras representativas de cada área. Una vez elegida las muestras por área, se aplicó a cada persona el cuestionario correspondiente.

2.3 Diseño de la investigación.

Sampieri et al. (2010), comentan que el diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de la(s) hipótesis formuladas en un contexto en particular. El diseño de una investigación se refiere al plan o la estrategia concebidos para obtener la información que se desea.

A continuación se muestra el objeto de estudio así como el diseño del instrumento para recopilar la información.

2.3.1 Objeto de estudio.

Para la realización de la presente investigación; se toma como objeto de estudio una empresa del sector industrial, la cual se dedica a envasar y comercializar gas L.P. en



el municipio de Huamantla y sus alrededores. El nombre de la empresa es Uza Gas S.A. de C.V. y fue elegida porque es una empresa que tiene la preocupación por mejorar su gestión de capital humano y tiene gran disponibilidad para colaborar en el presente trabajo. La empresa Uza Gas S.A. de C.V. se ubica en los alrededores de Huamantla, sobre la carretera Huamantla-Altzayanca.

2.3.2 Diseño del instrumento de medición.

Para la obtención de la información necesaria dentro de esta investigación se aplica un cuestionario que consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Las preguntas que integran los cuestionarios son de tipo cerrado, siendo de opción múltiple, es decir que se brindan un número de respuestas entre las cuales el encuestado puede elegir y de escala de Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes (Sampieri et al., 2010).

Cabe mencionar que los instrumentos fueron validados a través de una prueba piloto aplicada a algunos sujetos que forman parte de la investigación, ya que este tipo de prueba consiste en administrar el instrumento a una pequeña muestra para probar su pertinencia y eficacia, así como las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados (Sampieri et al., 2010). La prueba piloto que fue aplicada tenía algunas preguntas de tipo abierto, con el fin de conocer información que los encuestados pudieran proporcionar y que sirvió para redactar las preguntas del cuestionario final.

El cuestionario aplicado consta de dos diseños uno para la parte directiva que tienen impacto directo en la toma de decisiones sobre el personal y otro para la parte de los operativos y personal de confianza no involucrado directamente con el departamento de recursos humanos. El primero está estructurado con 28 preguntas y el segundo consta de 23, ambos cuestionarios pueden ser encontrados en los anexos B y C respectivamente, tienen como propósito medir las variables de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal.



En la tabla 2.2 se pueden observar las variables e indicadores a medir y las preguntas utilizadas para lograr dicho propósito.

Tabla 2.2 Variables, indicadores y preguntas de cuestionario para personal directivo.

| Variable | Indicadores | Preguntas. |
|----------------------|---|---|
| Reclutamiento | <i>Medios.</i> Medios utilizados para reclutar personal. | 1. ¿Cuál es el principal medio que se utiliza en esta empresa para reclutar candidatos para ocupar una vacante? a) Radio. b) Periódico. c) Perifoneo. d) Directo en la empresa. e) Internet. |
| | <i>Cumplimiento de descripciones de puestos.</i> Grado en que los candidatos cumplen con los requisitos y características de los puestos. | 2. Los candidatos para ocupar la (s) vacante (s), tienen los conocimientos y experiencia que el puesto de trabajo requiere, de acuerdo a las descripciones y perfiles de puestos. ** |
| Selección | <i>Proceso de selección.</i> Determinar el proceso a seguir para seleccionar al personal. | 3. ¿Cuál es el proceso utilizado por la empresa para seleccionar a sus nuevos trabajadores? a) Aplicación de entrevistas b) Aplicación de pruebas de actitud y personalidad. c) Aplicación de pruebas de conocimiento d) Realización de referencias laborales e) Aplicación de entrevistas, pruebas psicométricas y visitas domiciliarias. |
| | <i>Información de la vacante.</i> Grado de información proporcionada a los aspirantes. | 4. El personal de recursos humanos informa a todos los candidatos que son entrevistados, las funciones concernientes al puesto vacante. ** |
| Capacitación | <i>Inducción general a la empresa.</i> Grado de importancia que da la empresa a la adaptación del personal nuevo ingreso a la organización. | 5. En la primera semana de laborar en esta organización, se proporciona al personal la información general de la empresa. ** |
| | <i>Inducción específica.</i> Grado de importancia que da la empresa a la adaptación del personal a su nuevo puesto de trabajo. | 6. Se proporciona a los colaboradores de nuevo ingreso, toda la información referente al puesto y sus funciones. ** |
| | <i>Impartición de la capacitación.</i> Definir si se imparten cursos de capacitación. | 7. La empresa se preocupa por ofrecer cursos de capacitación a sus trabajadores. ** |
| | <i>Frecuencia.</i> Grado de constancia al impartir cursos de capacitación en la empresa. | 8. La capacitación es constante en esta empresa. ** |
| | <i>Periodos de tiempo.</i> Definir el periodo de tiempo aproximado que transcurre entre un curso de capacitación y otro. | 9. Seleccione cada qué periodo de tiempo, la empresa brinda capacitaciones a sus trabajadores. a) De 1 a 3 meses. |



| | | |
|-------------------|--|--|
| | | <p>b) De 4 a 6 meses. c) De 7 a 9 meses. d) De 10 a 12 meses e) Más de 12 meses.</p> |
| | <p><i>Mejora del desempeño.</i> Grado de mejora en el desempeño de las actividades laborales del personal.</p> | <p>10. Los cursos de capacitación que reciben los trabajadores durante su estancia en la empresa, mejoran su desempeño laboral. **</p> |
| | <p><i>Capacidad de tomar decisiones.</i> Grado de mejora en la toma de decisiones y solución de problemas en su puesto.</p> | <p>11. Las capacitaciones ayudan al personal para que sea capaz de tomar decisiones y solucionar problemas en su puesto de trabajo. **</p> |
| | <p><i>Programa general de capacitación.</i> Identificar si existe un programa general de capacitación anual en la empresa.</p> | <p>12. En la organización existe un programa general que indica los cursos de capacitación que se le deben impartir a los trabajadores de todas las áreas. **</p> |
| | <p><i>Métodos de capacitación.</i> Identificación de los métodos utilizados para brindar la capacitación.</p> | <p>13. ¿Qué tipo de método es utilizado por la empresa para brindar las capacitaciones a sus trabajadores? a) Práctico. b) Teórico c) Mixto (Práctico y teórico) d) Simulaciones. e) Rotación de puestos.</p> |
| | <p><i>Instituciones u organismos capacitadores.</i> Identificación de las instituciones u organismos que imparten las capacitaciones a los trabajadores de la empresa.</p> | <p>14. Instituciones como la STPS, Protección Civil y organismos particulares son los encargados de impartir cursos de capacitación dentro de la empresa. **</p> |
| Desarrollo | <p><i>Desarrollo personal.</i> Grado en que se apoya a los trabajadores a desarrollarse de forma personal.</p> | <p>15. La organización brinda oportunidades para que el personal asista a talleres de integración familiar, higiene en el hogar, torneos deportivos, actividades culturales, etc. **</p> |
| | <p><i>Satisfacción laboral/profesional.</i> Grado en que se satisfacen las necesidades profesionales (laborales).</p> | <p>16. La empresa logra satisfacer las necesidades profesionales-laborales de los trabajadores a través de cursos, talleres o seminarios sobre trabajo en equipo, comunicación, empatía, etc. **</p> |
| | <p><i>Evaluación del desempeño.</i> Medición de los resultados laborales de un trabajador y su posible desarrollo.</p> | <p>17. La empresa aplica evaluaciones de desempeño a los trabajadores para conocer sus resultados laborales así como las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. **</p> |
| | <p><i>Desarrollo del potencial (talento).</i> Grado en que se ayuda a desarrollar el potencial del trabajador.</p> | <p>18. La empresa ofrece cursos para que los trabajadores desarrollen nuevas habilidades y aprendan nuevos conocimientos. **</p> |
| | <p><i>Desarrollo académico.</i> Grado de conciencia por parte de la organización para lograr que el personal concluya sus estudios.</p> | <p>19. Los trabajadores y personal de confianza tienen becas o apoyos, para realizar estudios que van desde concluir la primaria hasta cursar diplomados, idiomas, posgrados, etc. **</p> |



| | | |
|--|---|--|
| | <p><i>Promociones y ascensos.</i> Determinar si existe un sistema de promociones y ascensos.</p> | <p>20. La empresa posee un sistema de promociones y ascensos bien definido, que reconoce las habilidades y desempeño del trabajador para ocupar mejores puestos. **</p> |
| | <p><i>Ascensos.</i> Criterios utilizados para elegir a quien ocupará una vacante.</p> | <p>21. Al surgir una vacante, ¿cuál es la forma más común de ocuparla? a) Ascenso del personal con mayor antigüedad y experiencia b) Ascenso de personas con poco tiempo en la organización pero con conocimientos c) Transferencias de diferente puesto / área de la empresa. d) Ascenso de personal sin experiencia y sin conocimientos del puesto. e) Personal externo y ajeno a la empresa.</p> |
| | <p><i>Motivación.</i> Determinación de las formas utilizadas para motivar al personal de la empresa.</p> | <p>22. La empresa ofrece talleres de comunicación, incentivos económicos y reconocimiento verbal y escrito como parte de sus estrategias de motivación para el personal. **</p> |
| | <p><i>Recompensas monetarias.</i> Determinación del tipo de recompensas monetarias que utiliza la organización para incentivar el trabajo del personal.</p> | <p>23. ¿Cómo reconoce la empresa el buen desempeño de los trabajadores? a) A través de un buen sueldo b) A través de comisiones por ventas c) A través de sueldo base y comisiones por ventas d) A través de sueldo base, comisiones por ventas y vales por el logro de metas. e) Otro tipo de pago.</p> |
| | <p><i>Recompensas no monetarias.</i> Determinación de las recompensas no monetarias utilizadas para incentivar el trabajo del personal.</p> | <p>24. La organización ofrece prestaciones y servicios adicionales al trabajador (vales por tanques de gas, caja de ahorro, consultas médicas en servicios particulares, etc.), para mejorar su desempeño laboral. **</p> |
| | <p><i>Desarrollo de carrera.</i> Grado de conciencia por parte de la organización para lograr que el personal se desarrolle profesionalmente.</p> | <p>25. La empresa ofrece un sistema formal de desarrollo de carrera a los trabajadores. **</p> |
| | <p><i>Difusión del desarrollo de carrera.</i> Importancia de dar a conocer los puestos existente en el organigrama y a los cuales se puede aspirar.</p> | <p>26. La empresa da a conocer a las diferentes áreas, los puestos de trabajo a los que puede aspirar el personal, que en ellas labora. **</p> |
| | <p><i>Retiro / jubilación.</i> Importancia que da la organización a los trabajadores que están por jubilarse.</p> | <p>27. Para la etapa de jubilación de los trabajadores, la organización brinda a los empleados una asesoría previa, donde se les aconseja sobre sus prestaciones, sobre la búsqueda de otra carrera, la realización de otras actividades, etc. **</p> |



| | | |
|--|--|--|
| | Opiniones y sugerencias de ex trabajadores. Obtención de las opiniones y sugerencias de trabajadores que dejan de laborar en la empresa. | 28. La empresa aplica una encuesta a los trabajadores que dejan de laborar en ella, para saber sus opiniones y comentarios. ** |
|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia (2015).

Nota. Las preguntas señaladas con ** tienen respuestas en escala de Likert (Siempre, La mayoría de las veces sí, Algunas veces, La mayoría de las veces no y Nunca).

De acuerdo a la tabla 2.2, las preguntas se agruparon de la siguiente forma:

- *Reclutamiento.* Las preguntas 1 y 2 sirven para determinar cuáles son los medios mayormente utilizados para reclutar candidatos y si estos últimos, cumplen o no con los requisitos establecidos en las descripciones de puestos.
- *Selección.* Las preguntas 3 y 4 buscan identificar cuáles son las herramientas más utilizadas en el proceso de selección y saber el grado de información que se les proporciona a los candidatos acerca de la vacante con el fin de que sepan realmente las funciones a desempeñar en el puesto.
- *Capacitación.* Con las preguntas de la 5 a la 14 se busca saber el grado de importancia que da la empresa a la adaptación del personal nuevo a sus puestos de trabajo y a la organización. Definir la impartición de cursos de capacitación, su constancia y el periodo de tiempo en que se imparten, métodos utilizados y por último averiguar si las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño de las actividades laborales de los trabajadores.
- *Desarrollo.* Finalmente con las preguntas de la 15 a la 28 se busca identificar el grado en que se satisfacen las necesidades personales y laborales de los trabajadores, qué hace la empresa para incrementar el potencial del trabajador, cómo se dan los ascensos y las promociones, cómo se motiva al personal de la empresa, en qué grado se utilizan recompensas monetarias y no monetarias para incentivar el trabajo del personal, etc. Además, saber si existe desarrollo de carrera para los empleados y por último, averiguar la importancia que da la



organización a las jubilaciones así como saber que opinan los trabajadores que por diversas causas dejan de laborar en la empresa.

En la tabla 2.3 se puede observar las variables, indicadores y preguntas que integran el segundo cuestionario aplicado al personal operativo.

Tabla 2.3 Variables, indicadores y preguntas del cuestionario para personal operativo.

| Variable | Indicadores | Preguntas. |
|----------------------|---|--|
| Reclutamiento | <i>Medios.</i> Medios utilizados para reclutar personal. | 1. ¿Cómo se enteró de que existía una oportunidad de trabajo? a) Periódico. b) Directo en la empresa. c) Bolsa de trabajo. d) Anuncio en radiodifusora. e) Por medio de amigos, familiares o conocidos. |
| | <i>Cumplimiento de descripciones de puestos.</i> Grado en que los candidatos cumplen con los requisitos y características de los puestos. | 2. Al ingresar a laborar en esta empresa, tenía conocimientos y experiencia en el puesto de trabajo. ** |
| Selección | <i>Proceso de selección.</i> Determinar el proceso a seguir para seleccionar al personal. | 3. Al tratar de obtener el puesto, ¿cuáles de las siguientes pruebas le fueron aplicadas en su proceso de selección? a) Entrevistas. b) Pruebas de actitud y personalidad. c) Pruebas de conocimiento. d) Referencias laborales. e) Entrevistas, pruebas y visitas domiciliarias. |
| | <i>Información de la vacante.</i> Grado de información proporcionada a los aspirantes. | 4. Durante su entrevista con el personal de recursos humanos, ¿se le informó claramente de las funciones que desempeñaría en el puesto al cuál aspiraba en ese momento? ** |
| Capacitación | <i>Inducción general a la empresa.</i> Grado de importancia que da la empresa a la adaptación del personal nuevo a la organización. | 5. Cuando un trabajador empieza a laborar en la organización el personal de recursos humanos proporciona información general de la empresa y de las prestaciones laborales que ofrece. ** |
| | <i>Inducción específica.</i> Grado de importancia que da la empresa a la adaptación del personal nuevo a sus puestos de trabajo. | 6. En la primera semana de laborar en esta organización su jefe inmediato se le dio a conocer toda la información sobre su puesto de trabajo. ** |
| | <i>Impartición de la capacitación.</i> Definir si se imparten cursos de capacitación. | 7. La empresa ofrece cursos de capacitación a todo el personal de organización. ** |
| | <i>Frecuencia.</i> Grado de constancia al impartir cursos de capacitación en la empresa. | 8. La capacitación es constante en esta empresa. ** |



| | | |
|-------------------|--|---|
| | <i>Periodos de tiempo.</i> Definir el periodo de tiempo aproximado que transcurre entre un curso de capacitación y otro. | 9. Marque el periodo de tiempo que transcurre entre cada curso de capacitación que ha recibido por parte de la empresa. a) De 1 a 3 meses. b) De 4 a 6 meses. c) De 7 a 9 meses. d) De 10 a 12 meses e) Más de 12 meses. |
| | <i>Mejora del desempeño.</i> Grado de mejora en el desempeño de las actividades laborales del personal. | 10. Los cursos de capacitación que ha recibido, le han servido para mejorar su desempeño. ** |
| | <i>Capacidad de tomar decisiones.</i> Grado de mejora en la toma de decisiones y solución de problemas en su puesto. | 11. Gracias a las capacitaciones, es capaz de solucionar los problemas que se presentan en su trabajo diario. ** |
| Desarrollo | <i>Desarrollo personal.</i> Grado en que se apoya a los trabajadores a desarrollarse de forma personal. | 12. La empresa organiza talleres de integración familiar, torneos deportivos, actividades culturales, etc. ** |
| | <i>Satisfacción de necesidades laborales.</i> Grado en que se satisfacen las necesidades profesionales (laborales). | 13. La empresa imparte a los trabajadores cursos, talleres o seminarios sobre trabajo en equipo, comunicación, ventas, etc. ** |
| | <i>Evaluación del desempeño.</i> Medición de los resultados laborales de un trabajador y su posible desarrollo. | 14. El jefe de su área evalúa constantemente la forma en como realiza sus actividades laborales. ** |
| | <i>Desarrollo del potencial (talento).</i> Grado en que se ayuda a desarrollar el potencial del trabajador. | 15. La empresa ofrece cursos para que los trabajadores desarrollen nuevas habilidades y aprendan nuevos conocimientos. ** |
| | <i>Desarrollo académico.</i> Grado de conciencia por parte de la organización para lograr que el personal concluya sus estudios. | 16. Los trabajadores pueden tener becas o apoyos, para terminar sus estudios básicos y/o cursos de actualización. ** |
| | <i>Ascensos. Criterios utilizados para elegir a quien ocupará una vacante.</i> | 17. Cuando surge una vacante en su área, la forma de ocuparla es: a) Ascenso del personal con mayor antigüedad y experiencia b) Ascenso de personas con poco tiempo en la organización pero con conocimientos c) Transferencias de diferente puesto / área de la empresa. d) Ascenso de personal sin experiencia y sin conocimientos del puesto. e) Personal externo y ajeno a la empresa. |
| | <i>Motivación.</i> Determinación de las formas utilizadas para motivar al personal de la empresa. | 18. ¿Qué actividades realiza la empresa para motivar a sus empleados? a) Reconocimiento por escrito (diplomas, constancias de participación, etc.). |



| | | |
|--|--|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> b) Reconocimiento económico (dinero, prestaciones económicas, bonos, etc.) c) Reconocimiento verbal (palabras de estímulo al buen desempeño). d) Participación de utilidades. e) Seguridad de empleo (trabajo estable). |
| | <i>Recompensas monetarias.</i> Determinación del tipo de recompensas monetarias que utiliza la organización para incentivar el trabajo del personal. | 19. ¿Cómo se premia el buen desempeño de los trabajadores? <ul style="list-style-type: none"> a) A través de un buen sueldo b) A través de comisiones por ventas c) A través de sueldo base y comisiones por ventas d) A través de sueldo base, comisiones por ventas y vales. e) Otro tipo de pago. |
| | <i>Recompensas no monetarias.</i> Determinación de las recompensas no monetarias utilizadas para incentivar el trabajo del personal. | 20. La organización ofrece prestaciones y servicios adicionales al trabajador (vales, préstamos, caja de ahorro, etc.). ** |
| | <i>Difusión del desarrollo de carrera.</i> Importancia de dar a conocer los puestos existentes en el organigrama y a los cuales se puede aspirar. | 21. La empresa se preocupa por darle a conocer los puestos de trabajo a los que usted podría aspirar en un futuro. ** |
| | <i>Retiro / jubilación.</i> Importancia que da la organización a los trabajadores que están por jubilarse. | 22. Cuando un trabajador se retira, la empresa le brinda consejos sobre actividades que puede realizar en su nuevo tiempo libre. ** |
| | <i>Opiniones y sugerencias de ex trabajadores.</i> Obtención de las opiniones y sugerencias de trabajadores que dejan de laborar en la empresa. | 23. La empresa aplica una encuesta a los trabajadores que dejan de laborar en ella, para saber sus opiniones y comentarios. ** |

Fuente: Elaboración propia (2015).

Nota. Las preguntas señaladas con ** tienen respuestas en escala de Likert (Siempre, La mayoría de las veces sí, Algunas veces, La mayoría de las veces no y Nunca).

De manera similar al primer cuestionario, y de acuerdo a las variables e indicadores mencionadas en la tabla 2.3 las preguntas se ordenaron de la siguiente manera: las preguntas 1 y 2 sirven para determinar la variable de reclutamiento, las preguntas 3 y 4 buscan identificar la parte de selección, con las preguntas del 5 al 11 se busca saber el grado de importancia de la capacitación y finalmente con las preguntas del 12 al 23 se busca identificar la parte de desarrollo de personal en la empresa.



Confiabilidad del instrumento.

La confiabilidad de un instrumento de medición permite determinar que el mismo, mida lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique el mismo resultado. Debido a ello, se utiliza el Alpha de Cronbach que es un coeficiente que ayuda a calcular el grado de confiabilidad de un instrumento. “El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0.7; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja” (Celina y Campo, 2005). Igualmente Sampieri et al. (2010), determinan una escala muy similar a la mencionada anteriormente, en la que comentan que si se obtiene 0.25 en el coeficiente, esto indica baja confiabilidad; si el resultado es 0.50 es media o regular. En cambio, si supera el 0.75 es aceptable, y si es mayor a 0.90 es elevada.

A continuación se presentan los estadísticos de fiabilidad calculados a través del software SPSS. En la tabla 2.4 se puede observar la fiabilidad del cuestionario aplicado a los directivos de la empresa, el cual está formado por 28 preguntas y una vez realizada su aplicación se obtuvo un Alfa de Cronbah de 0.841 que de acuerdo a lo mencionado por García (2006), se concluye que existe un grado fiabilidad buena entre cada una de las preguntas que integran el instrumento aplicado.

Tabla 2.4 Confiabilidad del cuestionario para directivos.

Estadísticos de fiabilidad

| Alfa de Cronbach | No. de elementos |
|------------------|------------------|
| 0.841 | 28 |

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015).

Considerando que el cuestionario que se aplicó contiene diferentes tipos de preguntas y datos, se presenta a continuación el estadístico de fiabilidad de acuerdo al tipo de pregunta que se realizó. Primero se tienen las preguntas de escala de Likert que fueron un total de 23 preguntas y se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.778; en segundo término se tiene 5 preguntas de opción múltiple, preguntas que obtuvieron un alfa de 0.472.



Al aplicar un segundo cuestionario a personal operativo de la organización, en donde se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.804 que se puede observar en la tabla 2.5, en donde se concluye una buena relación entre los items establecidos.

Tabla 2.5 Confiabilidad del cuestionario para operativos.

| Estadísticos de fiabilidad | |
|----------------------------|----------------|
| Alfa de Cronbach | N de elementos |
| 0.804 | 23 |

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015).

El segundo cuestionario también utiliza preguntas de Escala de Likert y opciones múltiples, por lo que para las primeras preguntas que fueron un total de 15 se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.737; y las segundas fueron un total de 8 preguntas de opción múltiple con un alfa de 0.520.

2.4 Recolección de datos.

Los datos fueron obtenidos directamente del personal de la empresa en estudio, se considera una fuente primaria, ya que de acuerdo a Bernal (2010), se considera como tal a todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información... estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.

Para obtener la información, se aplicaron cuestionarios a siete directivos y a 34 trabajadores operativos / administrativos. Antes de la aplicación de los cuestionarios, se concertó una cita con cada directivo para definir el día y la hora en que podrían contestarlos. En el caso de los trabajadores operativos, se tuvo la cooperación del área de recursos humanos, quienes proporcionaron la lista con los nombres y números de nómina de los empleados, datos que sirvieron para sacar al azar los nombres de quienes serían encuestados a través del método de selección de tombola.



La aplicación del cuestionario a los directivos tardó aproximadamente dos semanas, debido a que algunos se encontraban ocupados o estaban fuera de la empresa atendiendo otros asuntos. El cuestionario para personal operativo fue aplicado en una semana, porque los trabajadores seleccionados se encontraban laborando en diferentes turnos y horarios, por lo que se respetó su jornada laboral y se esperó a que terminaran de trabajar para no interrumpir sus actividades.

Los cuestionarios fueron aplicados en el área de recursos humanos y en las oficinas de los directivos, que se encuentran ubicados dentro de las instalaciones de la empresa. En ambos casos no se encontraron mayores problemas, ya que todos los encuestados se mostraron participativos, y sólo existió un poco de dificultad para lograr agendar las citas con los directivos debido a sus ocupaciones y al encontrar de forma oportuna a los trabajadores al término de su turno, sin embargo, con la ayuda de recursos humanos no se tuvo contratiempos.

2.5 Procesamiento de los datos.

Con los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados a los trabajadores, gerentes de departamentos y dueños de la empresa, se procedió a la captura y procesamiento de los resultados a través de un análisis de datos utilizando el software estadístico SPSS.

Con el apoyo del software SPSS, se efectuó un análisis de tipo descriptivo utilizando herramientas como gráficos de barras y tablas de contingencia también conocidas como tablas cruzadas. Además se establecieron algunas correlaciones entre las variables de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, para inferir si muestran algún tipo de relación entre las mismas que afecte la gestión del personal.

En el siguiente capítulo se presentan los resultados e interpretación de los datos obtenidos en la aplicación de los cuestionarios.



CAPÍTULO III: RESULTADOS.

En este capítulo, se muestran los datos recolectados en los cuestionarios aplicados a directivos y personal operativo de la empresa. La información se muestra a través de gráficas, tablas cruzadas y correlaciones entre variables con la finalidad de interpretar la información y sacar algunas conclusiones.

3.1 Análisis de los datos.

Con el fin de proponer un modelo que ayude a mejorar la gestión del capital humano de la empresa Uza Gas S.A. de C.V., es necesario comprender la situación actual de los trabajadores, es decir, la forma en cómo son reclutados, seleccionados y capacitados, así como los incentivos utilizados para lograr su desarrollo en la organización. De esta manera se trata de identificar los posibles problemas o áreas de mejora dentro de la gestión del capital humano. A continuación se presenta el análisis de las preguntas y respuestas que integran los dos cuestionarios aplicados a directivos y personal operativo de la empresa.

3.1.1 Análisis de datos: Cuestionario para directivos.

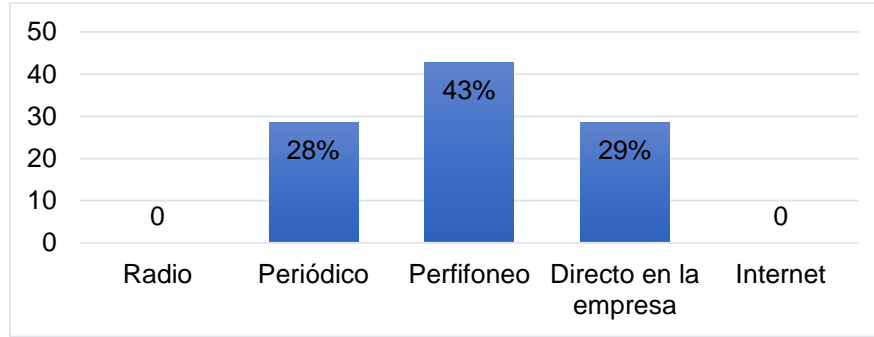
En este apartado se presentan las preguntas y las respuestas del cuestionario aplicado al personal directivo de la empresa. Los resultados se muestran de acuerdo a las variables de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Al finalizar, se muestra una tabla que resume los resultados obtenidos.

Reclutamiento.

Medios de reclutamiento. Con el objetivo de conocer los medios utilizados para reclutar al personal, se utiliza la pregunta: ¿Cuál es el principal medio que se utiliza en esta empresa para reclutar candidatos para ocupar una vacante? (ver gráfico 3.1). En el gráfico 3.1 las respuestas fueron: 43% perifoneo, 29% anuncios pegados directamente en la empresa y 28% periódico.



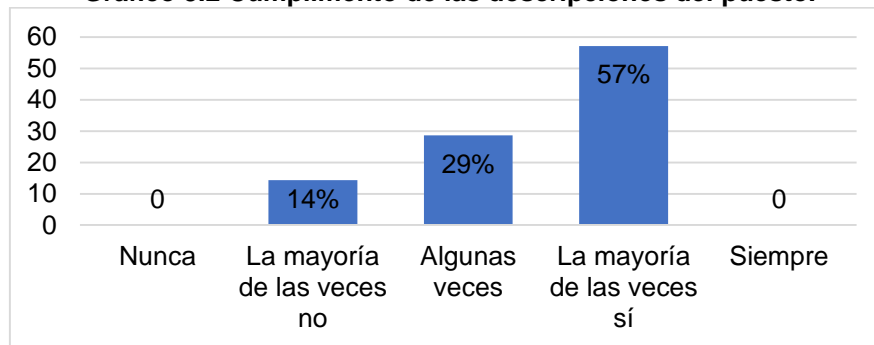
Gráfico 3.1 Medios de reclutamiento.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Cumplimiento de las descripciones de puestos. Con la finalidad de saber el grado en que los candidatos cumplen con los requisitos y características de los puestos vacantes, se tiene la siguiente afirmación: Los candidatos para ocupar la (s) vacante (s), tienen los conocimientos y experiencia que el puesto de trabajo requiere, de acuerdo a las descripciones y perfiles de puestos. El 57% respondió que la mayoría de las veces sí tienen los conocimientos necesarios acerca del puesto, un 29% comentó que sólo algunas veces, el 14% contestaron que la mayoría de las veces no poseen los requisitos necesarios que el puesto requiere (véase gráfico 3.2).

Gráfico 3.2 Cumplimiento de las descripciones del puesto.



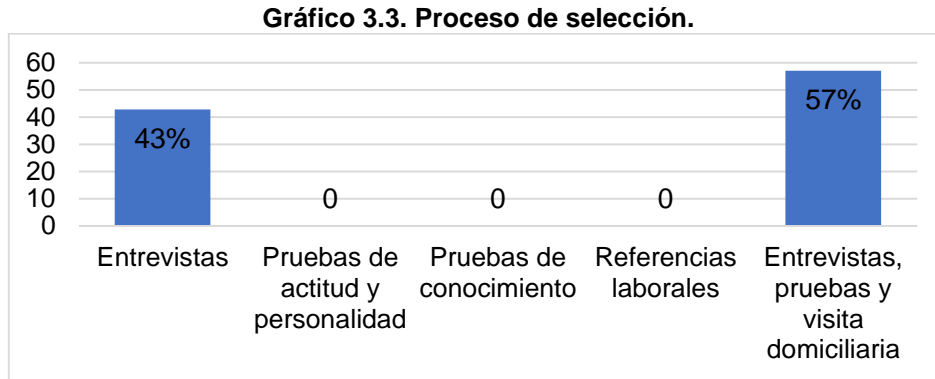
Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Selección.

Proceso de selección. Para determinar el proceso de selección de personal que se utiliza actualmente en la empresa, se formuló la pregunta: ¿Cuál es el proceso utilizado por la empresa para seleccionar a sus nuevos trabajadores? Las respuestas fueron

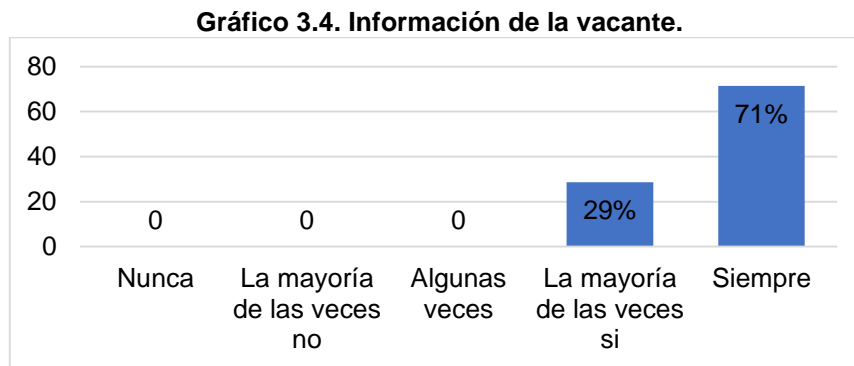


las siguientes: Un 57% respondió que se realiza el proceso de seleccionar al personal a través de entrevistas, pruebas y visita domiciliaria mientras que un 43% contestó que sólo se aplican entrevistas a los candidatos (ver gráfico 3.3).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Información de la vacante. Para averiguar el grado de información proporcionada a los aspirantes por parte de recursos humanos sobre la vacante, se estructura la siguiente oración: El personal de recursos humanos informa a todos los candidatos que son entrevistados, las funciones concernientes al puesto vacante. Las respuestas fueron (ver gráfico 3.4): el 71% de los encuestados contestó que siempre se informa de manera adecuada a los candidatos de las actividades concernientes al puesto y el 29% dijo la mayoría de las veces sí.

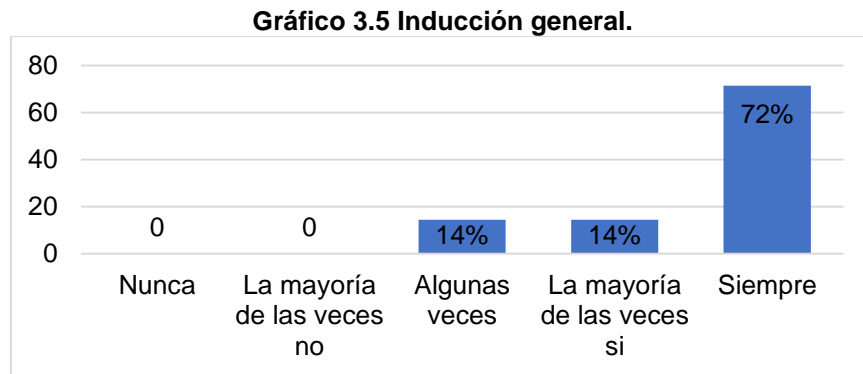


Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).



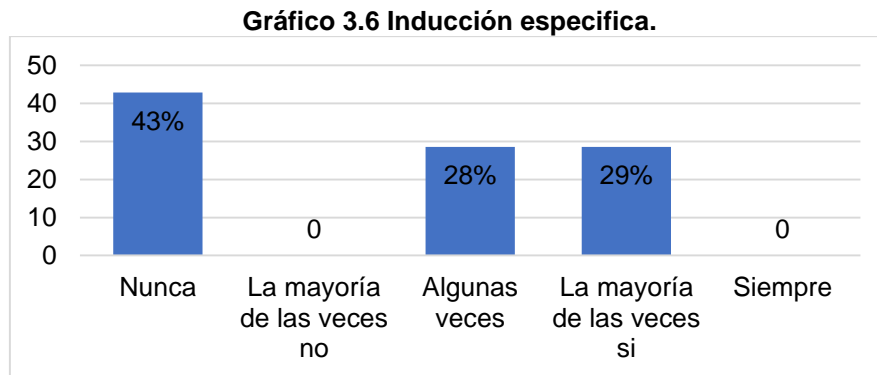
Capacitación.

Inducción general. A fin de conocer el grado de importancia que se da a la adaptación del personal nuevo a la empresa, se plantea la siguiente afirmación: En la primera semana de laborar en esta organización, se proporciona al personal la información general de la empresa. Las principales respuestas se pueden apreciar en el gráfico 3.5 y fueron: 72% siempre, 14% la mayoría de las veces sí y 14% algunas veces.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

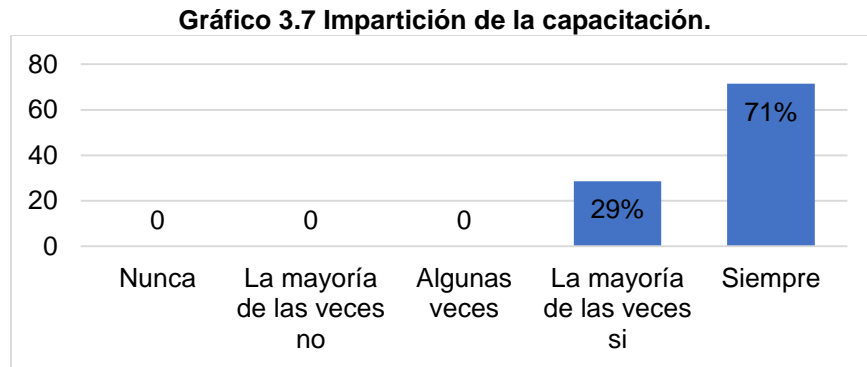
Inducción específica. Con la finalidad de saber el grado de importancia que da la empresa a la adaptación del personal nuevo a su puesto de trabajo dándole a conocer sus funciones específicas, se formula el siguiente enunciado: Se proporciona a los colaboradores de nuevo ingreso, toda la información referente al puesto y sus funciones. Los encuestados contestaron: 43% nunca, un 29% dijo que la mayoría de las veces sí y un 28% eligieron algunas veces (véase gráfico 3.6).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

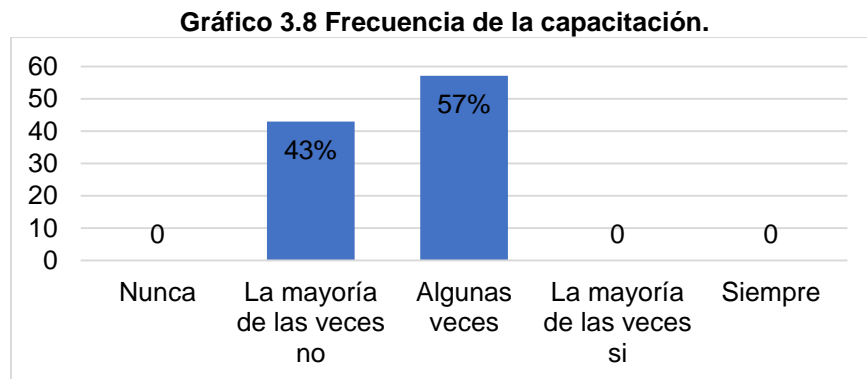


Impartición de la capacitación. La empresa se preocupa por ofrecer cursos de capacitación a sus trabajadores. La anterior afirmación se estructuró para definir si se imparten capacitaciones en la organización. Los directivos contestaron: un 71% dijo que siempre se ofrecen cursos de capacitación a los trabajadores y un 29% contestó que la mayoría de las veces sí (ver gráfico 3.7).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Frecuencia. A fin de conocer si las capacitaciones en la empresa son frecuentes, se elabora la siguiente afirmación: La capacitación es constante en esta empresa. Las respuestas de los encuestados se pueden observar en el gráfico 3.8 y corresponden a: un 57% contestó algunas veces y un 43% la mayoría de las veces no.

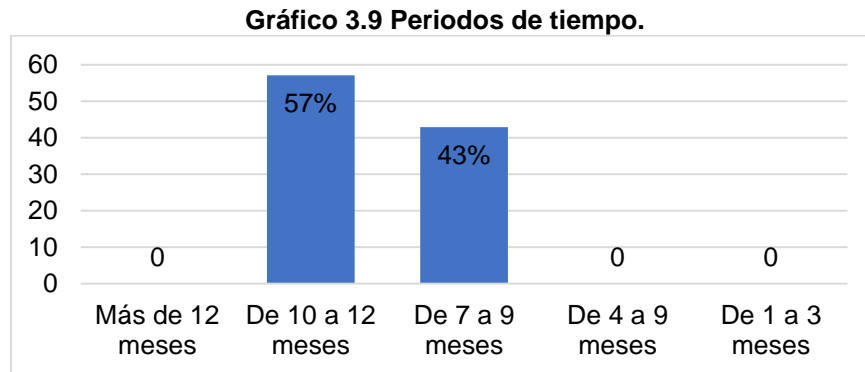


Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Periodos de tiempo. Para definir el periodo de tiempo aproximado que transcurre entre un curso de capacitación y otro, se hizo la siguiente pregunta: Seleccione cada qué

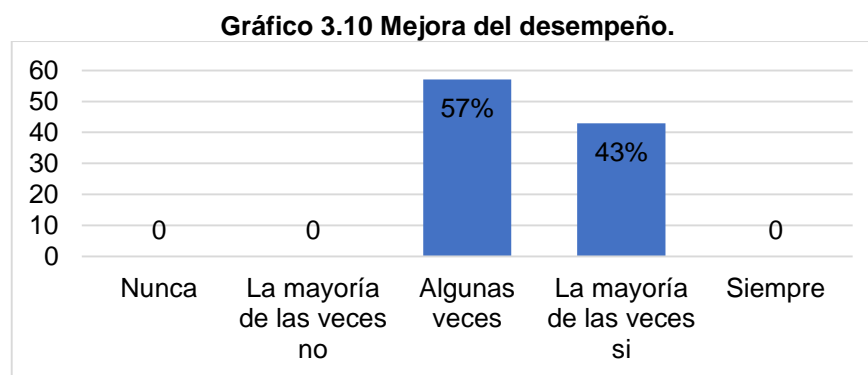


periodo de tiempo, la empresa brinda capacitaciones a sus trabajadores. Como respuestas se obtuvo un 57% para “de 10 a 12 meses” y un 43% para “de 7 a 9 meses” (véase gráfico 3.9).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Mejora del desempeño. A fin de entender el grado de mejora en el desempeño de las actividades laborales del personal, se plantea el enunciado: Los cursos de capacitación que reciben los trabajadores durante su estancia en la empresa, mejoran su desempeño laboral. Las respuestas de los directivos fueron: un 57% contestó que algunas veces las capacitaciones ayudan a mejorar a los trabajadores en sus actividades y un 43% dijo que las mayoría de las veces sí (ver gráfico 3.10).

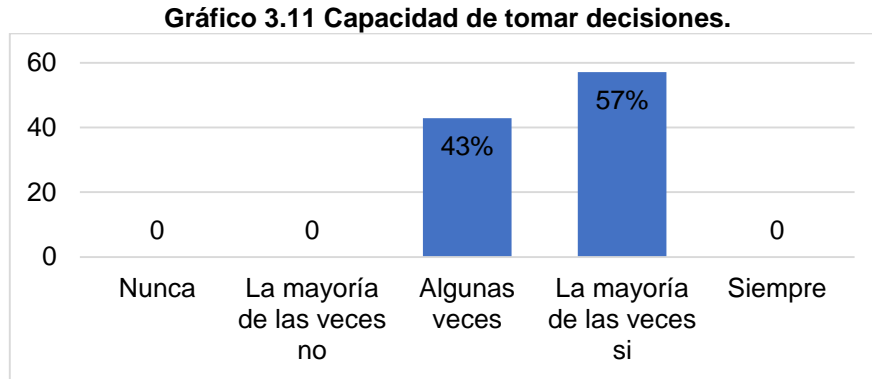


Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Capacidad de tomar decisiones. Para comprender si los cursos de capacitación ayudan a los trabajadores a mejorar su capacidad de tomar decisiones y solucionar

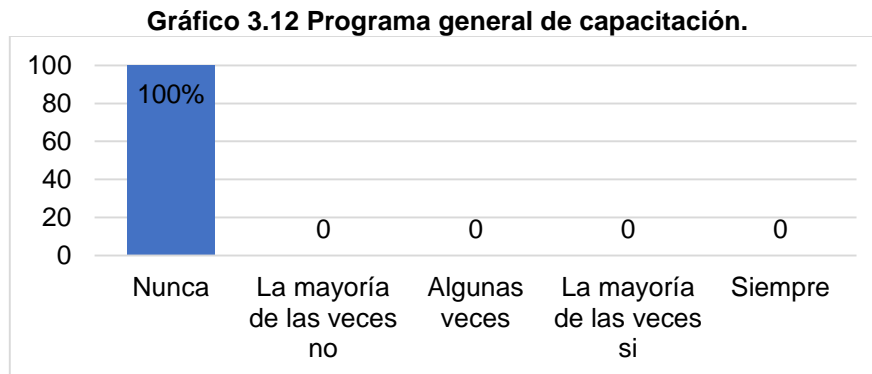


problemas en su puesto, se estructuró la siguiente afirmación: Las capacitaciones ayudan al personal para que sea capaz de tomar decisiones y solucionar problemas en su puesto de trabajo. Los encuestados contestaron: 57% la mayoría de las veces sí y 43% algunas veces (ver gráfico 3.11).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

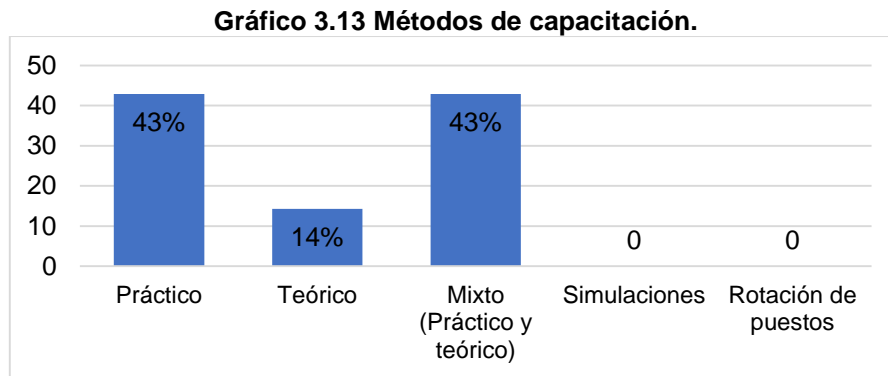
Programa general de capacitación. Con el fin de definir si existe un programa general de capacitación, se elaboró la siguiente afirmación: En la organización existe un programa general que indica los cursos de capacitación que se les deben impartir a los trabajadores de todas las áreas. En la gráfica 3.12 se puede apreciar que los encuestados respondieron en un 100% que no existe ningún tipo de planeación o programa de capacitación.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

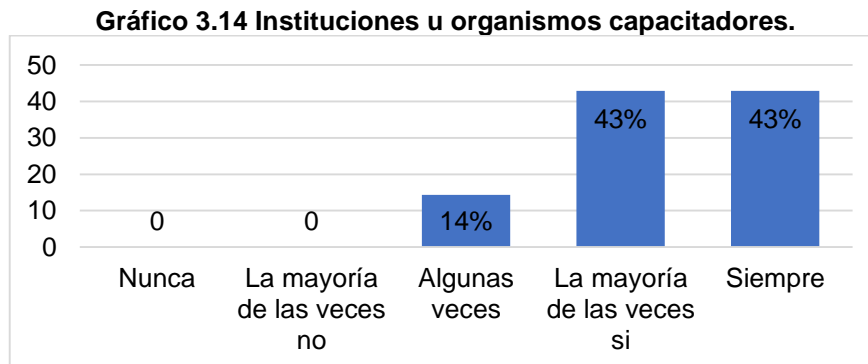


Métodos de capacitación. Para identificar los métodos utilizados para impartir la capacitación, se formuló la pregunta: ¿Qué tipo de método es utilizado por la empresa para brindar las capacitaciones a sus trabajadores? Como respuestas se obtuvieron: un 43% contestó que el principal método utilizado durante las capacitaciones es el práctico, otro 43% dice que el método utilizado es mixto y un 14% dijo que era teórico (véase gráfico 3.13).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Instituciones u organismos capacitadores. Para identificar las instituciones que imparten las capacitaciones, se establece la siguiente afirmación: Instituciones como la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), Protección Civil y organismos particulares son los encargados de impartir cursos de capacitación dentro de la empresa. Las respuestas son: un 43% dijo que siempre, otro 43% contestó la mayoría de las veces sí y un 14% que algunas veces (ver gráfica 3.14).



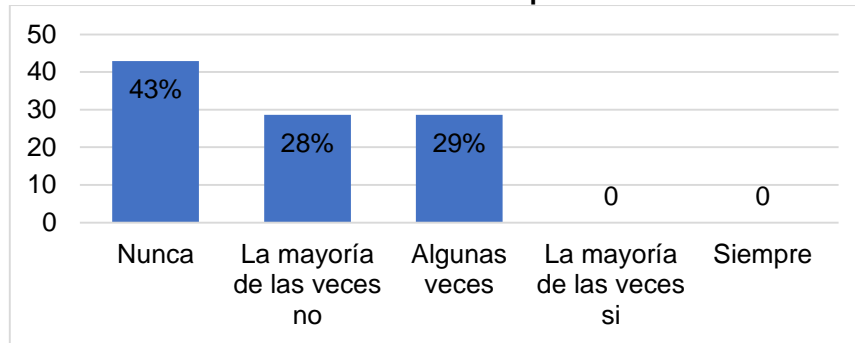
Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).



Desarrollo.

Desarrollo personal. A fin de saber el grado en que se apoya a los trabajadores a desarrollarse de forma personal se elabora la siguiente afirmación: La organización brinda oportunidades para que el personal asista a talleres de integración familiar, higiene en el hogar, torneos deportivos, actividades culturales, etc. Los directivos contestaron: 43% nunca, 29% algunas veces y 28% la mayoría de las veces no (ver gráfico 3.15).

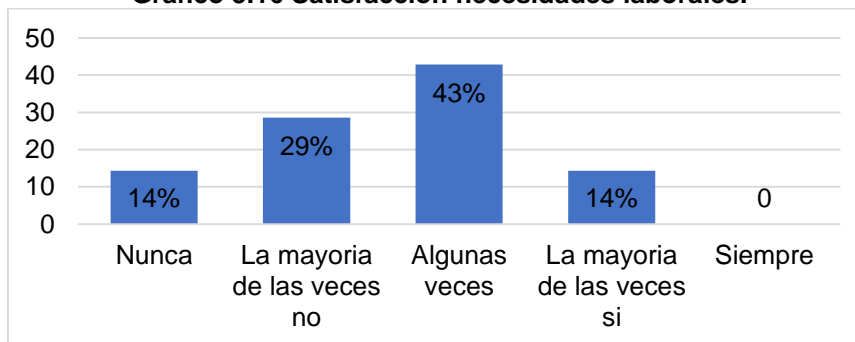
Gráfico 3.15 Desarrollo personal.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Satisfacción necesidades personales. Con la finalidad de entender el grado en que se satisfacen las necesidades profesionales/laborales de los trabajadores se estructuró el enunciado: La empresa logra satisfacer las necesidades profesionales-laborales de los trabajadores a través de cursos, talleres o seminarios sobre calidad, trabajo en equipo, atención al cliente, ventas, etc. Los encuestados contestaron: 43% algunas veces, 29% la mayoría de las veces no, 14% nunca y otro 14% la mayoría de las veces sí (véase gráfico 3.16).

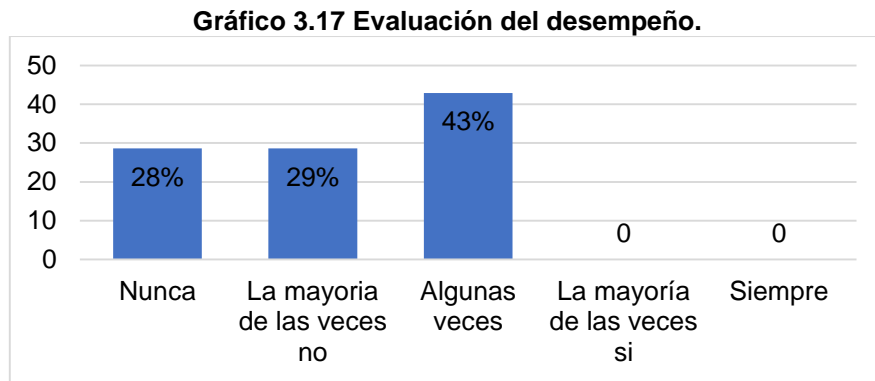
Gráfico 3.16 Satisfacción necesidades laborales.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

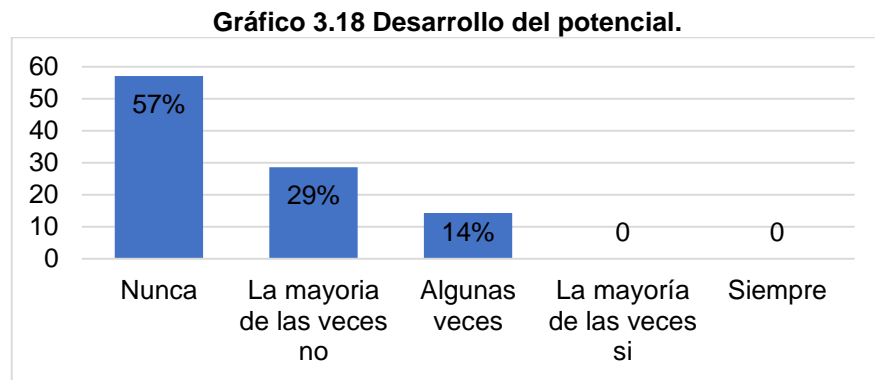


Evaluación del desempeño. Para conocer si se realiza la medición de los resultados laborales de un trabajador se fórmula el siguiente enunciado: La empresa aplica evaluaciones de desempeño a los trabajadores para conocer sus resultados laborales así como las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Las respuestas se pueden observar en la gráfica 3.17 y se integraron por: 43% algunas veces, 29% la mayoría de las veces no y 28% la mayoría de las veces sí.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

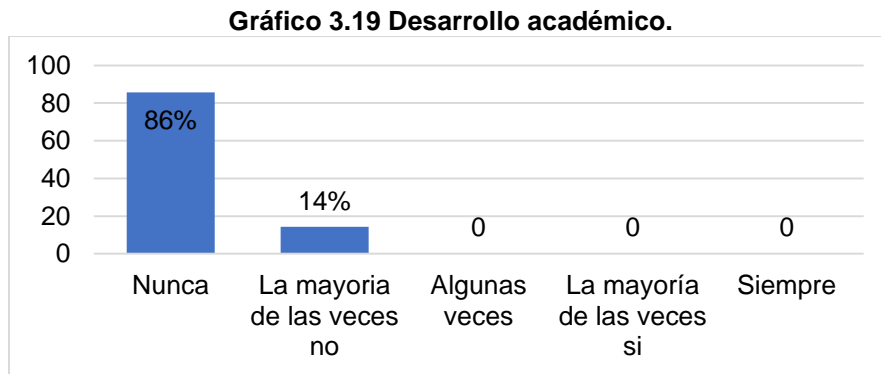
Desarrollo del potencial (talento). Con el objetivo de comprender el grado en que se ayuda a desarrollar el potencial del trabajador, se realiza la siguiente afirmación: La empresa ofrece cursos para que los trabajadores desarrollen nuevas habilidades y aprendan nuevos conocimientos. En la gráfica 3.18 se tiene las respuestas de 57% nunca, 29% la mayoría de las veces no y 14% algunas veces.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

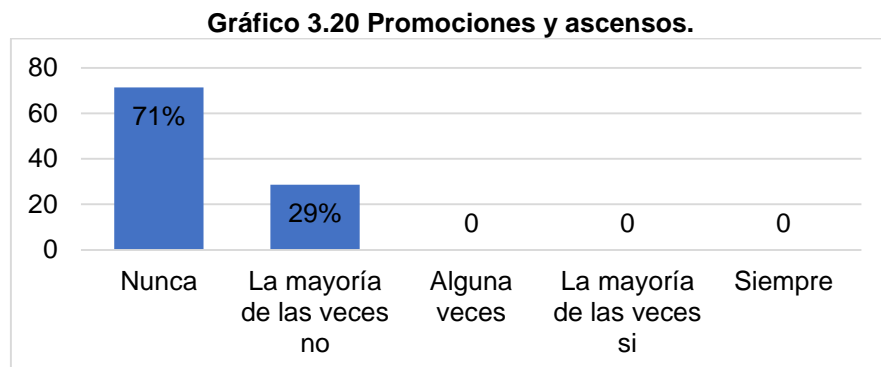


Desarrollo académico. Con la finalidad de entender el grado de conciencia por parte de la organización para lograr que el personal concluya sus estudios, se estructura la siguiente afirmación: Los trabajadores y personal de confianza tienen becas o apoyos, para realizar estudios que van desde concluir la primaria hasta cursar diplomados, idiomas, posgrados, etc. Un 86% de los encuestados contestó que nunca y un 14% respondieron que la mayoría de las veces no (ver gráfico 3.19).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

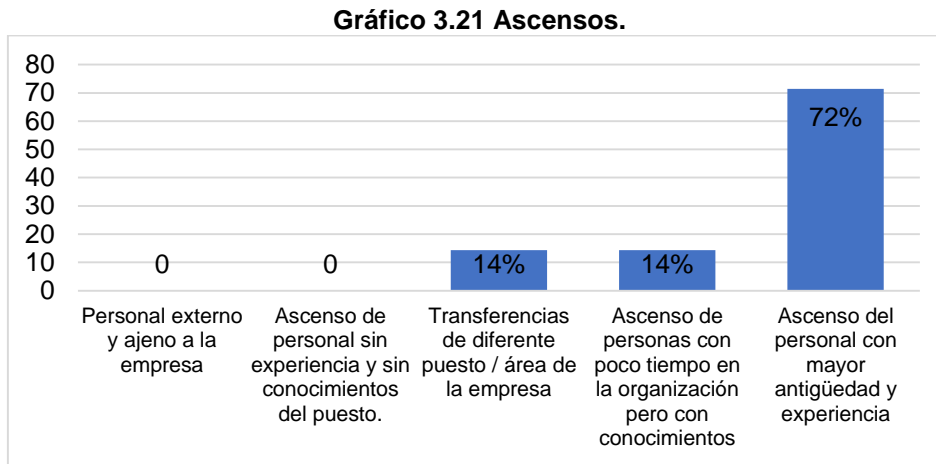
Promociones y ascensos. La empresa posee un sistema de promociones y ascensos bien definido, que reconoce las habilidades y desempeño del trabajador para ocupar mejores puestos. La anterior oración se estructuró con el fin de determinar si existe un sistema de promociones y ascensos en la organización. Las respuestas fueron: un 71% contestó que nunca y un 29% dijo la mayoría de las veces no (véase gráfico 3.20).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).



Ascensos. A fin de determinar los criterios utilizados para elegir a quien ocupará una vacante, se realizó la pregunta: Al surgir una vacante, ¿cuál es la forma más común de ocuparla? Un 72% de los encuestados contestó que se toma en cuenta a las personas con mayor antigüedad y experiencia de la empresa, 14% dijo que se realizan transferencias entre diferentes puestos y otro 14% respondió que se toma en cuenta a personas con poco tiempo en la organización pero con las competencias necesarias (ver gráfico 3.21).



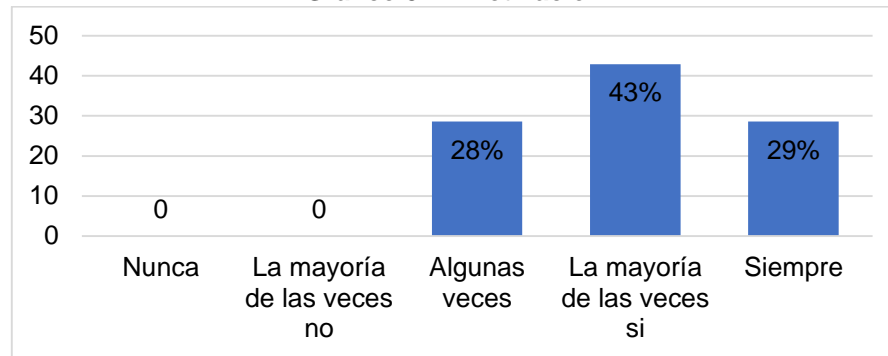
Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Motivación. Con el objetivo de conocer cómo se motiva al personal de la organización, se estructura la siguiente afirmación: La empresa ofrece talleres de comunicación, incentivos económicos, reconocimientos verbales y escritos como parte de sus estrategias de motivación para el personal. Las respuestas obtenidas se pueden apreciar en el gráfico 3.22 y fueron: un 43% contestó que la mayoría de las veces sí, un 29% dijo que siempre y otro 28% algunas veces.

Recompensas monetarias. Con el fin de determinar el tipo de recompensas monetarias que utiliza la organización para incentivar al personal, se elaboró la pregunta: ¿Cómo reconoce la empresa el buen desempeño de los trabajadores? Los encuestados contestaron: 57% a través de sueldo base, comisiones por ventas y vales, 29% a través de sueldo base y comisione por ventas y 14% a través de sólo comisiones por ventas (ver gráfico 3.23).

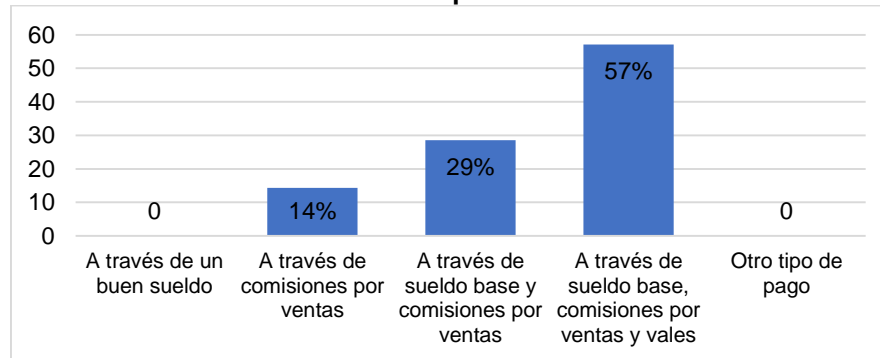


Gráfico 3.22 Motivación.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Gráfico 3.23 Recompensas monetarias.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

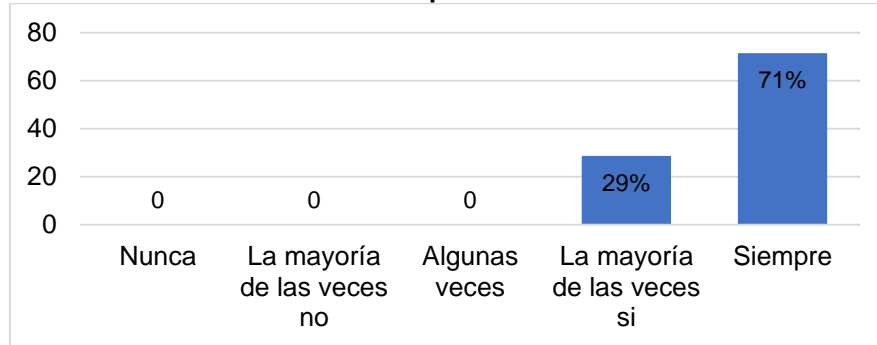
Recompensas no monetarias. La organización ofrece prestaciones y servicios adicionales al trabajador (vales, caja de ahorro, consultas médicas en servicios particulares, etc.), para mejorar su desempeño laboral. La afirmación anterior, se elaboró con el propósito de determinar las recompensas no monetarias utilizadas para incentivar el trabajo del personal. Las respuestas son: 71% contestó siempre y 29% contestaron que la mayoría de las veces sí (ver gráfico 3.24).

Desarrollo de carrera. Con el objetivo de comprender el grado de conciencia de la organización para lograr que el personal se desarrolle profesionalmente, se estructuró el siguiente enunciado: La empresa ofrece un sistema formal de desarrollo de carrera



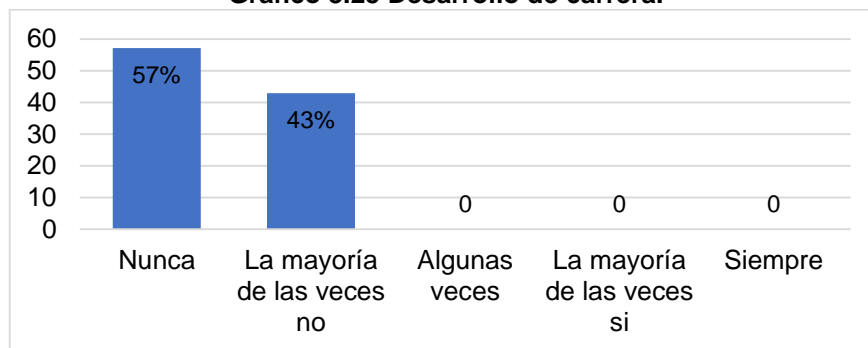
a los trabajadores. Un 57% de los directivos contestó que nunca y un 43% respondió que la mayoría de las veces no (véase gráfico 3.25).

Gráfico 3.24 Recompensas no monetarias.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Gráfico 3.25 Desarrollo de carrera.

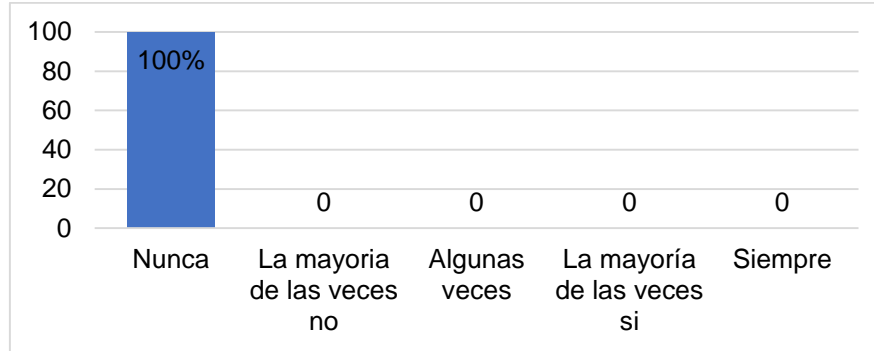


Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Difusión del desarrollo de carrera. Con la finalidad de conocer si la dirección de la organización da a conocer los puestos existentes en el organigrama y a cuales puede aspirar un empleado, se elabora la siguiente afirmación: La empresa da a conocer a las diferentes áreas, los puestos de trabajo a los que puede aspirar el personal, que en ellas labora. La gráfica 3.26 muestra que los encuestados eligieron en un 100% la opción nunca.



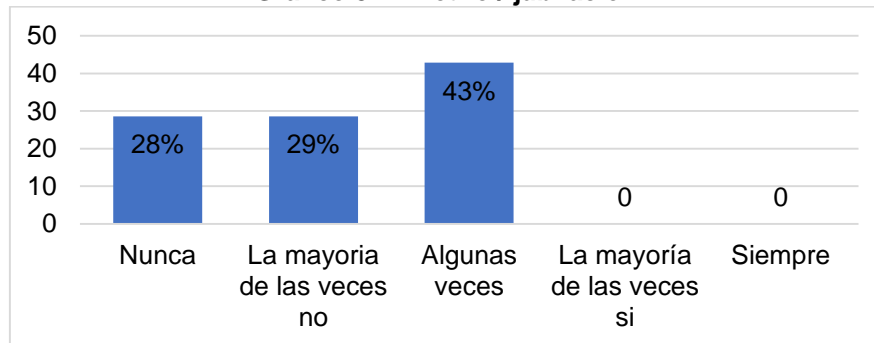
Gráfico 3.26 Difusión del desarrollo de carrera.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Retiro / jubilación. Para definir la importancia que da la organización a los trabajadores que están por jubilarse, se elaboró la siguiente oración: Para la etapa de jubilación de los trabajadores, la organización brinda a los empleados una asesoría previa, donde se les aconseja sobre sus prestaciones, sobre la búsqueda de otra carrera, la realización de otras actividades, etc. El 43% de los encuestados respondieron que algunas veces, un 29% contestó la mayoría de las veces no y 28% dijo que nunca (ver gráfico 3.27).

Gráfico 3.27 Retiro / jubilación.

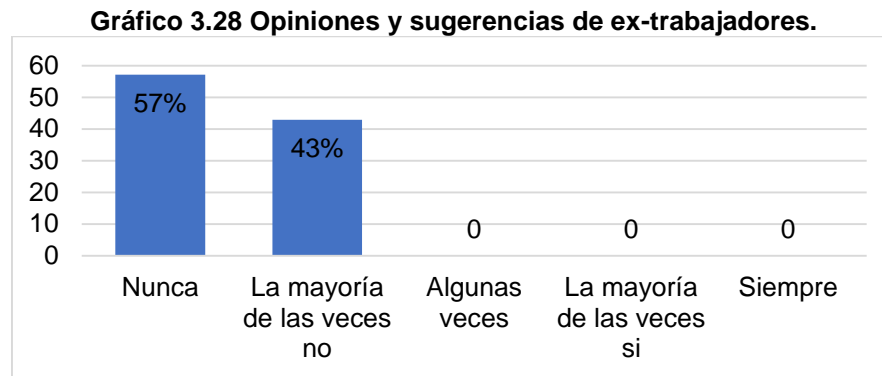


Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Opiniones y sugerencias de ex trabajadores. Con la finalidad de saber si existe una forma de obtener las opiniones y sugerencias de trabajadores que dejan de laborar en la empresa, se realiza la siguiente afirmación: La empresa aplica una encuesta a los trabajadores que dejan de laborar en ella, para saber sus opiniones y comentarios. El



57% de los encuestados respondió nunca y 43% que la mayoría de las veces no (véase gráfico 3.28).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

En la tabla 3.1, se muestra un resumen de resultados de los gráficos anteriores.

Tabla 3.1 Resumen de resultados: cuestionario para directivos.

| Variable | Indicador | Resultados obtenidos. |
|-----------------------|--|--|
| Reclutamiento. | Medios. | Principales medios para reclutar: perifoneo, anuncios pegados directamente en la empresa y periódico. |
| | Cumplimientos de las descripciones de puestos. | La mayoría de las veces se da cumplimiento a los requisitos de las descripciones de puestos. |
| Selección. | Proceso de selección. | El proceso de selección aún no está bien estructurado. |
| | Información de vacante | El personal de recursos humanos siempre informa de manera oportuna sobre las funciones del puesto a los candidatos, con el fin de que estos no se generan una idea equivocada de la vacante. |
| Capacitación. | Inducción General. | Los nuevos empleados reciben una inducción de los aspectos generales de la organización. |
| | Inducción específica. | No se imparte una inducción específica de manera formal a los trabajadores. |
| | Impartición de la capacitación. | Se ofrecen cursos de capacitación. |
| | Frecuencia. | Los cursos de capacitación no son constantes. |
| | Periodos de tiempo. | Existen varios meses de separación entre un curso de capacitación y otro. |
| | Mejora del desempeño. | Las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño de los empleados. |
| | Capacidad de tomar decisiones. | Las capacitaciones también ayudan a los trabajadores a tomar decisiones importantes en sus respectivas labores. |
| | Programa General de Capacitación. | No existe ningún programa que indique los cursos de capacitación que se deban impartir a los |



| | | |
|--------------------|---|--|
| | | trabajadores durante determinado periodo de tiempo. |
| | Métodos de capacitación. | Las capacitaciones son en su mayoría prácticas. |
| | Instituciones u organismos capacitadores. | La mayor parte de cursos de capacitación son impartidos por estas instituciones como la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), Protección Civil y organismos particulares. |
| Desarrollo. | Desarrollo personal. | La organización no planea actividades que ayuden a desarrollarse de forma personal a los empleados. |
| | Satisfacción necesidades laborales. | La empresa ofrece algunos talleres de comunicación o de empatía para el personal, sin embargo no son frecuentes ni variados por lo que es área de que se podría mejorar. |
| | Evaluación del desempeño. | No se tiene estandarizado la aplicación de evaluaciones de desempeño. |
| | Desarrollo del Potencial (Talento). | Actualmente, la empresa no ayuda a que los trabajadores desarrollen nuevos conocimientos. |
| | Desarrollo académico. | La empresa no ofrece ningún tipo de ayuda para que los trabajadores terminen estudios o se actualicen. |
| | Promociones y ascensos. | No existe una forma estandarizada de promociones y ascensos para ocupar una vacante. |
| | Ascensos. | Para ocupar una vacante, se considera primero a las personas con mayor antigüedad y experiencia de la empresa. |
| | Motivación. | La empresa utiliza como motivadores incentivos económicos, reconocimientos verbales y escritos. |
| | Recompensas monetarias. | El desempeño de los trabajadores se incentiva a través de sueldo base, comisiones por ventas y vales. |
| | Recompensas no monetarias. | La organización brinda prestaciones adicionales a las de la Ley (vales, caja de ahorro, consultas médicas en servicios particulares). |
| | Desarrollo de carrera. | La empresa aún no establece un desarrollo de carrera. |
| | Difusión del desarrollo de carrera. | Los encuestados respondieron en un 100% que no se dan a conocer los puestos a los que los trabajadores puedan aspirar, porque no existen planes de carrera definidos. |
| | Retiro / Jubilación. | La organización ayuda con trámites de jubilación al personal, pero no apoya en otras situaciones a sus ex trabajadores. |
| | Opiniones y sugerencias de ex-trabajadores. | La empresa no maneja ningún tipo de encuesta que sirva para retroalimentarse de las opiniones y sugerencias de ex – trabajadores. |

Fuente: Elaboración propia (2015).

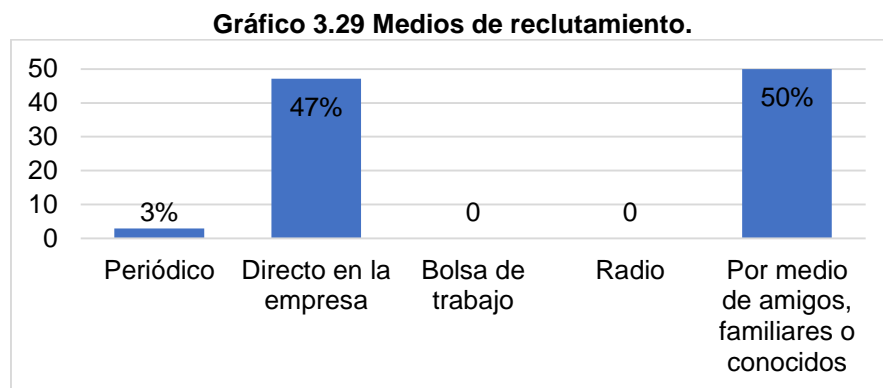


3.1.2 Análisis de resultados: Cuestionario para operativos.

En este apartado se presentan las preguntas y los resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores operativos de la empresa. Los resultados se muestran de acuerdo a las variables de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Finalmente se muestra una tabla que resume los resultados obtenidos.

Reclutamiento.

Medios de reclutamiento. Para determinar cuáles son los medios utilizados para reclutar al personal operativo se realizó la siguiente pregunta a trabajadores de la empresa. ¿Cómo se enteró de que existía una oportunidad de trabajo? Las respuestas fueron: 50% respondió que a través de amigos, familiares o conocidos, 47% contestó que se presentaron directamente en la empresa y ahí se les informó, mientras que el 3% dice que se enteraron leyendo el anuncio de la vacante en el periódico (ver gráfico 3.29).



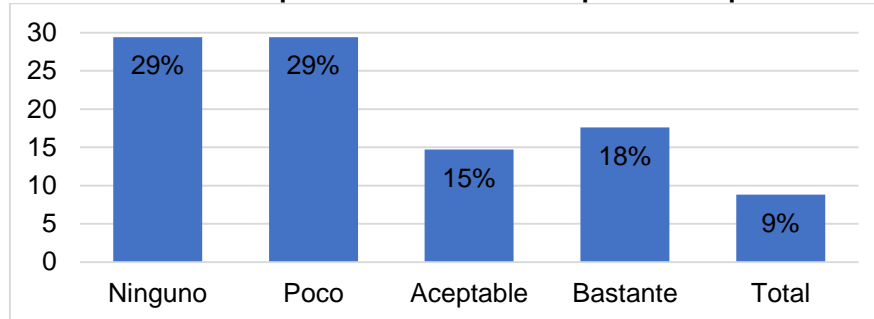
Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Cumplimientos de las descripciones de puestos. Con el objetivo de conocer el grado en que los candidatos cumplen con los requisitos y características de las vacantes se formuló la siguiente afirmación: Al ingresar a laborar en esta empresa, tenía conocimientos y experiencia en el puesto de trabajo. Las respuestas de acuerdo al gráfico 3.30 fueron: el 29% de los encuestados contestaron que tenían poco conocimiento acerca del puesto, otro 29% que no tenían ningún conocimiento, el 15%



tenían poco, el 18% sabían bastante y el 9% tenían plena experiencia y conocimientos del puesto.

Gráfico 3.30 Cumplimientos de las descripciones de puestos.

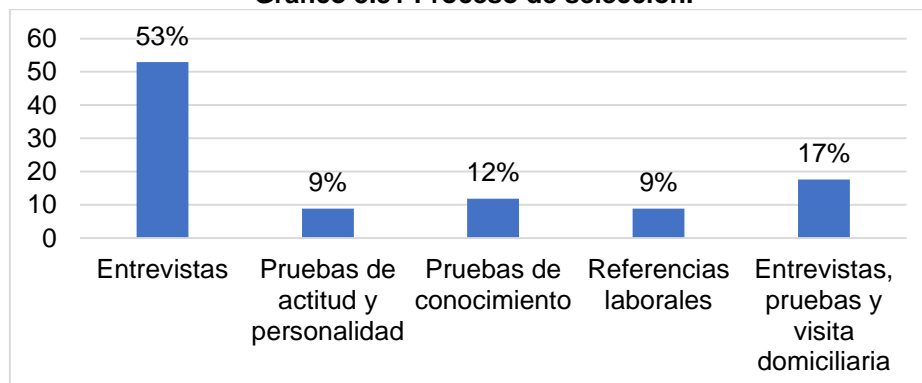


Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Selección.

Proceso de selección. Con el fin de determinar el proceso para seleccionar al personal experimentado por los trabajadores, se hizo la siguiente pregunta: Al tratar de obtener el puesto, ¿cuáles de las siguientes pruebas le fueron aplicadas en su proceso de selección? Como resultados se obtuvo: al 53% se le aplicaron entrevistas, al 17% se les aplicó entrevistas, pruebas psicométricas y una visita domiciliaria, al 12% pruebas de conocimiento, 9% pruebas de actitud y personalidad y otro 9% referencias laborales (véase gráfico 3.31).

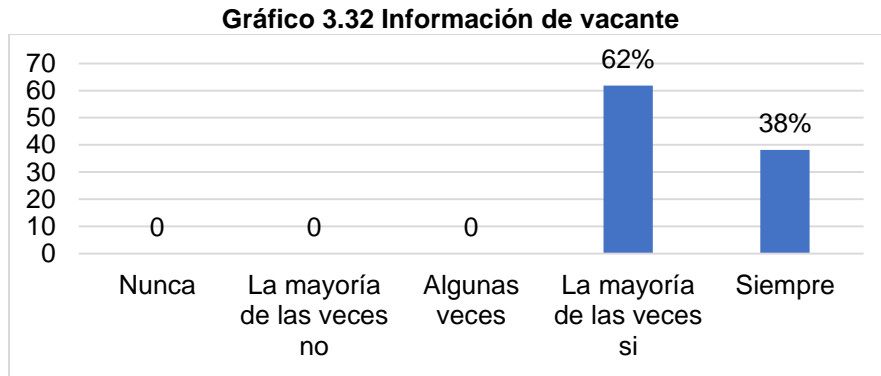
Gráfico 3.31 Proceso de selección.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).



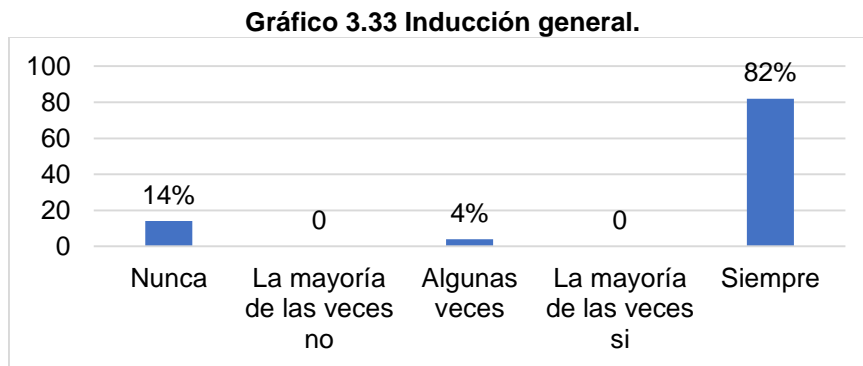
Información de vacante. Para conocer si se les informa de manera clara los requerimientos del puesto a los aspirantes, se formuló la pregunta: Durante su entrevista con el personal de recursos humanos, ¿Se le informó claramente de las funciones que desempeñaría en el puesto al cuál aspiraba en ese momento? En el gráfico 3.32 se observan los siguientes resultados: 62% siempre y 38% la mayoría de las veces sí.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Capacitación.

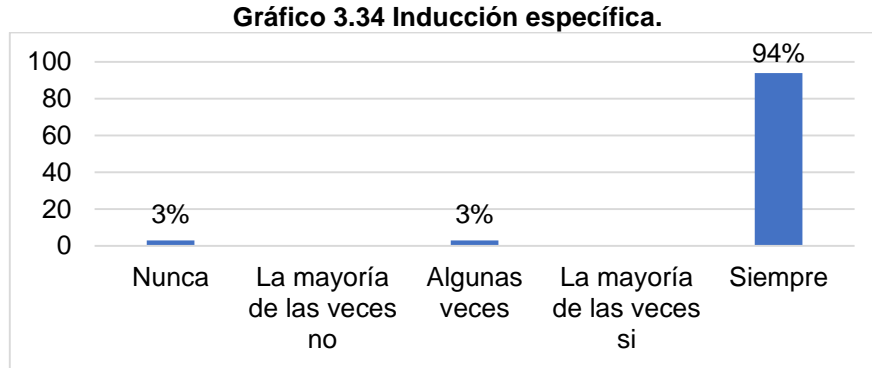
Inducción general. A fin de comprender el grado de importancia que da la empresa a la adaptación del personal nuevo a la organización, se elabora el siguiente enunciado: Cuando un trabajador empieza a laborar en la organización el personal de recursos humanos proporciona información general de la empresa y de las prestaciones laborales que ofrece. En el gráfico 3.33 se pueden ver los resultados: 82% respondió siempre, 14% respondió nunca y 4% algunas veces.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

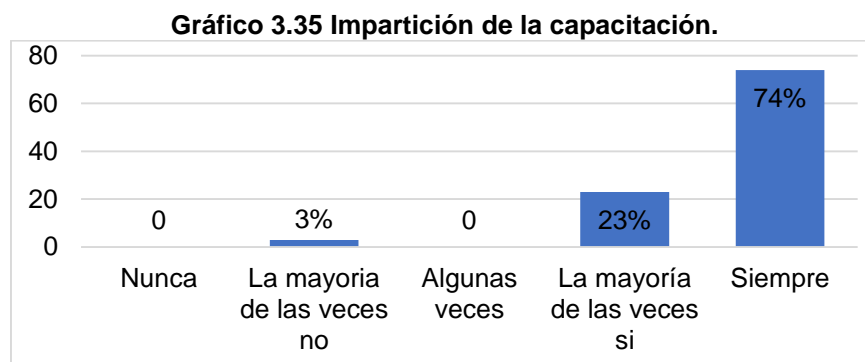


Inducción específica. Con la finalidad de saber el grado de importancia que da la empresa a la adaptación del personal a su puesto de trabajo, se plantea la siguiente afirmación: En la primera semana de laborar en esta organización su jefe inmediato se le dio a conocer toda la información sobre su puesto de trabajo. En el gráfico 3.34, el 94% de los trabajadores contestó siempre, 3% dijeron que nunca y el 3% eligió algunas veces.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Impartición de la capacitación. Para definir si se imparten cursos de capacitación, se preguntó a los encuestados: La empresa se preocupa por ofrecer cursos de capacitación a sus trabajadores. Las respuestas fueron: 74% siempre, 23% la mayoría de las veces sí y 3% contestaron la mayoría de las veces no (ver gráfico 3.35).

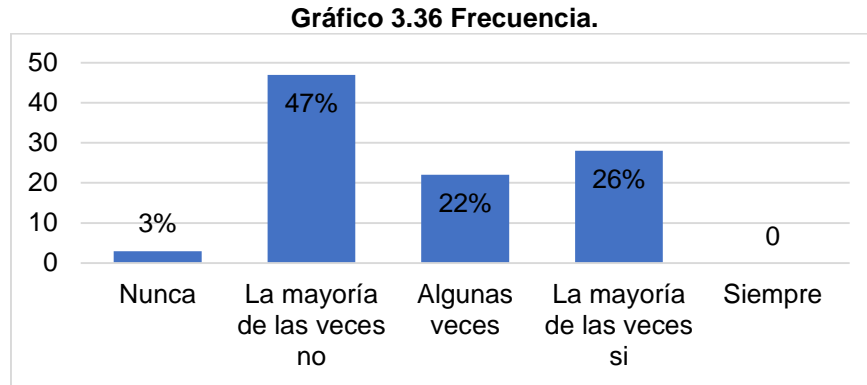


Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Frecuencia. Con la finalidad de establecer si la impartición de cursos de capacitación en la organización es frecuente, se estructura el siguiente enunciado: La capacitación

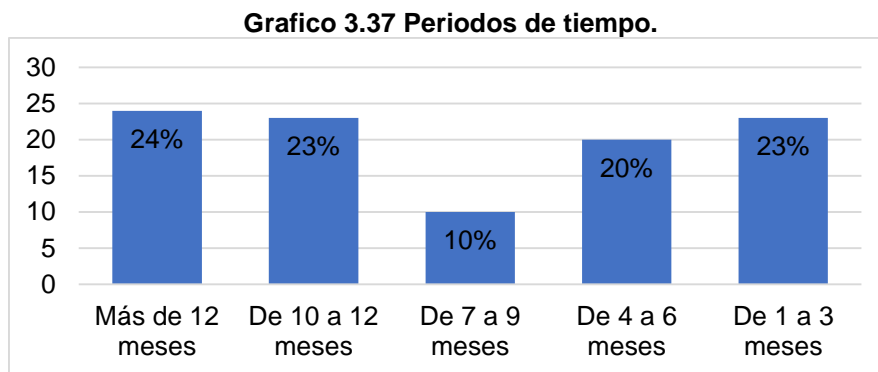


es constante en esta empresa. Los encuestados contestaron: 47% la mayoría de las veces no, 26% la mayoría de las veces sí, 22% algunas veces y 3% nunca (véase gráfico 3.36).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Periodos de tiempo. Con el objetivo de conocer el periodo de tiempo entre las capacitaciones que recibe el personal, se plantea la siguiente pregunta: Marque el periodo de tiempo que transcurre entre cada curso de capacitación que ha recibido por parte de la empresa. Las respuestas de los encuestados fueron: 24% contestó más de 12 meses, 23% de 10 a 12 meses, otro 23% de 1 a 3 meses, 20% de 4 a 6 meses y un 10% de 7 a 9 meses (véase gráfico 3.37).

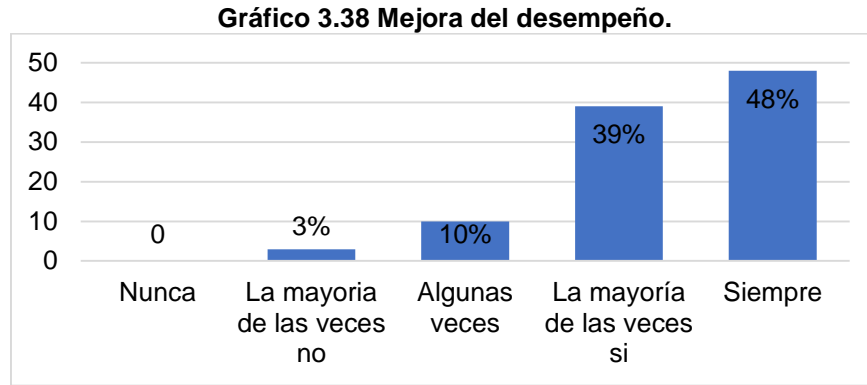


Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Mejora del desempeño. Para definir el grado de mejora en el desempeño de las actividades laborales del personal, se estructura la siguiente afirmación: Los cursos de

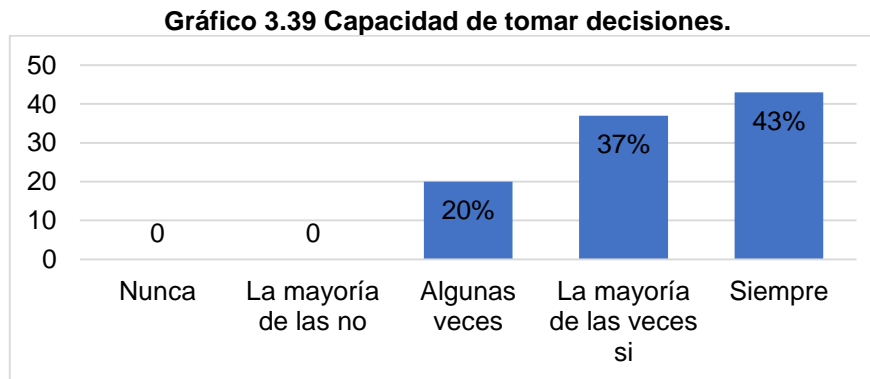


capacitación que ha recibido por parte de la empresa, le han servido para mejorar su desempeño. Las respuestas fueron: 48% siempre, 39% la mayoría de las veces sí, 10% algunas veces y 3% la mayoría de las veces no (ver gráfico 3.38).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Capacidad de tomar decisiones. Con el fin de conocer si la capacidad de tomar decisiones y solucionar problemas en el puesto ha mejorado debido a la capacitación, se plantea el enunciado: Gracias a las capacitaciones, es capaz de solucionar los problemas que se presentan en su trabajo diario. El personal contestó: 43% siempre, 37% la mayoría de las veces sí y un 20% algunas veces (ver gráfico 3.39).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

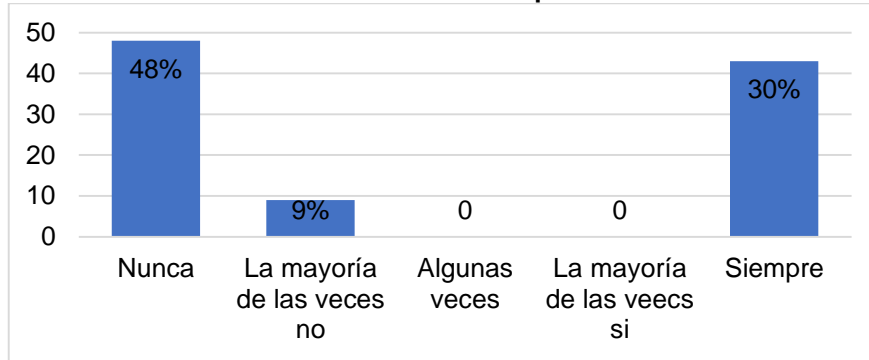
Desarrollo.

Desarrollo personal. A fin de averiguar si se satisfacen las necesidades de desarrollo del personal, se elabora la siguiente afirmación: La empresa organiza talleres de



integración familiar, torneos deportivos, actividades culturales, etc. En el gráfico 3.40 se observa que un 48% contestó nunca, 30% siempre y 9% la mayoría de las veces no.

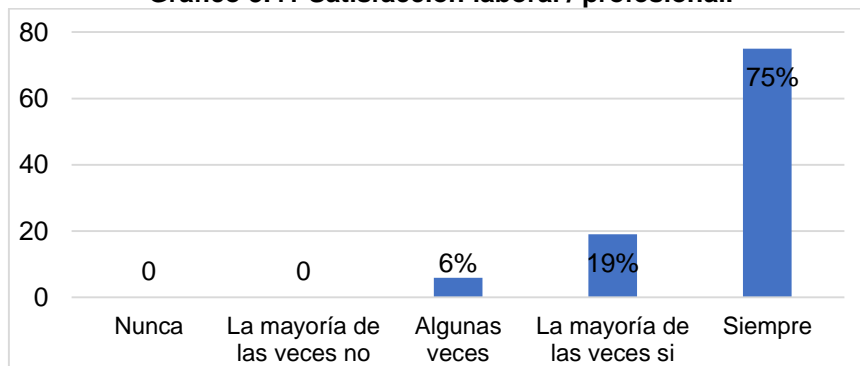
Gráfico 3.40 Desarrollo personal.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Satisfacción laboral / profesional. Para conocer si se satisfacen las necesidades profesionales (laborales) de los trabajadores, se plantea el enunciado: La empresa imparte a los trabajadores cursos, talleres o seminarios sobre trabajo en equipo, comunicación, ventas, etc. Las respuestas de acuerdo al gráfico 3.41 fueron: 75% siempre, 19% la mayoría de las veces sí y 6% algunas veces.

Gráfico 3.41 Satisfacción laboral / profesional.



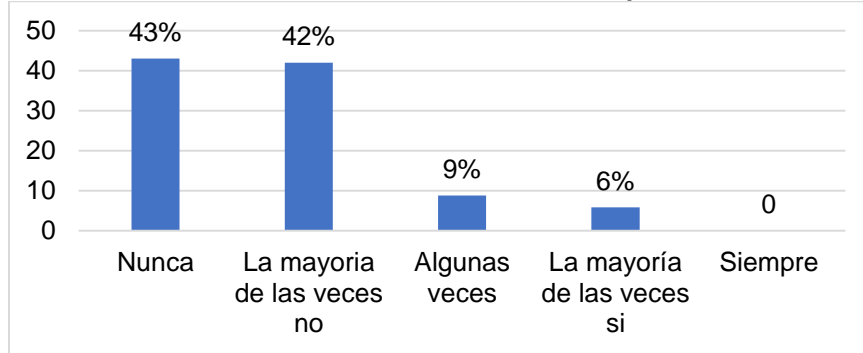
Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Evaluación del desempeño. Para saber si se evalúa el desempeño laboral del trabajador, se formula la siguiente afirmación: El jefe de su área evalúa constantemente la forma en como realiza sus actividades laborales. De las respuestas



obtenidas se tiene los siguientes porcentajes: 43% nunca, 42% la mayoría de las veces no, 9% algunas veces y 6% la mayoría de las veces sí (ver gráfico 3.42).

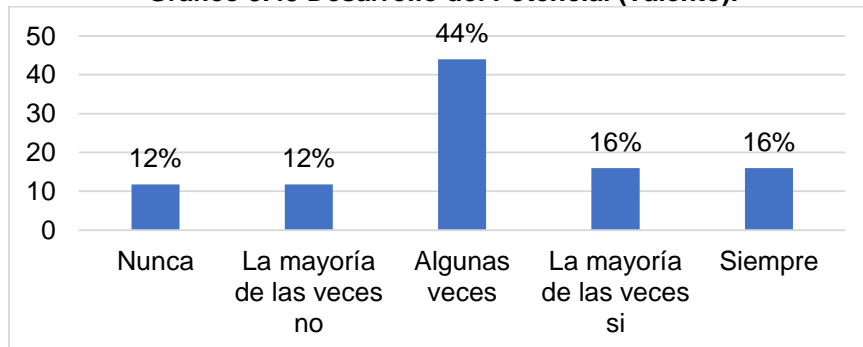
Gráfico 3.42 Evaluación del desempeño.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Desarrollo del Potencial (Talento). Con la finalidad de determinar si la empresa ayuda a desarrollar el potencial del trabajador, se afirma: La empresa ofrece cursos para que los trabajadores desarrollan nuevas habilidades y aprendan nuevos conocimientos. En el gráfico 3.43 las respuestas fueron: 44% algunas veces, 16% siempre, 16% la mayoría de las veces si, 12% la mayoría de las veces no y 12% nunca.

Gráfico 3.43 Desarrollo del Potencial (Talento).

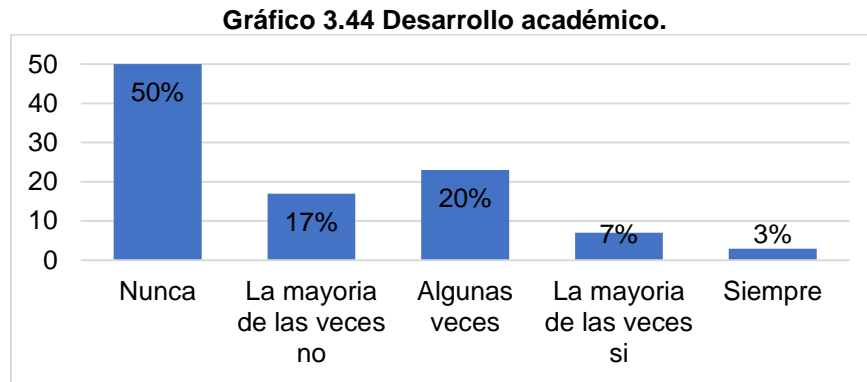


Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Desarrollo académico. Con el fin de conocer si la organización ayuda al personal para que concluya sus estudios o se actualice, se establece la siguiente oración: Los trabajadores pueden tener becas o apoyos, para terminar sus estudios básicos o para mejorar su preparación académica (posgrado o cursos de actualización). Las

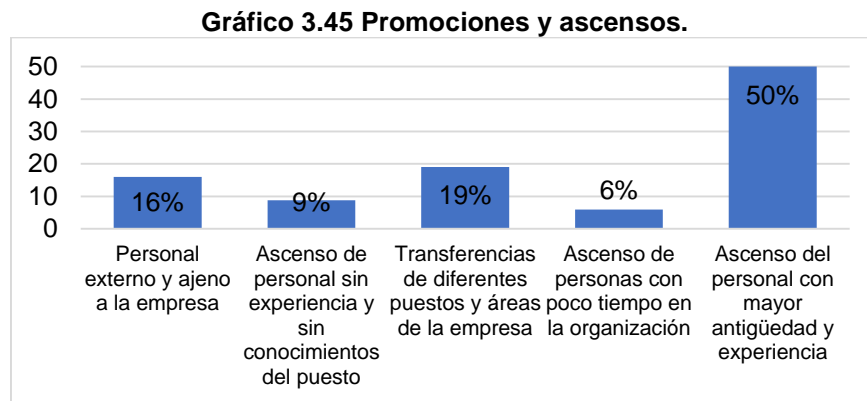


respuestas fueron: 50% nunca, 20% algunas veces, 17% la mayoría de las veces no, 7% la mayoría de las veces sí y 3% siempre (véase gráfico 3.44).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Promociones y ascensos. Para determinar la forma que es utilizada para elegir a quien ocupará una vacante o cómo se dan los ascensos, se preguntó: En el momento en que existe una vacante, ¿Cuál es la forma de ocuparla? Los encuestados respondieron: 50% Ascenso del personal con mayor antigüedad y experiencia, 19% transferencias de diferentes puestos, 16% personal externo, 9% ascenso de personal sin experiencia y 6% ascenso de personas con poco tiempo en la organización (ver gráfico 3.45).

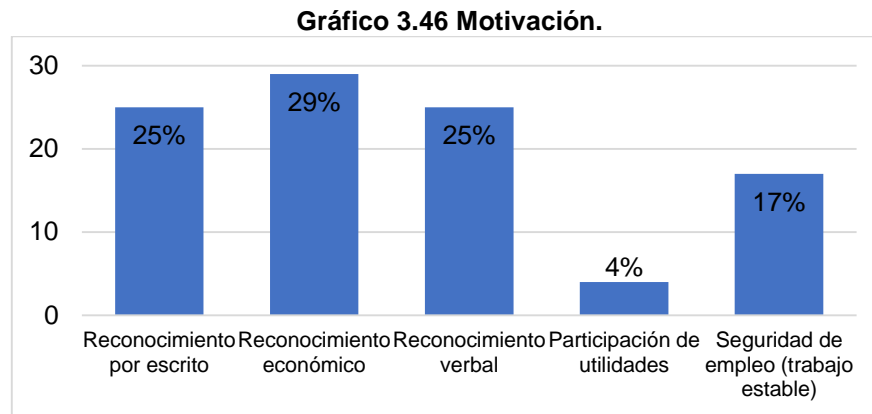


Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Motivación. Con el objetivo de saber cómo se motiva al personal de la empresa, se formuló la pregunta: ¿Qué actividades realiza la empresa para motivar a sus empleados? Las respuestas fueron: 29% reconocimiento económico, 25%

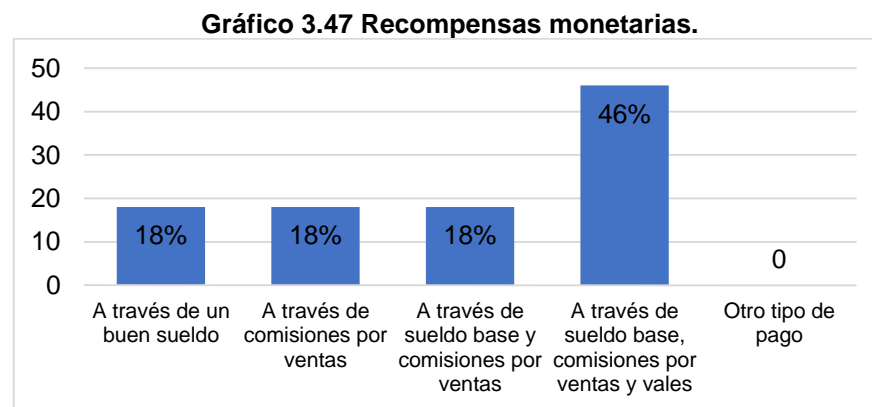


reconocimiento verbal, 25% reconocimiento por escrito, 17% trabajo estable y 4% participación de utilidades (ver gráfico 3.46).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Recompensas monetarias. A fin de determinar el grado en que se utilizan recompensas monetarias para incentivar el trabajo del personal, se preguntó a los encuestados: ¿Cómo se premia el buen desempeño de los trabajadores? Las respuestas fueron: 46% que a través de un sueldo base, comisiones por ventas y vales, 18% a través de un buen sueldo, 18% a través de comisiones por ventas y 18% a través de sueldo base y comisiones por ventas (ver gráfico 3.47).

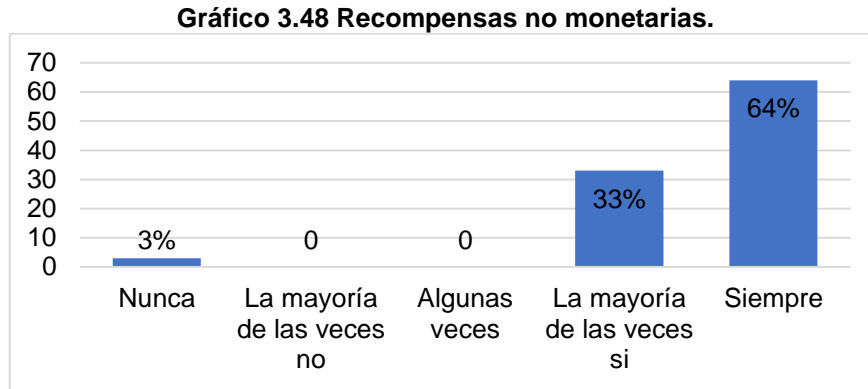


Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Recompensas no monetarias. Con el fin de establecer el grado en que se utilizan recompensas no monetarias para incentivar el trabajo del personal, se formuló la

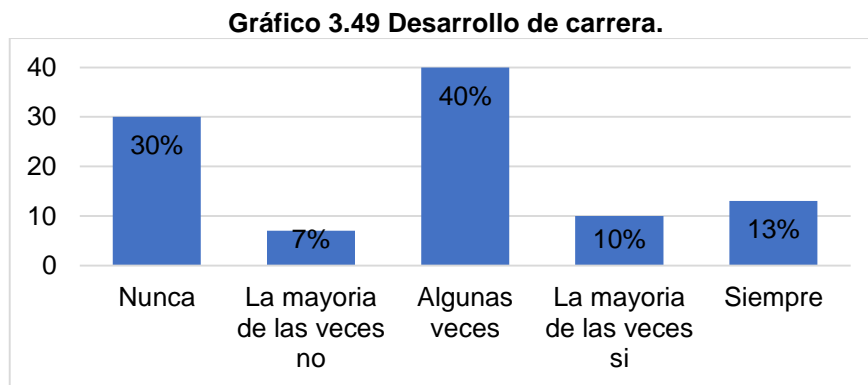


siguiente afirmación: La organización ofrece prestaciones y servicios adicionales al trabajador (vales, préstamos, caja de ahorro, etc.). En el gráfico 3.48 se pueden observar los resultados: 64% siempre, 33% la mayoría de veces sí y 3% nunca.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Difusión de desarrollo de carrera. Para conocer si la empresa da a conocer los puestos existentes en el organigrama y a los cuales puede aspirar un trabajador, se plantea el siguiente enunciado: La empresa se preocupa por darle a conocer los puestos de trabajo a los que usted podría aspirar en un futuro. Como respuestas se tienen: 40% algunas veces, 30% nunca, 13% siempre, 10% la mayoría de las veces sí y 7% la mayoría de las veces no (véase gráfico 3.49).

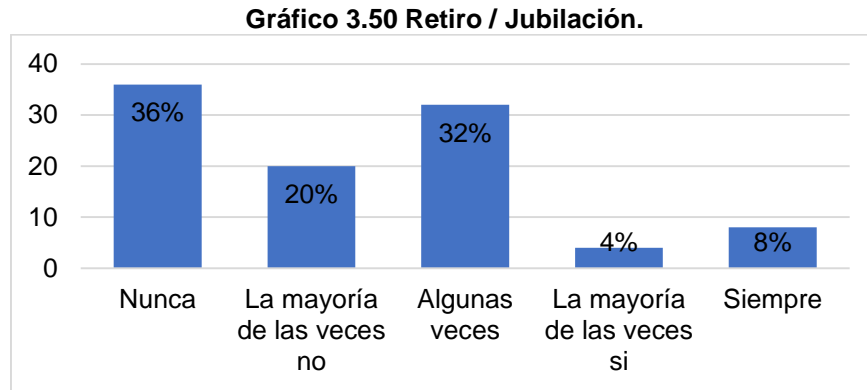


Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Retiro / Jubilación. Para determinar la importancia que da la organización a los trabajadores que están por jubilarse, se elabora la siguiente afirmación: Cuando un

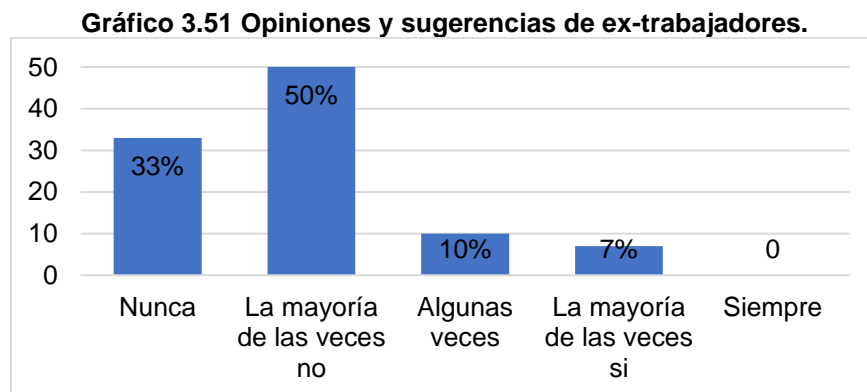


trabajador llega a su edad de retiro, la empresa le brinda consejos sobre actividades que puede realizar en su nuevo tiempo libre. Las respuestas de los trabajadores de acuerdo al gráfico 3.50 fueron: 36% nunca, 32% algunas veces, 20% la mayoría de las veces no, 8% siempre y 4% la mayoría de las veces sí.



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).

Opiniones y sugerencias de ex-trabajadores. Con el fin de saber si existe una forma de obtener las opiniones y sugerencias de trabajadores que dejan de laborar en la empresa, se realiza la siguiente afirmación: La empresa aplica una encuesta a los trabajadores que dejan de laborar en ella, para saber sus opiniones y comentarios. Las respuestas fueron: 50% la mayoría de las veces no, 33% nunca, 10% algunas veces, y 7% la mayoría de las veces sí (ver gráfico 3.51).



Fuente: Elaboración propia a partir del programa Excel (2015).



En la tabla 3.2 se muestra un resumen de los resultados observados en los gráficos anteriores.

Tabla 3.2 Resumen de resultados: cuestionario para operativos.

| Variable | Indicador | Resultados obtenidos. |
|-----------------------|--|--|
| Reclutamiento. | Medios. | Principales medios para reclutar: a través de familiares y amigos, anuncios pegados directamente en la empresa y periódico. |
| | Cumplimientos de las descripciones de puestos. | Las respuestas de los operativos fueron: la mayoría tenían poco o ningún conocimiento de las funciones del puesto. Pocas personas estaban plenamente capacitadas para ejecutar las actividades laborales que se necesitaban. |
| Selección. | Proceso de selección. | El proceso de selección aún no está bien estructurado. |
| | Información de vacante | El personal de recursos humanos siempre informa de manera oportuna sobre las funciones del puesto a los candidatos. |
| Capacitación. | Inducción general. | Los nuevos empleados reciben una inducción de los aspectos generales de la organización. |
| | Inducción específica. | La mayoría de los trabajadores responden que si recibieron una plática de las funciones a realizar en su nuevo puesto. La inducción no es considerada como formal. |
| | Impartición de la capacitación. | Se ofrecen cursos de capacitación. |
| | Frecuencia. | Los cursos de capacitación no son constantes. |
| | Periodos de tiempo. | Existen varios meses de separación entre un curso de capacitación y otro. Llegan a pasar más de 10 meses entre una capacitación y otra. |
| | Mejora del desempeño. | Las capacitaciones ayudan a mejorar el desempeño de los empleados. |
| | Capacidad de tomar decisiones. | Las capacitaciones ayudan a los trabajadores a tomar decisiones importantes en su trabajo. |
| Desarrollo. | Desarrollo personal. | La organización no planea actividades que ayuden a desarrollarse de forma personal a los empleados. |
| | Satisfacción laboral / profesional. | La empresa ofrece algunos talleres de comunicación o de empatía para el personal, pero no son frecuentes. |
| | Evaluación del desempeño. | No se aplican de evaluaciones de desempeño. |
| | Desarrollo del Potencial (Talento). | La organización apoya a que los trabajadores desarrollen nuevos conocimientos, pero sólo en algunas ocasiones. No es un incentivo formal. |
| | Desarrollo académico. | La empresa no ofrece ningún tipo de ayuda para que los trabajadores terminen estudios o se actualicen. |
| | Promociones y ascensos. | Los ascensos se otorgan a las personas con mayor antigüedad y experiencia en la empresa. |
| | Motivación. | Los principales motivadores: incentivos económicos, reconocimientos verbales y escritos. |



| | | |
|--|---|---|
| | Recompensas monetarias. | El desempeño de los trabajadores se incentiva a través de sueldo base, comisiones por ventas y vales. |
| | Recompensas no monetarias. | La organización brinda prestaciones adicionales a las de la Ley (vales, caja de ahorro, consultas médicas en servicios particulares). |
| | Difusión de desarrollo de carrera. | La mayoría del personal no conoce los puestos a los que puede aspirar mientras labora en la empresa. |
| | Retiro / Jubilación. | La organización ayuda con trámites de jubilación al personal, pero no apoya en otras situaciones a sus ex trabajadores. |
| | Opiniones y sugerencias de ex-trabajadores. | No se aplica ningún tipo de encuesta para retroalimentar a la empresa de las opiniones y sugerencias de ex – trabajadores. |

Fuente: Elaboración propia (2015).

3.2 Interpretación de los resultados.

Los datos obtenidos a través de los cuestionarios aplicados en la empresa fueron plasmados en el apartado anterior, a continuación se presenta la interpretación de los resultados por medio de coeficientes de correlación que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2007), “son pruebas estadísticas para analizar la relación entre variables. Corresponden a planteamientos del problema e hipótesis correlacionales o que plantean vínculos entre conceptos, características, atributos y/o variables”. Además se utilizan algunas tablas de contingencia o tablas cruzadas que se definen como “tablas de doble entrada, donde en cada casilla figurará el número de casos o individuos que poseen un nivel de uno de los factores o características analizadas y otro nivel del otro factor analizado” (Vicéns y Medina, 2005).

3.2.1 Interpretación de resultados cuestionario de directivos.

El análisis de los datos a través de correlaciones permite establecer el grado de relación entre variables, con las que se puede inferir información referente a la población que integra la investigación. A continuación se presentan las correlaciones más relevantes sobre las variables de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.



La primera correlación realizada se da entre los términos **requisitos de las descripciones de puestos e inducción específica** es de 0.885 (véase tabla 3.3). Es una correlación positiva considerable, la cual indica que a medida que se reclute a los candidatos para ocupar la (s) vacante (s), con los conocimientos y experiencia necesario mayor será la efectividad de la inducción específica que se proporciona a los colaboradores de nuevo ingreso.

Tabla 3.3 Requisitos de las descripciones e inducción específica.

| | | | Requisitos descripciones |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Rho de Spearman | Inducción específica | Coefficiente de correlación | 0.885 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.008 |

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015).

La relación entre **información de la vacante e inducción general** puede observarse en la tabla 3.4 corresponde a un coeficiente de 0.986, el cual se considera una correlación positiva muy fuerte y se puede observar que a medida que el personal de recursos humanos informe a todos los candidatos sobre las funciones concernientes al puesto vacante, mayor será la facilidad de entender otros aspectos relacionados a la organización durante la inducción general, en el caso de ser contratados por la empresa.

Tabla 3.4 Información de la vacante e Inducción general.

| | | | Información de la vacante |
|-----------------|-------------------|-----------------------------|---------------------------|
| Rho de Spearman | Inducción general | Coefficiente de correlación | 0.986 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.000 |

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015).

Se tienen algunas correlaciones entre frecuencia de las capacitaciones y otras dimensiones (véase tabla 3.5). El índice de correlación entre **frecuencia e impartición de las capacitaciones (existencia de cursos de capacitación)** es de 0.730, siendo positiva y considerable. Esta relación indica que entre más capacitación se les quiera brindar a los trabajadores mayor debe ser el número de cursos que se les impartan. Al relacionar las dimensiones de **frecuencia y potencial** del trabajador se obtuvo un



coeficiente de correlación de 0.725, el cual es considerable y permite concluir que a mayor regularidad se impartan cursos de capacitación en la empresa será mayor la posibilidad de que los trabajadores desarrollen nuevas habilidades y aprendan nuevos conocimientos. Los términos de **frecuencia y ascensos** tienen una correlación positiva considerable de 0.720. De acuerdo al índice de correlación se puede concluir que entre mayor sea el grado de regularidad o constancia en la impartición de cursos de capacitación mayor será la posibilidad de un trabajador en ser elegido para ocupar un puesto de mayor responsabilidad y jerarquía, ya que tendrá mejor preparación y conocimientos más actualizados.

Al relacionar el término de Impartición de la capacitación con otras variables se tiene los siguientes resultados (véase tabla 3.6): se puede observar que los términos de **impartición de la capacitación y mejora del desempeño**, tienen una correlación positiva media de 0.548, con lo que se puede decir que entre más capacitación reciban los trabajadores durante su estancia en la empresa habrá un mejor desempeño laboral, ya que dispondrán de las conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de forma eficiente. El índice de correlación entre **impartición de las capacitaciones y desarrollo de personal** es de 0.669, siendo positivo y medio. Se puede determinar que a medida que la empresa se preocupe por ofrecer más capacitación a sus trabajadores, mayores es la oportunidad de que el personal pueda asistir a cursos que tengan un enfoque hacia el desarrollo de aspectos personales como talleres de integración familiar, superación personal, comunicación, aspectos culturales, etc.

Tabla 3.5 Correlaciones con frecuencia de las capacitaciones.

| | | | Frecuencia de capacitaciones |
|-----------------|--------------------------------|----------------------------|------------------------------|
| Rho de Spearman | Impartición de la capacitación | Coeficiente de correlación | 0.730 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.062 |
| | Potencial del trabajador | Coeficiente de correlación | 0.725 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.065 |
| | Ascensos | Coeficiente de correlación | 0.720 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.068 |

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015).



Tabla 3.6 Correlaciones con impartición de capacitaciones.

| | | | Impartición de la capacitación |
|-----------------|---------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Rho de Spearman | Mejora de desempeño | Coeficiente de correlación | 0.548 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.203 |
| | Desarrollo personal | Coeficiente de correlación | 0.669 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.100 |

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015).

Al relacionar diversos términos con capacidad para tomar decisiones se tienen algunos resultados que se indican en la tabla 3.7 y se explican a continuación: **capacidad para tomar decisiones y potencial del trabajador** tienen un coeficiente considerable de 0.725. Este índice de correlación indica que si la empresa tiene mayor preocupación por ofrecer más cursos para que los trabajadores desarrollen nuevas habilidades y adquieran nuevos conocimientos, mayor es la efectividad del personal, ya que tienen mayor capacidad y confianza para tomar decisiones y solucionar problemas en su puesto de trabajo. Por otra parte, al vincular a la **capacidad para tomar decisiones con ascensos** se obtiene una correlación de 0.720, con la cual se puede decir que entre mayor es la capacidad de un empleado para tomar decisiones y solucionar problemas en su puesto de trabajo, mayor es la posibilidad de ocupar un puesto diferente y/o de mayor jerarquía dentro de la empresa, debido a que se podrá ver su habilidad para hacerse cargo de más responsabilidades. Nuevamente, al relacionar la **capacidad para tomar decisiones con desarrollo de carrera** se obtiene una correlación considerable de 0.750. De acuerdo a dicho resultado, se puede determinar que entre mayor es la capacidad de tomar decisiones y solucionar problemas en su puesto, un trabajador tiene mayor posibilidad de desarrollar una carrera dentro de la empresa; esta correlación tiene estrecha relación con la parte de ascensos, ya que a pesar de no existir un sistema formal de desarrollo de carrera, los empleados tienen la posibilidad de alcanzar ciertos puestos que les ayuden a crecer y ganar nueva experiencia y conocimientos.



Tabla 3.7 Correlaciones con capacidad para tomar decisiones.

| | | | Capacidad de Tomar decisiones |
|-----------------|--------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| Rho de Spearman | Ascensos | Coeficiente de correlación | 0.720 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.068 |
| | Desarrollo de carrera | Coeficiente de correlación | 0.750 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.052 |
| | Potencial del trabajador | Coeficiente de correlación | 0.725 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.065 |

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015).

Se tienen dos relaciones importantes con la variable sobre desarrollo de personal y otro par de variables, como se muestra en la tabla 3.8, de la cual se tienen los siguientes resultados: la relación entre **motivación y desarrollo de personal**, tiene una correlación considerable de 0.700, la cual indica que mientras la empresa motiva a los trabajadores a través de incentivos económicos, reconocimiento verbal y escrito es mayor el desarrollo del personal, los empleados lograrán objetivos personales como un sueldo competitivo, comisiones o simplemente reconocimiento por parte de sus supervisores que los motiva a mejorar en sus actividades. Además se tiene la relación entre **desarrollo de personal y jubilación**, donde se tiene un índice de correlación de 0.670, con el cual se puede determinar que entre mayor es el grado de desarrollo de las personas dentro de la organización mayor es la posibilidad de que los trabajadores concluyen su vida laboral en forma satisfactoria y recibiendo el suficiente apoyo por parte de la empresa.

Tabla 3.8 Correlaciones con desarrollo de personal.

| | | | Desarrollo personal |
|-----------------|---------------------|----------------------------|---------------------|
| Rho de Spearman | Motivación | Coeficiente de correlación | 0.700 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.080 |
| | Retiro / jubilación | Coeficiente de correlación | 0.670 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.050 |

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015).



Al relacionar los términos de **satisfacción laboral y promociones/ascensos** se obtuvo un resultado de 0.663 (véase tabla 3.9), el cual es considerado como una correlación media entre ambas variables. El anterior resultado indica que entre mayor es la posibilidad para los trabajadores de lograr ascender a puestos de más responsabilidad y jerarquía mayor es la satisfacción laboral que pueden sentir, debido a esto deberán ser capacitados y por ello aprenderán nuevos conocimientos que les ayude a desarrollar mejor sus funciones.

Tabla 3.9 Satisfacción laboral y promociones / ascensos.

| | | | Satisfacción laboral |
|-----------------|------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Rho de Spearman | Promociones y ascensos | Coefficiente de correlación | 0.663 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.105 |

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015).

Algunas correlaciones importantes que se pueden mencionar sobre la evaluación del desempeño junto a otras dimensiones se pueden ver en la tabla 3.10 y se explican a continuación: el resultado de la correlación entre **evaluación del desempeño y motivación** es considerable y corresponde a 0.700, por lo que se puede determinar que entre mayor es el número de evaluaciones sobre desempeño aplicadas a los trabajadores mayor es el aspecto de motivación, debido a que con la aplicación de las evaluaciones se puede averiguar la forma más adecuada de motivar a un empleado. Otra relación es la de **evaluación del desempeño y desarrollo de carrera**, en donde se obtiene una correlación negativa de -0.840 la cual indica que a mayor desarrollo de carrera será menor el número de evaluaciones sobre desempeño que se apliquen a un trabajador. De lo anterior, se puede decir que entre más avance una persona ocupando puestos importantes menor será el número de evaluaciones de desempeño que se le aplicarán, ya que el supuesto es que entre más se asciende mayor debe ser la cantidad de conocimientos, experiencia y habilidades ya adquiridos. El índice de correlación obtenido entre **evaluación del desempeño y desarrollo de personal** es de 0.870 siendo considerada una relación positiva y fuerte, en ella se puede apreciar que a mayor aplicación de evaluaciones del desempeño a los trabajadores para



detectar sus fallas o aciertos al realizar su trabajo también es mayor el número de oportunidades para detectar las necesidades personales de los empleados y ayudarlos a través de cursos, pláticas, talleres, etc.

Tabla 3.10 Correlaciones con evaluación del desempeño.

| | | | Evaluación del desempeño |
|-----------------|---------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Rho de Spearman | Desarrollo personal | Coefficiente de correlación | 0.870 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.011 |
| | Motivación | Coefficiente de correlación | 0.700 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.080 |
| | Desarrollo carrera | Coefficiente de correlación | -0.840 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.018 |

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015).

La correlación entre **desarrollo académico y motivación** es de -0.540. De esta relación se puede concluir que a mayor acceso tenga el personal a becas o apoyos, para realizar estudios que van desde concluir la primaria hasta cursar diplomados, idiomas, posgrados, etc. menor será el grado de motivación. Lo anterior, se debe a que al alcanzar metas a través de la realización de estudios básicos o especializados, el personal tendrá menor número de incentivos que le motiven a desempeñarse de forma eficiente porque ya habrán alcanzado sus metas (ver tabla 3.11).

Tabla 3.11 Desarrollo académico y motivación.

| | | | Motivación |
|-----------------|----------------------|-----------------------------|---------------|
| Rho de Spearman | Desarrollo académico | Coefficiente de correlación | -0.540 |
| | | Sig. (bilateral) | 0.211 |

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015).

3.2.2 Interpretación de resultados cuestionario de operativos.

El análisis de los datos a través de correlaciones permite establecer el grado de relación entre variables, en este apartado se puede observar la tabla 3.12, la cual



presenta las correlaciones más importantes obtenidas de la información proporcionada por el personal operativo de la empresa Uza Gas S.A. de C.V.

La primera correlación obtenida es la de los términos **requisitos de descripciones de puestos e información de la vacante** que es de 0.808 la cual es considerada como alta e indica que a mayor información comunicada a los candidatos sobre la vacante ofertada mayor es el cumplimiento de las descripciones de puestos, son cubiertos por personal con conocimientos y experiencia.

Al relacionar la **frecuencia de capacitaciones con satisfacción laboral** se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.542, lo cual sugiere una relación media, debido a lo anterior se concluye que a través de una capacitación constante se puede tener un grado de satisfacción más alto en los trabajadores cuando realizan sus actividades diarias, posiblemente se deba a que los trabajadores se sienten mucho más preparados con los conocimientos y habilidades que aprenden en sus cursos de capacitación.

El coeficiente de correlación entre **mejora del desempeño y capacidad para tomar decisiones** es de 0.589 y es considerado como una relación media. De acuerdo a lo anterior, se puede decir que a medida que los trabajadores mejoran su desempeño por recibir capacitación también es mayor la capacidad para tomar decisiones y solucionar problemas en su puesto.

Otra importante correlación aparece entre **potencial y desarrollo académico**, la cual es considerada una relación media de 0.520. Se puede decir que mientras la empresa demuestra un mayor grado de compromiso con sus trabajadores al ofrecerles un apoyo para concluir estudios o actualizarse, mayor es el desarrollo del potencial de los empleados, adquieren nuevas habilidades o nuevos conocimientos que pueden emplear en sus funciones.



El coeficiente de correlación de **desarrollo de carrera y jubilación** es un índice medio de 0.526. Se puede determinar que entre mayor sea la preocupación de la empresa por dar a conocer los puestos de trabajo vacantes a los que puede aspirar un empleado, mayor es la importancia de las jubilaciones que se presenten en la empresa, debido que al retirar personal por sus años de servicio se abren oportunidades para otros trabajadores.

Otras correlaciones que son débiles, pero que son importantes mencionar son las siguientes (véase Anexo D):

Una correlación entre **impartición de la capacitación e inducción específica** de 0.409 es considerada como media y con ella se puede determinar que a mayor importancia se le brinde a la impartición de la inducción específica a personal de nuevo ingreso mayor es la certeza de que se les impartan cursos de capacitación a lo largo de su estancia en la empresa, porque desde el inicio de su estancia en la organización se está brindando importancia a la capacitación.

La relación entre **impartición de la capacitación y frecuencia de capacitaciones** corresponde a 0.305, es débil, pero aún es considerada como una relación entre ambos términos. Indica que si la empresa organiza y otorga cursos de capacitación para sus empleados, la frecuencia con que imparten debe ser mayor.

La correlación entre **mejora del desempeño y satisfacción laboral** es de 0.389, indica que si una persona mejora gradualmente su desempeño en sus actividades laborales siente mayor satisfacción al realizar su trabajo.

Al relacionar los términos de **retiro/jubilación y opiniones o sugerencias de ex-trabajadores** se obtuvo un resultado de 0.340, con el que se concluye que entre más haya necesidad de prescindir de los servicios de algunos trabajadores ya sea por cumplir con la edad para jubilarse o por despido o renuncia, mayor debe ser el número



de opiniones o sugerencias que ofrezcan a la empresa, para mejorar diversos aspectos de la gestión del capital humano.

Además de las correlaciones mencionadas en párrafos anteriores, se utilizan las llamadas tablas cruzadas o tablas de contingencia que son “tablas de doble entrada, donde en cada casilla figurará el número de casos o individuos que poseen un nivel de uno de los factores o características analizadas y otro nivel del otro factor analizado” (Vicéns y Medina, 2005). A continuación se analizan los términos **motivación y recompensa monetarias / no monetarias** a través de tablas cruzadas.

En la tabla 3.13 se puede apreciar que para los trabajadores una de las formas que se utiliza como mayor motivación es el reconocimiento económico el cual de acuerdo a las recompensas monetarias consiste en su sueldo base, comisiones por ventas y vales. Otros empleados no respondieron sobre alguna forma particular de motivación pero coincidieron en la parte de las recompensas monetarias.

En la tabla 3.14, se observa que gran parte de los trabajadores coinciden en que la empresa brinda algunas recompensas de tipo no monetario como permisos, servicio médico particular, caja de ahorro, etc., y lo vinculan al reconocimiento económico que reciben, siendo una importante motivación para ellos.



Tabla 3.12 Correlaciones varias.

| | | | Requisitos descripciones | Frecuencia de capacitaciones | Capacidad de tomar decisiones | Desarrollo académico | Desarrollo carrera |
|-----------------|---------------------------|--|--------------------------|------------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Rho de Spearman | Información de la vacante | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) | 0.808 0.000 | | | | |
| | Mejora de desempeño | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) | | | 0.589 0.000 | | |
| | Satisfacción laboral | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) | | 0.542 0.001 | | | |
| | Potencial trabajador | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) | | | | 0.520 0.002 | |
| | Retiro (jubilación) | Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) | | | | | 0.526 0.001 |

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015).



Tabla 3.13 Motivación y recompensas monetarias.

| | | | Recompensas monetarias | | | | | Total |
|------------|---------------------------------------|-------------|----------------------------|-----------------------------------|---|--|-------------|--------|
| | | | A través de un buen sueldo | A través de comisiones por ventas | A través de sueldo base y comisiones por ventas | A través de sueldo base, comisiones por ventas y vales | No responde | |
| Motivación | Reconocimiento por escrito | Recuento | 1 | 3 | 1 | 1 | 0 | 6 |
| | | % del total | 2.9% | 8.8% | 2.9% | 2.9% | .0% | 17.6% |
| | Reconocimiento económico | Recuento | 0 | 0 | 2 | 5 | 0 | 7 |
| | | % del total | .0% | .0% | 5.9% | 14.7% | .0% | 20.6% |
| | Reconocimiento verbal | Recuento | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 |
| | | % del total | .0% | 2.9% | 5.9% | 2.9% | 5.9% | 17.6% |
| | Participación de utilidades | Recuento | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | % del total | 2.9% | .0% | .0% | .0% | .0% | 2.9% | |
| | Seguridad de empleo (trabajo estable) | Recuento | 0 | 1 | 0 | 2 | 1 | 4 |
| | | % del total | .0% | 2.9% | .0% | 5.9% | 2.9% | 11.8% |
| | No responde | Recuento | 3 | 0 | 0 | 4 | 3 | 10 |
| | | % del total | 8.8% | .0% | .0% | 11.8% | 8.8% | 29.4% |
| Total | | Recuento | 5 | 5 | 5 | 13 | 6 | 34 |
| | | % del total | 14.7% | 14.7% | 14.7% | 38.2% | 17.6% | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015).



Tabla 3.14 Motivación y recompensas no monetarias.

| | | | Recompensas No monetarias | | | | Total |
|------------|---------------------------------------|-------------|---------------------------|----------------------------|---------|-------------|--------|
| | | | Nunca | La mayoría de las veces si | Siempre | No responde | |
| Motivación | Reconocimiento por escrito | Recuento | 0 | 2 | 4 | 0 | 6 |
| | | % del total | .0% | 5.9% | 11.8% | .0% | 17.6% |
| | Reconocimiento económico | Recuento | 0 | 2 | 5 | 0 | 7 |
| | | % del total | .0% | 5.9% | 14.7% | .0% | 20.6% |
| | Reconocimiento verbal | Recuento | 1 | 3 | 1 | 1 | 6 |
| | | % del total | 2.9% | 8.8% | 2.9% | 2.9% | 17.6% |
| | Participación de utilidades | Recuento | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | | % del total | .0% | .0% | 2.9% | .0% | 2.9% |
| | Seguridad de empleo (trabajo estable) | Recuento | 0 | 1 | 3 | 0 | 4 |
| | | % del total | .0% | 2.9% | 8.8% | .0% | 11.8% |
| | No responde | Recuento | 0 | 2 | 5 | 3 | 10 |
| | | % del total | .0% | 5.9% | 14.7% | 8.8% | 29.4% |
| Total | | Recuento | 1 | 10 | 19 | 4 | 34 |
| | | % del total | 2.9% | 29.4% | 55.9% | 11.8% | 100.0% |

Fuente: Elaboración propia a partir del programa SPSS (2015).



CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN.

De acuerdo, a los resultados observados en el capítulo III se identificaron como principales problemas los mencionados en el cuadro 4.1.

Cuadro 4.1 Principales problemas encontrados.

Reclutamiento. *Utilización de escasos medios para reclutar candidatos.*

Selección. *Proceso de selección no estructurado de forma correcta.*

Capacitación. *No existe de forma oficial la inducción general y específica para los nuevos trabajadores. Los cursos de capacitación no son constantes. No existe un programa general que indique los cursos que se deben impartir a los trabajadores. No se tiene formatos para controlar la asistencia a cursos de capacitación.*

Desarrollo. *No se aplica evaluaciones del desempeño. No existe planeación y desarrollo de carrera. No existe un sistema estandarizado de promociones y ascensos. La empresa no ofrece apoyo para desarrollar académicamente al personal. Se pueden mejorar los incentivos que se otorgan No se aplica ningún tipo de encuesta para retroalimentar a la empresa de las opiniones y sugerencias de ex – trabajadores.*

Fuente: Elaboración propia (2015).

4.1 Modelo o propuesta de solución.

El capital humano en las organizaciones es una pieza clave para el desarrollo de las actividades productivas, se puede considerar como algo intangible, los gerentes o jefes de personal deben de buscar la forma de desarrollar conocimientos, habilidades y experiencia en sus trabajadores, para lograrlo, la gestión del personal se debe enfocar en reclutar, seleccionar y contratar a los candidatos que posean las competencias que mejor se adapten al puesto ofrecido, además brindarles una capacitación que permita aumentar sus habilidades, y ofrecer incentivos que los motiven a lograr un desempeño sobresaliente, que ayude a conseguir los objetivos de la empresa.

De acuerdo a lo anterior, a continuación se presenta un Modelo de Gestión de Capital Humano creado con el objetivo de servir de guía para la gerencia de la empresa de



gas L.P. “Uza Gas S.A. de C.V.” con el fin de mejorar su desempeño administrativo respecto al manejo del personal en el mediano y largo plazo. En el modelo se muestran varios componentes a considerar para mejorar la administración del capital humano (véase figura 4.1).

El modelo propuesto se genera con el fin de alcanzar los siguientes objetivos mencionados a continuación.

Objetivo general:

Estructurar un modelo de gestión de capital humano que permita a los trabajadores lograr un desarrollo pleno dentro de la empresa.

Objetivos específicos:

- Definir fuentes de reclutamiento adecuadas para atraer candidatos que cumplan con los requisitos necesarios para ocupar un puesto.
- Identificar y proponer las técnicas de selección adecuadas para seleccionar al personal que se adecue a las funciones de los puestos.
- Proponer un proceso a seguir para la planeación e impartición de cursos de capacitación que vayan de acuerdo a los descripciones y perfiles de puestos, para lograr un mejor aprovechamiento de los conocimientos recibidas.

4.2 Descripción de los elementos que integran el modelo.

Tomando como referencia los resultados del diagnóstico se procede a desarrollar una propuesta de modelo de Gestión de Capital Humano la cual toma como base el modelo de Chiavenato (2009), el cual plantea seis subprocesos: integrar (reclutamiento y selección), organizar (diseño de puestos y evaluación del desempeño), recompensar (compensación laboral, incentivos), desarrollar (formación, desarrollo y aprendizaje),



retener (capacitación, relación laboral y monitoreo de las personas) y auditar a las personas (basados en sistemas de información administrativa y bases de datos).

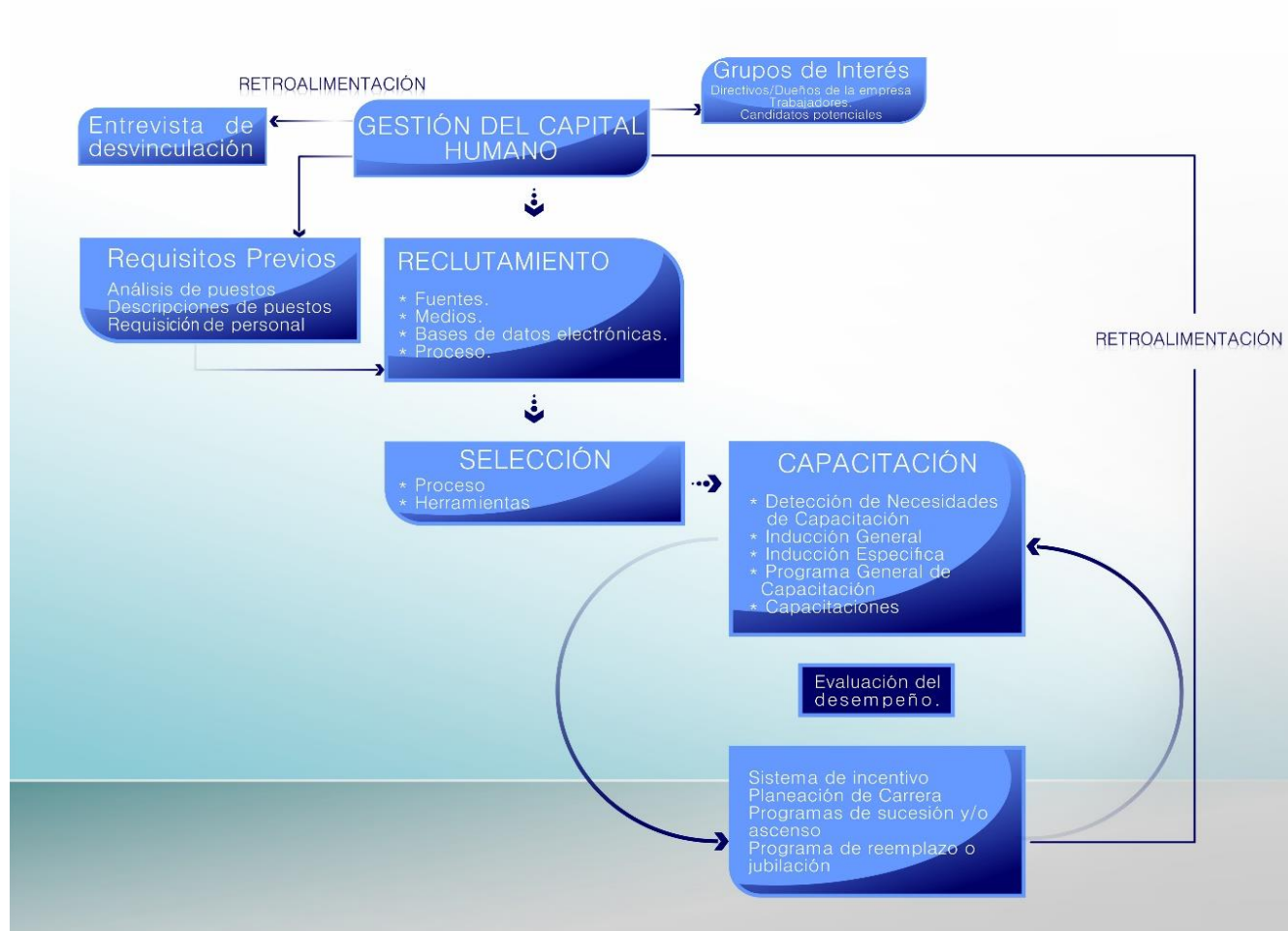
En el caso de la empresa Uza Gas S.A. de C.V. se desarrolla el Modelo de Gestión de Capital Humano en el que se consideran cuatro etapas principales: reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo; las cuales están integradas por varios elementos, que al aplicarlos de forma ordenada, conllevará a la mejor administración de los recursos humanos. El modelo propuesto tiene como finalidad establecer ciertas funciones genéricas que se pueden emplear para integrar una gestión del capital humano capaz de atraer a los candidatos con los conocimientos y competencias necesarias, aplicar un proceso de selección que permita contratar al personal adecuado para el puesto, reconocer las necesidades de capacitación e impartir los cursos para cubrirlas, así como lograr que el personal logre un desarrollo adecuado a través de incentivos, planes de carrera, promociones y ascensos.

4.2.1 Grupos de interés.

Las personas que se ven afectadas por la aplicación del presente modelo son los dueños / directivos de la empresa, trabajadores y candidatos potenciales. Los *directivos de la empresa*, que a su vez son los dueños de la misma son considerados como el primer grupo afectado o beneficiado por una correcta gestión del capital humano; ya que al manejar al personal de forma apropiada podrán hacerse de empleados valiosos con capacidades, conocimientos y experiencias que les beneficiarán al trabajar para la empresa. El segundo grupo son los *trabajadores* (operativos y administrativos), en ellos se aplica de forma directa cada etapa del modelo, y se podrá observar si al utilizarlo se mejora la eficiencia de administrar correctamente al capital humano. El tercer grupo son los *candidatos potenciales*, debido a que las personas ajenas a la empresa que se interesan en laborar en ella son parte importante al inicio de la gestión del capital humano, se trata de gente que puede aportar nuevos conocimientos y experiencias en las áreas de trabajo.



Figura 4.1 Modelo de Gestión de Capital Humano.



Fuente: Elaboración propia (2015).



4.2.2 Requisitos previos.

Antes de iniciar con el proceso de reclutamiento para cubrir una vacante, la empresa ya debe contar con algunas condiciones que ayudarán a realizar un reclutamiento eficiente y que asegure que se atraerán a candidatos competentes. Los requisitos son los siguientes:

- Análisis de puestos.
- Descripciones de puestos.
- Requisición o solicitud al departamento de recursos humanos.

Análisis de puestos.

El *análisis de puestos* “es el proceso para obtener información acerca de los puestos mediante la determinación de los deberes, las tareas o las actividades de los mismos” (Bohlander y Snell, 2013). Debido a la importancia de realizar este tipo de análisis, se propone que la empresa utilice el *Método del incidente crítico*.

De acuerdo a Bohlander y Snell (2013), el método del incidente crítico tiene como objetivo identificar las tareas fundamentales del puesto, que son los deberes importantes y las responsabilidades del puesto que realizan quienes lo ocupan y que llevan al éxito del puesto. La información sobre las tareas fundamentales del puesto puede recabarse mediante entrevistas con empleados o gerentes o por medio de autoinformes escritos por los mismos empleados... después de recabar la información del puesto, el analista escribe por separado los enunciados de las tareas que representan las actividades importantes del mismo.

La información será recabada mediante entrevistas directas con los empleados en donde se les cuestione el propósito del puesto, las principales funciones a realizar, los requisitos para desempeñarlo (habilidad, educación, experiencia, exigencias física y mentales), el equipo y los materiales que se utilizan para desempeñarlos y las cuestiones especiales de salud y seguridad.



Descripciones de puestos.

Las descripciones de puestos consisten en poner por escrito la información recabada en los análisis de puestos. En la figura 4.2 se muestra el formato a utilizar para realizar las descripciones de puestos de la empresa.

El formato para las descripciones de puestos, consiste en las siguientes partes:

- *Identificación del puesto.* Esta sección contiene datos como el nombre del puesto, departamento, la persona a quién reporta y quiénes son sus subordinados (en caso de tener).
- *Resumen del puesto.* Se nombra de forma general la principal función del puesto.
- *Funciones esenciales.* Se especifica cada función que se realiza dentro del puesto.
- *Requerimientos del puesto.* Aquí se nombran las calificaciones que un individuo debe reunir para desempeñar los deberes del puesto. Se consideran como requisitos: edad, género, lugar de residencia, escolaridad, experiencias, conocimientos específicos, habilidades, requerimientos físicos, valores y tipo de jornada laboral.


Requisición o solicitud al departamento de recursos humanos.

Las requisiciones de personal sirven para notificar al departamento de recursos humanos que se necesitan empleados con ciertas características en ciertas fechas (Rodríguez, 2007). Para la empresa Uza Gas se propone un formato para solicitar personal a recursos humanos, el cual se presenta en la figura 4.3.

El formato de requisición de personal está constituido por los siguientes datos: Título del puesto, número de trabajadores necesarios, departamento, tipo de trabajo (permanente, temporal, tiempo parcial, por obra determinada), razones que ocasionaron la requisición (creación de nuevo puesto, promoción/ascenso, traslado, renuncia y despido), funciones básicas del puesto, breve descripción de las funciones del puesto y firmas del solicitante y del encargado de recursos humanos.



Figura 4.2 Descripción de puesto.

| | |
|---|--|
|  | <p>DESCRIPCIÓN DE PUESTO:</p> <hr style="width: 80%; margin: auto;"/> |
|---|--|

| | |
|------------------------|--|
| Puesto: | |
| Departamento: | |
| Jefe Inmediato: | |
| Subordinados: | |

FUNCIÓN GENERAL:

FUNCIONES ESPECÍFICAS.

1. _____.
2. _____.
3. _____.
4. _____.
5. _____.
6. _____.
7. _____.
8. _____.

Requerimientos mínimos del puesto.

Edad: _____.

Sexo: _____.

Lugar de residencia: _____.

Competencias básicas del puesto.

Escolaridad: _____.

Experiencia: _____.

Conocimientos Específicos:

- ⇒ _____.
- ⇒ _____.
- ⇒ _____.
- ⇒ _____.
- ⇒ _____.

Habilidades:

- ⇒ _____.
- ⇒ _____.
- ⇒ _____.
- ⇒ _____.
- ⇒ _____.

Requerimientos Físicos: _____.

Valores: _____.

Jornada Laboral: _____.

Fuente: Elaboración propia (2015).



Figura 4.3 Requisición de personal.

| | | | |
|---|--|---------------------------------|----------------------|
|  | | REQUISICIÓN DE PERSONAL. | |
| Título del puesto: | | | |
| Número de trabajadores/ empleados necesarios: | | Sexo: | |
| Departamento: | | | |
| Fecha de reemplazo: | | | |
| Sueldo/salario sugerido: | | | |
| Tipo de trabajo: | | Permanente | Temporal |
| | | Tiempo parcial | Por obra determinada |
| Razones de la requisición. Acciones administrativas o de empleados que ocasionaron la vacante. | | | |
| Creación de nuevo puesto. | | Promoción/Ascenso | Traslado. |
| Renuncia | | Despido | Otro: |
| Descripción de los requerimientos básicos que deben reunir los candidatos al puesto: | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Breve descripción de las funciones del puesto. | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Nombre y firma del solicitante.

Nombre y firma Jefe de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia (2015).

4.2.3 Reclutamiento.

En el modelo, se especifica la variable de reclutamiento que es importante porque ayuda a conseguir candidatos competentes que puedan ocupar las vacantes existentes, es necesario ubicar y utilizar las fuentes y medios de reclutamiento adecuados para dicha labor.

Fuentes y medios de reclutamiento.

En este modelo se propone dividir las fuentes y medios de reclutamiento de acuerdo al tipo de personal que sea requerido. Para reclutar personal administrativo (jefes, supervisores, auxiliares administrativos, etc.) se pueden emplear las siguientes



fuentes: Bolsas de trabajo de universidades, escuelas técnicas y el servicio nacional de empleo. Como medios para reclutar se utilizarán portales de empleo en Internet como OCC, Computrabajo y Portal del empleo; además se pueden presentar anuncios en medios impresos como periódicos y la radio local.

Para atraer personal operativo (choferes, ayudantes generales, mecánico, mantenimiento general, etc.) las fuentes utilizadas son ferias y servicio nacional de empleo, bolsa de trabajo del municipio. Los medios de reclutamiento a utilizar son medios impresos como periódicos, volanteo, anuncio fuera de la empresa y boletín interno de la organización.

Bases de datos electrónicas.

Las bases de datos son un conjunto de datos informativos organizados en un contexto de tal forma que facilite su posterior utilización. En la actualidad las bases de datos son manejadas la mayoría de las veces a través de dispositivos electrónicos como computadoras. Debido a lo anterior, se propone que la empresa utilice bases de datos electrónicas haciendo uso de una hoja de cálculo como programa Excel o en su caso Access, a fin de llevar un control de las solicitudes y currículum vitae que recibe el departamento de recursos humanos, de las personas que acuden a la organización a dejar sus datos para ser considerados en vacantes posteriores. Es por ello, que es conveniente crear una base de datos en la que se guarde la información de los solicitantes de empleo para que sean considerados en cuanto se haya una vacante disponible. En el figura 4.4 se puede observar los campos que contiene la base de datos propuesta, los cuales son: Nombre completo del solicitante con apellidos paterno y materno, datos de contacto (número telefónico de casa y número de celular), escolaridad, experiencia previa, puesto o vacante de interés, área de interés y la fecha en que fue recibida la solicitud en la empresa.



4.2.4 Selección.

La parte de selección es muy importante, ya que en esta fase se procede a elegir al candidato que cumple de mejor forma con los requisitos y competencias que el puesto requiere.

Proceso de Selección.

Debido a lo anterior y a lo mencionado en la parte de reclutamiento este modelo recomienda un proceso de selección para elegir al candidato idóneo, el cual se divide en pasos: Los primeros cuatros los realiza directamente el área de recursos humanos así como los pasos ocho y nueve, los pasos cinco y seis son efectuados por el jefe o supervisor que solicita cubrir la vacante y el paso siete será realizado en un hospital público o privado (en caso de requerirse, queda a criterio del jefe de recursos humanos), ya que no se cuenta con un doctor o enfermera permanente dentro de la empresa. Los pasos del proceso son los siguientes:

1. Entrevista preliminar en recursos humanos.
2. Aplicación de pruebas psicométricas.
3. Selección preliminar de acuerdo a resultados.
4. Validación de referencias.
5. Entrevista con jefe inmediato o supervisor.
6. Pruebas de conocimiento.
7. Examen médico.
8. Notificación de la decisión al candidato.
9. Recabar documentación del nuevo trabajador.

Herramientas de selección.

Las herramientas de selección son una parte muy importante dentro del proceso para elegir a la persona más idónea para ocupar una vacante, es por ello que se propone utilizar herramientas como: entrevistas, pruebas psicométricas y de conocimientos, referencias y examen médico.



Entrevistas. Siguiendo un formato libre el encargado de recursos humanos podrá realizar preguntas como: el lugar en donde ha trabajado, cuántos años tiene de experiencia, razones por las que ya no labora, cuáles son sus habilidades, etc. De la misma manera en la entrevista realizada por el jefe o supervisor que requiera llenar la vacante en su área de trabajo se podrá seguir un formato de entrevista semiestructurada (ver figura 4.5) en donde se proponen algunos puntos que el entrevistador puede preguntar al entrevistado.

Figura 4.5 Guión de entrevista de selección.

| | |
|--|-----------------------------|
| | GUIÓN DE ENTREVISTA. |
|--|-----------------------------|

Nombre: _____.

Fecha: _____.

Puesto vacante: _____.

| PUNTOS DE REFERENCIA | NOTAS DEL ENTREVISTADOR. |
|--|---------------------------------|
| <i>Formación</i> | |
| Nivel de estudios | |
| Resultados académicos | |
| <i>Experiencia laboral</i> | |
| Empresas, puestos, funciones y niveles de responsabilidad, salarios, motivos de cambio. | |
| <i>Trayectoria Profesional.</i> | |
| Tiempo en desempleo. Antigüedad del actual empleo. | |
| <i>Integración</i> | |
| Problemas de adaptación al trabajo, relaciones con los jefes, iguales y subordinados. Niveles de satisfacción. | |
| <i>Personalidad</i> | |
| Madurez, responsabilidad, control emocional, disciplina, cooperación, comunicación, dinamismo, etc. | |
| <i>Apariencia exterior.</i> | |
| Apariencia física: porte, vestido, defectos físicos visibles, salud y vitalidad aparente. | |
| Modales: expresión del rostro, ademanes y gestos, saludo, educación, simpatía, expresión verbal. | |
| Actitud: suspicacia, seguridad en sí mismo, confianza, agresividad. | |

Nombre y firma entrevistador.

Fuente: Elaboración propia (2015).



Pruebas psicométricas. Dentro de estas pruebas se recomienda que se utilice el Test de los colores de Lüscher, el cual es un modelo que sirve para conocer el afrontamiento del estrés y la personalidad de una persona. Consiste en la ordenación de 8 tarjetas de color (azul, rojo, verde, amarillo, violeta, marrón, gris y negro) y dependiendo el orden se maneja una interpretación. Los colores: negro, gris, marrón y violeta, se consideran colores negativos y no deben ser elegidos en primer lugar. Es buena opción cuando los candidatos comienza con colores como el amarillo y el azul, el verde o incluso el rojo. Por el contrario, si los colores gris, negro y marrón ocupan los últimos lugares, la valoración que se hace del sujeto es positiva (ver figura 4.6).

Por otra parte se recomienda hacer uso del Test de Raven que consiste en encontrar la pieza faltante en una serie de figuras. Se debe analizar la serie que se le presenta y siguiendo la secuencia horizontal y vertical, escoger uno de las seis piezas sugeridas, la que encaje perfectamente en ambos sentidos, tanto en el horizontal como en el vertical. Este se utiliza para medir la capacidad intelectual, comparando formas y razonando por analogías, independientemente de los conocimientos adquiridos, por lo que brinda información sobre la capacidad y claridad de pensamiento del examinado para la actividad intelectual. Esta prueba obliga a poner en marcha el razonamiento analógico y la percepción.

Figura 4.6 Test de los colores de Lüscher




Fuente: Elaboración propia.

Pruebas de conocimientos. Se recomienda que este tipo de prueba sea aplicada al personal operativo y que consista en: demostrar que conoce las partes básicas que



compone un camión repartidor, realizar prueba de manejo así como conocer las actividades básicas necesarias para el manejo de cilindros y tanques estacionarios de gas L.P.. El supervisor o coordinador que aplique la prueba deberá llenar los formatos correspondientes para tener evidencia de la prueba aplicada (ver figura 4.7).

Figura 4.7 Prueba de conocimientos.

| | |
|---|---------------------------------|
|  | PRUEBA DE CONOCIMIENTOS. |
|---|---------------------------------|

Nombre del aspirante: _____.

Fecha: _____ Puesto (vacante): _____.

Marcar en la siguiente tabla, el desempeño del aspirante en cada aspecto.

| CRITERIO POR CALIFICAR | BUENO | REGULAR | MALO |
|--|-------|---------|------|
| Antes de arrancar el vehículo. | | | |
| Ajustar los espejos y el asiento. | | | |
| Uso del cinturón de seguridad. | | | |
| Localización de los controles de operación del vehículo. | | | |
| Avanzar | | | |
| Uso de direccionales. | | | |
| Mire por los espejos y por encima del hombro antes de incorporarse al tráfico. | | | |
| Use las dos manos sobre los lados opuestos del volante. | | | |
| Parar. | | | |
| Alerta al tráfico (prestar atención y reaccionar ante los peligros). | | | |
| Parar sin usar el acelerador al mismo tiempo. | | | |
| Dar vueltas. | | | |
| Disminución de la velocidad al dar la vuelta. | | | |
| Empezar y terminar las vueltas en el carril correcto. | | | |
| Ceder el derecho de paso cuando sea necesario. | | | |
| Retroceder | | | |
| Mirar por encima del hombro derecho e izquierdo según sea apropiado y mirar por los espejos. | | | |
| Cambiar de carriles | | | |
| Poner las direccionales. | | | |
| Cambiar de carril de manera segura. | | | |
| Revisar los espejos y por encima del hombro antes de incorporarse al tráfico. | | | |
| Poner la direccional con anticipación y disminuir la velocidad. | | | |
| Ajuste la velocidad a las condiciones de la carretera. | | | |
| Técnicas para manejar a la defensiva | | | |
| Revisar las calles que cruzan antes de pasarlas. | | | |
| Revisar los semáforos y las señales. | | | |



| | | | |
|--|--|--|--|
| Mantener un "espacio de seguridad" alrededor del vehículo. | | | |
| Seguir a una distancia segura. | | | |
| Manejo de cilindros / llenado tanques estacionarios. | | | |
| Conocimientos sobre el manejo de combustibles | | | |
| Saber cómo cargar un cilindro cuando está lleno. | | | |
| Saber cómo cargar un cilindro cuando está vacío. | | | |
| Conocimiento sobre cómo realizar el trasiego del gas LP del camión autotanque al tanque estacionario. | | | |
| Conocimiento sobre cómo se utiliza el equipo de seguridad. | | | |
| Revisión de instalaciones de tanques estacionarios en casas y comercios. | | | |
| Conocimiento de la forma correcta de subir a azoteas de casas o negocios así como saber ubicar la manguera de manera adecuada en los tanques estacionarios | | | |
| Conocimiento de instalaciones, tipos de válvulas, conexiones, etc. | | | |
| Ventas y servicio al cliente. | | | |
| Actitud servicial. | | | |
| Trato amable y cortés. | | | |
| Capacidad numérica para realizar operaciones aritméticas básicas. | | | |
| Presentación | | | |

El resultado de la prueba es:

Satisfactorio _____ Regular _____ Insatisfactorio _____

Observaciones: _____

 Nombre y firma del aplicador.

Fuente: Elaboración propia (2015).


Referencias. Se utilizará un formato (véase figura 4.8) con el fin de recabar información del candidato para asegurar que se trata de una persona confiable y responsable. Se procederá a contactar al menos dos de los trabajos más recientes del candidato para solicitar la información. Además se pueden pedir constancias laborales o cartas de recomendación de trabajos anteriores.

Examen médico. Se realizará un examen médico al personal, particularmente al de tipo operativo, ya que son los empleados que pueden correr mayor número de riesgos en la elaboración de su trabajo. Este examen será realizado en una institución pública o privada, por un doctor debidamente certificado. Dentro de los principales resultados



que los trabajadores no deben padecer para poder realizar su trabajo se encuentran: enfermedades del corazón, lesiones en espalda, hernias, diabetes, enfermedades contagiosas, discapacidades físicas, enfermedades respiratorias, vista deficiente, pérdida auditiva, antecedentes clínicos de epilepsia o pérdida de conocimiento o mareos, entre otras.

Figura 4.8 Referencias laborales.

| | |
|---|--|
|  | REFERENCIAS LABORALES/PERSONALES. |
| Nombre del aspirante: | |
| Fecha: | |
| Vacante: | |
| Empresa: | |
| Nombre de la persona que proporcionó la información: | |
| Cargo: | |
| Realizada por: | |

Referencias laborales.

¿Cuál es el puesto que desempeñó en su empresa?

Fecha de ingreso: _____ Fecha de baja: _____.

El rendimiento en su trabajo fue:

Satisfactorio _____ Regular _____ Insatisfactorio _____

El Sr., Sra., Srita es considerado una persona:

Organizada Sí _____ No _____

Responsable Sí _____ No _____

Honesta Sí _____ No _____

Trabajo bajo presión Sí _____ No _____

Trabaja en equipo Sí _____ No _____

Motivo de baja: _____.

Referencias personales (Realizar referencias personales en caso de ser el primer trabajo del candidato)

¿Cuánto tiempo de conocerlo? _____.

¿Qué tipo de persona es? _____.

¿Lo recomienda para trabajar? _____.

Fuente: Elaboración propia (2015).

4.2.5 Capacitación.

En la parte de capacitación, la empresa no cuenta con una inducción general pero la mayoría de las veces si se les imparte una inducción específica, por lo que se propone ofrecer una inducción general rápida al nuevo trabajador que se incorpore a la empresa



y en la cual se deben tratar los siguientes puntos: Explicar cuál es la principal actividad económica de la empresa así como la misión, visión, objetivos, políticas, algunos aspectos del reglamento interno de trabajo, el organigrama de la empresa, formas y días de pago de los trabajadores, prestaciones de acuerdo a la ley y prestaciones propias de la empresa. Finalmente brindar un recorrido por la empresa para que el nuevo personal conozca las principales áreas. Una vez concluidos los aspectos anteriores, se debe entregar a los nuevos trabajadores: Identificaciones, organigrama actual, números telefónicos, direcciones de e-mail y localización del personal importante, copia de descripción del puesto del empleado, procedimientos de seguridad y emergencia, copia del manual de políticas y uniformes. La parte de la inducción específica es impartida directamente por el jefe o supervisor directo del nuevo trabajador, el cual le dará a conocer su área de trabajo, los materiales o herramientas de trabajo, así como procedimientos que deben ser ejecutados y cualquier otra situación que el empleado deba saber para ejecutar su trabajo.

Determinación de las necesidades de capacitación.

Una vez que se han impartido de forma correcta las inducciones general y específica, el siguiente paso del proceso de capacitación “consiste en detectar las necesidades de información de un área o de habilidades de un trabajador o grupo de trabajadores de la empresa, con el fin de determinar en donde o quién requiere más conocimientos para aumentar la productividad organizacional” (Rodríguez, 2007). Para determinar las necesidades de capacitación de la empresa se recomienda efectuar un análisis de: la organización, de las funciones y de las personas que la integran.

Análisis organizacional. Determinar los objetivos organizacionales y los recursos. Conviene revisar la misión, visión, los objetivos y políticas de la empresa para saber hacia qué se enfocará la capacitación. Además se debe examinar los recursos con los que cuenta la empresa, para saber si se cuenta con las instalaciones, aditamentos y materiales necesarios para que se impartan de forma correcta las capacitaciones.



Análisis de funciones. Se enfoca en la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta cómo se desempeña el empleado al realizarlo. Para realizar este tipo de análisis se puede recurrir a las descripciones de puestos de la empresa.

Análisis de personas. Se trata de examinar los conocimientos, las actitudes y las habilidades del individuo. Para este análisis se pueden revisar las evaluaciones de desempeño del trabajador así como dar una revisión a los documentos que acreditan las habilidades y competencias de las personas (constancias, certificados, diplomas, etc.), además se puede platicar con los empleados para conocer qué aspectos son los que necesitan aprender o retroalimentar.

Además de realizar lo anterior, el personal de recursos humanos puede saber las necesidades de capacitación de otros aspectos como: solicitudes de la dirección, entrevistas, encuestas, necesidades manifiestas (personal de nuevo ingreso, ascensos, cambios), necesidades de operación (periodos de ociosidad, necesidades de supervisión constante, necesidades de mantenimiento constante, etc.), entre otros aspectos.

Programa de capacitación.

De acuerdo a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados, la capacitación debe ser una parte muy importante del desarrollo de los trabajadores de la organización, debido a ello, se propone un programa de general de capacitación, en donde se podrán hacer mención de todos los puestos existentes en la empresa, el área a la que pertenecen y las capacitaciones que deben ser impartidas de acuerdo a las funciones de cada puesto. En la figura 4.9 se presenta el formato para realizar un programa general de capacitación por puestos.

El programa general de capacitación está constituido por las siguientes partes:

- Nombre de la empresa.
- Objetivo general. Establecer el objetivo que se pretende al impartir las capacitaciones.



- Puestos. Puestos que conforman la organización de acuerdo a organigrama.
- Nombre del curso. Escribir los nombres de los cursos que se pretende impartir.
- Fechas. Se debe establecer las fechas tentativas para cuando se impartan los cursos.
- Firmas de aprobación. Se recabarán las firmas del Jefe de Recursos Humanos y del Director General, que son las personas que autorizan las capacitaciones.

En la figura 4.10 se presenta un formato de control de asistencia a eventos de capacitación, con el fin de verificar los nombres de las personas que están acudiendo a los cursos de capacitación. Las partes que integran el formato son las siguientes:

- Nombre del curso de capacitación.
- Lugar del evento. El curso puede ser impartido en las instalaciones de la organización o de forma externa.
- Tema a tratar. Tema que se desarrollará durante la capacitación.
- Capacitador. Nombre del capacitador(a) que impartirá el curso.
- Fecha. Fecha en que se imparte el curso.
- Nombre y apellido del empleado.
- Puesto.
- Firmas de entrada y salida. El trabajador firmará su entrada y salida del curso para asegurar su asistencia.

Después de la impartición de los cursos de capacitación, se debe tener una forma de saber la opinión de los asistentes a las capacitaciones, por lo que en la figura 4.11 se muestra un formato para evaluar los cursos de capacitación, está integrado en la primera parte por: tema que se imparte, la fecha de la capacitación, nombre del capacitador y lugar en donde se imparte. Después se hace mención de los conceptos a evaluar en el curso de capacitación que son: contenido del curso, metodología utilizada para impartir la capacitación, utilidad y aplicabilidad de la información y aspectos sobre el capacitador; por último los comentarios.



Es importante destacar que la empresa debe dar un seguimiento a sus trabajadores después de cada curso de capacitación a fin de evaluar que realmente le está ayudando a mejorar su desempeño en el trabajo.

Se recomienda que algunos cursos de capacitación que podrían impartir fueran: manejo de combustibles, manejo de fugas de gas L.P., lineamientos para el uso de gas L.P., primeros auxilios, atención y servicio al cliente, ventas, etc.


4.2.6 Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño se encarga de valorar la forma en cómo está realizando sus funciones un trabajador, además sirve para detectar problemas en su rendimiento y talentos que no se perciben a simple vista, debido a su importancia se propone un formato (ver figura 4.12), que se integra por las siguientes partes: En la primera parte van los datos del trabajador, su puesto, área o departamento al que pertenece, su jefe inmediato y la fecha de la aplicación de la evaluación. En la segunda parte se encuentra un cuadro en el que se debe indicar la fecha de última evaluación que le fue aplicada al trabajador, en caso de que haya habido otras evaluaciones, después el evaluador debe marcar una de las tres opciones de acuerdo al desempeño que ha ido presentando el trabajador, las tres opciones son: “Ha mejorado”, “Permanece estable”, “Ha desmejorado”.

En la tercer parte, se pide al evaluador marcar una de las cinco opciones que se le presenta, a modo de evaluar algunos aspectos importantes como son: Conocimiento del trabajo; cantidad de trabajo y eficiencia; calidad de trabajo; iniciativa; cooperación y trabajo en equipo, toma decisiones lógicas y razonables; capacidad para aprender nuevas tareas y nuevos conocimientos. Los aspectos anteriores son solo algunos rasgos a evaluar, no se están poniendo todos porque sería una evaluación muy amplia y cansada para el evaluado. En la cuarta parte, se tienen algunas preguntas que tratan de averiguar si el empleado es el adecuado para desempeñar el puesto que tiene actualmente y finalmente un apartado para las observaciones y las firmas del evaluador y del evaluado.



Figura 4.9 Programa general de capacitación por puesto.

| | |
|---|--|
|  | <p>PROGRAMA DE GENERAL DE CAPACITACIÓN.</p> |
|---|--|

Empresa: _____.

Objetivo General: _____.

| Puesto. | Área. | Nombre del curso (Fecha de Impartición) | Nombre del curso (Fecha de Impartición) | Nombre del curso (Fecha de Impartición) | Nombre del curso (Fecha de Impartición) |
|---------|-------|---|---|---|---|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

** Se marcará con una X los cursos que correspondan de acuerdo a cada puesto de trabajo.


Nombre y firma Jefe de Recursos Humanos.

Nombre y firma Director General

Fuente: Elaboración propia (2015).



Figura 4.10 Control de asistencia.

| | |
|---|------------------------------------|
|  | <p>LISTA DE ASISTENCIA.</p> |
|---|------------------------------------|


Nombre del evento: _____ Lugar del evento: _____
 Tema a tratar: _____
 Capacitador: _____ Fecha: _____

| No. | Nombre y apellido del empleado | Puesto | Firma | |
|-----|--------------------------------|--------|---------|--------|
| | | | Entrada | Salida |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |
| 4 | | | | |
| 5 | | | | |
| 6 | | | | |
| 7 | | | | |
| 8 | | | | |
| 9 | | | | |
| 10 | | | | |
| 11 | | | | |
| 12 | | | | |
| 13 | | | | |
| 14 | | | | |
| 15 | | | | |

Fuente: Elaboración propia (2015).



Figura 4.11 Evaluación de la capacitación.

| | |
|---|---------------------------------------|
|  | EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN. |
|---|---------------------------------------|

Tema: _____ Fecha: _____
 Capacitador: _____
 Lugar: _____
 Dependencia a la que pertenece: _____

Marque con una X el valor que mejor refleje su opinión frente a las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta: 5=Completamente de acuerdo; 4=De acuerdo; 3=Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 1=Completamente en desacuerdo.

| CONCEPTOS A EVALUAR. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| <i>1. Evaluación del contenido.</i> | | | | | |
| Los objetivos de la capacitación fueron presentados al inicio de la misma. | | | | | |
| El contenido de la capacitación responde a los objetivos planteados | | | | | |
| El nivel de profundidad del contenido ha sido adecuado. | | | | | |
| <i>2. Evaluación de Metodología.</i> | | | | | |
| La capacitación está estructurada de modo claro y conciso. Su contenido es teórico y práctico. | | | | | |
| La duración de la capacitación ha sido adecuada. | | | | | |
| El material entregado en el curso es útil, adecuado, claro. | | | | | |
| <i>3. Evaluación de utilidad y aplicabilidad.</i> | | | | | |
| La capacitación le ha aportado conocimientos nuevos. | | | | | |
| Los conocimientos adquiridos son útiles y aplicables en el campo personal y/o laboral. | | | | | |
| La capacitación proporcionó conocimientos y/o información de acuerdo a los objetivos y contenido de la misma. | | | | | |
| <i>4. Evaluación del capacitador.</i> | | | | | |
| El capacitador tiene dominio, conocimientos de la materia, facilitando el aprendizaje de los participantes. | | | | | |
| El capacitador ha expuesto los temas con claridad, respondiendo a dudas de los asistentes. | | | | | |
| El capacitador ha desarrollado el curso de manera participativa y agradable. | | | | | |

5. *Comentarios:* _____

Fuente: Elaboración propia (2015).

4.2.7 Desarrollo.

El desarrollo es un proceso que tiene como finalidad que los empleados consigan satisfacer sus necesidades personales e inquietudes profesionales. Es importante para una empresa que lo anterior se logre de forma eficiente, porque al tener



trabajadores que se sienten a gusto, es mayor la probabilidad de que cumplan con sus obligaciones de manera satisfactoria.

Sistema de incentivos monetarios y no monetarios.

El programa que se sugiere para estimular al empleado que cumpla con un desempeño eficiente en la empresa Uza Gas comprende:

- Programa de incentivos económicos asignado por logro de metas.
- Bono bimestral por puntualidad y asistencia.
- Reconocimiento del trabajador del mes, colocando en el tablero de avisos la imagen del empleado que haya sido elegido, debido a su desempeño en el trabajo.
- Cumpleaños. Publicar una lista de las personas que cumplen años en la empresa por mes y mostrarla en el tablero de avisos. Además se podría obsequiar un pequeño detalle a las personas que cumplen años u otorgar un día de descanso al festejado.

Plan de carrera.

Para elaborar una adecuada planeación de carrera se propone a la empresa seguir un proceso que le ayude a asignar de manera correcta al personal adecuado a los puestos adecuados (véase figura 4.13). El proceso que se propone es el siguiente:

1. Definir el alcance del plan carrera, qué aspectos, área y puestos alcanzará.
2. Determinar las familias y puestos clave de la organización y que tengan potencial de ascenso. En este apartado se utilizan las descripciones de puestos así como el organigrama de la empresa.
3. Definir rutas profesionales. En este caso se debe detectar qué puestos requieren conocimientos especializados; se debe establecer qué otros cargos y niveles jerárquicos debe ir ocupando una persona para llegar al puesto deseado. Además se debe determinar el número de puestos que componen la trayectoria laboral, cuál es el máximo cargo por alcanzar, el tiempo mínimo



necesario que el empleado debe permanecer en cada puesto y los criterios a tomar en cuenta como son: competencias, antigüedad, escolaridad, etc.

4. Diseñar los planes de carrera. Identificar al personal con potencial de desarrollo en base a su desempeño.

Además del proceso anterior se propone un formato que se puede ir llenando de acuerdo a los puntos fuertes y débiles de cada empleado, así como de sus necesidades de capacitación y resultados de las evaluaciones de desempeño.

Programa de sucesión.

El programa de sucesión o ascensos trata de reconocer los puestos clave mediante la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con características iguales o similares.

El proceso para realizar un programa de sucesión o ascensos que se propone en este modelo es:

1. Determinar el alcance del programa.
2. Identificar puestos clave y posibles participantes.
3. Evaluar posibles sucesores.
4. Hablar con los posibles sucesores a modo de saber si aceptarían cambiar de puesto o no.
5. Definir quién ocupará el puesto vacante.
6. Ayudar a las personas a adaptarse en nuevo puesto, a través de la inducción específica.



Figura 4.12 Evaluación del desempeño.

| | |
|--|----------------------------------|
| | EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. |
|--|----------------------------------|

Nombre del trabajador: _____ Puesto: _____
 Departamento: _____ Jefe Inmediato: _____
 Fecha: _____

| | | |
|---|-------------------|-----------------|
| Fecha de última evaluación: | | |
| Considere el desempeño laboral del empleado desde su última evaluación y marque con una X , si ha desmejorado, si ha permanecido estable o si ha mejorado. | | |
| Ha mejorado | Permanece estable | Ha desmejorado. |

Instrucciones: Evaluar al empleado en el cargo que desempeña actualmente. Marcar con una X una de las cinco opciones, que exprese el juicio global que mejor describa cada cualidad.

| Concepto a evaluar. | | | | | |
|---|--|--|--|--|----------------------------|
| <i>Conocimiento del trabajo.</i> Considera el conocimiento, experiencia, educación y adiestramiento especializado (en caso de ser necesario). | Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo. | Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones. | Conocimiento de aspectos esenciales. | Necesidad constante de ayuda. Poco conocimiento. | Conocimiento insuficiente. |
| <i>Cantidad de trabajo y eficiencia.</i> | Trabajador veloz y eficiente. | Buen trabajador. | Promedio | Volumen de trabajo inferior al promedio | Trabajador lento. |
| <i>Calidad de trabajo.</i> Considerar el servicio que proporciona y resultados. | Es muy exacto. | Aceptable. Tiene pocos errores o rechazos | Rara vez es necesario verificar su trabajo | Hay errores, rechazos o | Demasiados errores, |



CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN

| | | | | | |
|--|--|--|---|------------------------------------|---|
| | | | | quejas frecuentes | rechazos o quejas |
| <i>Iniciativa.</i> Considerar la tendencia a contribuir, desarrollar o aportar nuevas ideas y/o métodos. | Gran Iniciativa y ayuda en diversos asuntos. | Muy emprendedor | Muestra iniciativa esporádicamente | Rara vez muestra iniciativa | Necesita ayuda y no muestra iniciativa. |
| <i>Cooperación y trabajo en equipo.</i> Considerar las relaciones y el trabajo en equipo | Gran esfuerzo y cooperación. Buenas relaciones con compañeros. | Se lleva bien con sus compañeros. Atiende solicitudes de colaboración. | Solo se limita a sus funciones, no colabora en asuntos adicionales. | Evade colaborar | Coopera muy poco. |
| <i>Juicio y sentido común.</i> Toma decisiones lógicas y razonables. | Piensa rápida y lógicamente. | Su pensamiento suele ser lógico. | Es digno de confianza. | Sus pensamientos no son lógicos | Poco digno de confianza. |
| <i>Capacidad para aprender nuevas tareas y nuevos conocimientos.</i> | Muy rápido para aprender | Aprende pronto. | Promedio | Necesidad de muchas instrucciones. | Aprendizaje lento. |

Instrucciones: con base en la evaluación anterior, contestar las siguientes preguntas:

1. El empleado es idóneo para el trabajo que está desempeñando actualmente _____.
2. ¿En qué aspectos debe mejorar el empleado? _____.
3. De forma general, la evaluación del empleado(a) es (señalar con una X, una opción):

Excelente _____ Muy Bueno _____ Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____.

Observaciones: _____


 Nombre y firma del evaluador.

 Nombre y firma del evaluado.

Fuente: Elaboración propia (2015)



Figura 4.13 Plan de carrera.

| | |
|---|--------------------------------|
|  | <p>PLAN DE CARRERA.</p> |
|---|--------------------------------|

Nombre del empleado: _____.

Edad: _____ Escolaridad: _____.

Puesto que desempeña: _____.

Antigüedad en la empresa: _____.

Puesto al que se aspira: _____.

| Puntos fuertes. (Habilidades, conocimientos, experiencia). | Puntos débiles. (Habilidades, conocimientos, experiencia). | Resultados de evaluación de desempeño. | Necesidades de capacitación. |
|---|---|--|---------------------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Nombre y firma Jefe de Recursos Humanos.

Fuente: Elaboración propia (2015).

Reemplazo o jubilación.

Para la parte de reemplazo o jubilación se propone que la empresa defina de forma correcta algunas etapas como las siguientes:

1. Definir cuál es la edad límite para jubilación.
2. Identificar los puestos que podrían estar próximos a sufrir reemplazos.
3. Identificar a los posibles sucesores.
4. Platicar con los sucesores para saber si aceptan el cargo o sea necesario recurrir al reclutamiento externo.
5. Iniciar con la capacitación de los sucesores.



6. Establecer el periodo en que trabajarán juntos el sucesor y la persona a suceder.

Cabe recalcar que en México la edad de retiro promedio corresponde a los 65 años, sin embargo la edad puede cambiar de acuerdo al giro de las actividades que puede desempeñar el trabajador.

4.2.8 Entrevista de salida o desvinculación.

Con el presente modelo se propone que la empresa aplique una entrevista de salida o de desvinculación, con el propósito de saber las opiniones y/o sugerencias del personal que abandona la empresa. En la figura 4.14 se presenta el formato de entrevista de salida que puede aplicar, está estructurada por las siguientes partes: datos generales (nombre del ex-trabajador, puesto, tiempo de labores en la empresa y fecha). Después se presenta una tabla en la cual se exponen diversos criterios a calificar y por último se presenta algunas preguntas junto con un espacio para escribir sugerencias o comentarios.

Figura 4.14 Entrevista de salida o desvinculación.

| | |
|---|------------------------------|
|  | ENTREVISTA DE SALIDA. |
|---|------------------------------|

Nombre: _____ Puesto: _____
 Departamento: _____
 Tiempo de laborar en la empresa: _____ Fecha: _____

Marque con una X el valor que mejor refleje su opinión frente a las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta: 5=Extremadamente satisfecho; 4=Un poco satisfecho; 3=Ni de satisfecho ni en insatisfecho; 2=Un poco insatisfecho; 1=Extremadamente insatisfecho.

| Concepto | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Experiencia laboral | | | | | |
| Experiencia laboral en general | | | | | |
| 2. Ambiente de trabajo. | | | | | |
| Ambiente de trabajo en oficina | | | | | |
| Comodidades para el personal | | | | | |
| Horas trabajadas | | | | | |
| Ubicación geográfica | | | | | |
| 3. Empleo/cargo. | | | | | |
| Definición de su cargo y responsabilidad | | | | | |



| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| Oportunidad de progreso y desarrollo | | | | | |
| Ejecución de sus actividades | | | | | |
| Resultados de su evaluación del desempeño | | | | | |
| 4. Términos y condiciones | | | | | |
| Salario | | | | | |
| Prestaciones de ley. | | | | | |
| Prestaciones adicionales (Vales de gas L.P., caja de ahorro, etc.). | | | | | |
| Condiciones del empleo | | | | | |
| Horario de trabajo | | | | | |
| 5. Relaciones interpersonales | | | | | |
| Relación con supervisor/ jefe inmediato | | | | | |
| Relación con compañeros de trabajo. | | | | | |
| Relación con personal de otras áreas de la empresa. | | | | | |
| 6. Capacitación y desarrollo | | | | | |
| Inducción | | | | | |
| Acceso de programas de capacitación | | | | | |
| Acceso a ascensos y promociones | | | | | |
| 7. Administración. | | | | | |
| Comunicación de políticas de la empresa. | | | | | |
| Comunicación de reglamentos | | | | | |
| Comunicación de misión, visión, objetivos, etc. de la empresa. | | | | | |
| Comunicación de las decisiones y otros asuntos que involucre de manera directa al trabajador. | | | | | |
| 8. Cultura en el lugar de trabajo. | | | | | |
| Cultura de respeto a las diferencias individuales. | | | | | |
| Cultura de un lugar de trabajo sin acoso ni maltrato. | | | | | |
| Respeto a las creencias religiosas de cada quién. | | | | | |

9. ¿Volvería a trabajar para la empresa en el futuro?
 Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

10. ¿Recomendaría trabajar en la empresa a un amigo y/o conocido?
 Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

11. Indique cual es el principal motivo de su decisión de dejar de trabajar en la empresa.
- _____ Oportunidades de desarrollo profesional
 - _____ Salario/Sueldo.
 - _____ Jubilación
 - _____ Motivos familiares.
 - _____ Trabajo interesante en otro lugar.
 - _____ Cultura y valores en el lugar de trabajo.
 - _____ Finalización del contrato.
 - _____ Condiciones de empleo.
 - _____ Ubicación del trabajo.
 - _____ Otro (especifique).

Comentarios:

Fuente: Elaboración propia (2015).



4.3 Resultados esperados.

Con el Modelo de Gestión de Capital Humano propuesto, se espera que en la parte de reclutamiento se utilice un mayor y diverso número de fuentes para atraer a un mayor número de candidatos, que tengan conocimientos y habilidades de acuerdo a lo establecido en las descripciones de puesto.

En la parte de selección, se estructuró una serie de etapas que ayuden a identificar de mejor forma al personal según cualidades y que se asemejen a lo que el puesto pide. Además se proponen algunas herramientas que se pueden utilizar dentro del proceso de selección como entrevistas, pruebas de conocimientos y psicométricas, referencias laborales y exámenes médicos. Con el proceso de selección planteado se espera que se elija al personal más apto para el puesto.

Con la parte de capacitación se propone que se identifiquen de forma precisa las necesidades de capacitación, los cursos de acuerdo a los puestos que existen en la empresa y formatos para controlar las asistencias y la calidad de los cursos. Todo esto se propone con la finalidad de que se impartan más cursos en la empresa, para que ayuden a los empleados a desarrollar más sus capacidades y tengan mejores resultados en cargos.

Finalmente la parte de desarrollo se estructuró para que la organización ofrezca otro tipo de incentivos y planes de carrera, con el objetivo de lograr que las personas que laboran en la empresa se sientan satisfechos con las actividades que realizan y sigan aportando su talento para cumplir los objetivos organizacionales.



CONCLUSIONES.

Las preguntas de investigación que se plantearon en este trabajo se responden de la siguiente manera: la pregunta general fue ¿cómo se puede generar una gestión de capital humano eficiente que ayude al desarrollo del personal dentro de la organización? Como respuesta a esta pregunta, se propuso fuentes de reclutamiento adecuadas para atraer a los candidatos tanto operativos como administrativos (bolsas de trabajo, portales de empleo en internet, anuncios en periódicos y en la radio local, entre otros); se identificaron técnicas de selección (entrevistas, pruebas psicométricas, referencias y examen médico) y se integró un proceso para elegir al personal apropiado. En capacitación se recomendó lineamientos para la detección de necesidades de capacitación, programación y control de las mismas. En la parte de desarrollo, se proponen algunos sistemas de incentivos, de promociones/ascensos y de jubilación con el fin de lograr que la organización ayude al crecimiento de su personal. Finalmente se propone la aplicación de evaluaciones de desempeño a los trabajadores para conocer su eficiencia en la realización de sus labores.

La primera pregunta específica fue: ¿qué técnicas pueden ser utilizadas en la etapa de la selección que ayuden a generar un plan de desarrollo, para los futuros empleados? En este caso se propuso utilizar entrevistas de selección, pruebas de conocimientos y psicométricas así como la verificación de referencias y el examen médico.

La siguiente pregunta fue ¿cómo se puede realizar una correcta planeación de la capacitación de capital humano en la empresa?, para responder esta pregunta, se recomienda implementar lineamientos para la detección de necesidades de capacitación y se desarrollaron formatos para manejar de forma adecuada las capacitaciones que se impartan en la empresa.



La última pregunta fue ¿qué planes de desarrollo puede ofrecer la empresa a sus trabajadores que ayuden a su crecimiento laboral y personal?, aquí se propuso establecer algunos sistemas de incentivos, de promociones/ascensos y de jubilación así como planes de carrera con el fin de lograr que la organización ayude al crecimiento de su personal.

El objetivo general fue alcanzado, debido a que se pudo identificar los principales problemas existentes en las etapas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo con lo que se diseñó un modelo que brinda soluciones a los inconvenientes encontrados.

Al aplicar el análisis descriptivo y correlacional a los datos obtenidos durante este trabajo de investigación, se pudo determinar que la anterior hipótesis de trabajo es aceptada, ya que con la aplicación de cuestionarios, observación directa y revisión de documentos, se pudieron detectar problemas y oportunidades de mejora dentro de la gestión del recurso humano.

Para obtener los datos necesarios, se aplicaron dos cuestionarios al personal de la empresa que midieron las variables de reclutamiento (medios de reclutamiento), selección (proceso y herramientas), capacitación (inducción, existencia de capacitaciones, frecuencia con que se imparten, etc.) y desarrollo (desarrollo personal, potencial, desarrollo académico, incentivos, motivación, evaluación del desempeño, etc.). El primer cuestionario fue contestado por siete directivos de la empresa quienes son los encargados de gestionar al recurso humano, el instrumento estuvo conformado por 28 preguntas. Por otra parte, una muestra de 34 personas correspondiente al personal operativo se encargaron de responder un segundo cuestionario integrado por 23 preguntas.

Para determinar si los cuestionarios utilizados medían las variables de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, se realizó el cálculo del alpha de Cronbach, el cual es un coeficiente que permite determinar el grado de confiabilidad de los



instrumentos utilizados. Los cálculos se realizaron a través del programa SPSS. Para el primer cuestionario se obtuvo un alfa de Cronbach de 0.841 y para el segundo de 0.804 con lo que se concluye que existe un grado fiabilidad bueno entre cada una de las preguntas que integran los instrumentos aplicados.

Los resultados obtenidos del primer cuestionario se pueden resumir de la siguiente manera:

Reclutamiento. Los principales medios para reclutar son perifoneo (43%), anuncios pegados directamente en la empresa (29%) y periódico (28%). Además se da cumplimiento a los requisitos de las descripciones de puestos.

Selección. El proceso de selección aún no está bien estructurado.

Capacitación. Los nuevos empleados reciben una inducción de los aspectos generales de la organización, pero no se imparte una inducción específica de manera formal a los trabajadores. Un 71% de los encuestados respondió que si se ofrecen cursos de capacitación pero no son constantes. El 100% de los directivos contestaron que no existe ningún programa que indique los cursos de capacitación que se deban impartir a los trabajadores durante determinado periodo de tiempo.

Desarrollo. La organización no planea actividades que ayuden a desarrollar de forma personal a los empleados sólo ofrece algunos talleres de comunicación o de empatía para el personal. No se tiene estandarizado la aplicación de evaluaciones de desempeño. Un 57% de los encuestados contestaron que la empresa no ayuda a que los trabajadores desarrollen nuevos conocimientos ni ofrece ningún tipo de ayuda para que los trabajadores terminen estudios o se actualicen. No existe una forma estandarizada de promociones y ascensos para ocupar una vacante, sin embargo un 72% de las personas encuestadas respondieron que cuando llega a existir una vacante se considera primero a las personas con mayor antigüedad y experiencia dentro la empresa. Por otra parte, la organización utiliza como motivadores incentivos económicos, reconocimientos verbales y escritos. El 100% de los directivos



respondieron que no se da a conocer los puestos a los que los trabajadores puedan aspirar, porque no existen planes ni desarrollo de carrera definidos. La empresa no maneja ningún tipo de encuesta que sirva para retroalimentarse de las opiniones y sugerencias de ex – trabajadores.

El segundo cuestionario proporcionó los siguientes resultados:

Reclutamiento. Los principales medios para reclutar son: por medio de amigos y familiares (50%), anuncios pegados directamente en la empresa (47%) y periódico (3%). La mayoría del personal tenía poco o ningún conocimiento de las funciones del puesto al cual aspiraba. Pocas personas estaban plenamente capacitadas para ejecutar las actividades laborales que el puesto necesitaba.

Selección. La estructura del proceso de selección aún no está bien definida.

Capacitación. Los nuevos empleados reciben una inducción de los aspectos generales de la organización, pero no se imparte una inducción específica de manera formal a los trabajadores. El 74% de los encuestados respondieron que si se ofrecen cursos de capacitación pero no son constantes incluso llegan a transcurrir más de 10 meses entre una capacitación y otra. Los trabajadores respondieron que los cursos de capacitación les ayuda a mejorar su desempeño en sus labores diarias.

Desarrollo. La organización no planea actividades que ayuden a desarrollar de forma personal a los empleados sin embargo ofrece algunos talleres de comunicación o de empatía para el personal, pero son poco frecuentes. Los jefes o supervisores no evalúan el desempeño de los trabajadores. Un 44% de los encuestados contestaron que en algunas ocasiones la empresa apoya a que los trabajadores desarrollen nuevos conocimientos pero esta ayuda no es regular. En la parte de promociones y ascensos, un 50% de las personas respondieron que se toma en cuenta a las personas con mayor antigüedad y experiencia dentro de la empresa para ocupar alguna vacante. Por otra parte, la organización utiliza como motivadores incentivos económicos, reconocimientos verbales y escritos. Los encuestados respondieron que no se dan a conocer los puestos a los que los trabajadores pueden ascender y finalmente la



empresa no maneja ningún tipo de encuesta que sirva para retroalimentarse de las opiniones y sugerencias de ex – trabajadores.

Además de la información anterior, algunas correlaciones importantes por mencionar son: relación entre requisitos de las descripciones de puestos y la inducción específica, en donde se indica que a medida que se reclute a los candidatos para ocupar la (s) vacante (s), con los conocimientos y experiencia necesarios mayor será la efectividad de la inducción específica que se proporciona a los colaboradores de nuevo ingreso. Por otra parte, la impartición de cursos de capacitación a los trabajadores tiene una estrecha relación al desarrollo del potencial de los mismos, debido a que ayuda a estar más cerca de posibles ascensos y permite mejorar su desempeño en sus labores diarias.

Algunas correlaciones sobre desarrollo se establecen entre satisfacción laboral y promociones/ascensos en donde se indica que entre mayor es la posibilidad para los trabajadores de lograr ascender a puestos de más responsabilidad y jerarquía mayor es la satisfacción laboral que pueden sentir, debido a esto deberán ser capacitados y por ello aprenderán nuevos conocimientos que les ayude a desarrollar mejor sus funciones. Por otra parte la aplicación de evaluaciones de desempeño se relaciona con desarrollo de personal, en ella se puede apreciar que a mayor aplicación de evaluaciones del desempeño a los trabajadores para detectar sus fallas o aciertos al realizar su trabajo también es mayor el número de oportunidades para detectar las necesidades personales de los empleados y ayudarlos a través de cursos, pláticas, talleres, etc., además se puede saber qué factores pueden ser motivadores para los trabajadores y si existe la posibilidad de desarrollo de carrera para los empleados.

De acuerdo a los resultados anteriores, se diseña y se propone un modelo que proporciona herramientas y procesos (medios de reclutamiento, proceso de selección estructurado, detección de necesidades de capacitación, propuestas de sistemas de incentivos, entre otros) que contribuyen a mejorar la administración del personal en la organización.



Recomendaciones.

Para que la empresa objeto del presente trabajo siga siendo competitiva y ofrezca un servicio de calidad en la venta del gas L.P. así como seguridad en sus operaciones diarias, es necesario que tenga presente la importancia de su capital humano. Debido a ello, se recomienda las siguientes opciones:

- ⇒ Mantener en constante capacitación al personal de la empresa (tanto operativo como administrativo).
- ⇒ Acudir a instituciones como la Secretaría de trabajo y Previsión Social, con el fin de buscar apoyo para la impartición de capacitaciones.
- ⇒ Permitir que Protección Civil del municipio mantenga informados a los trabajadores sobre temas de seguridad.
- ⇒ El departamento de recursos humanos debe tener especial atención en actualizar constantemente la información dentro de las descripciones de puestos, debido a que estos sirven como base para el reclutamiento de personal. Además, este departamento debe estar al pendiente de las necesidades de los trabajadores de la empresa.
- ⇒ Tratar de adecuar un espacio dentro de las instalaciones de la empresa para la impartición de los cursos de capacitación así como de la inducción para nuevos empleados.
- ⇒ Implementar todos los aspectos del modelo propuesto en la empresa a fin de mejorar la administración del capital humano.
- ⇒ Revisar periódicamente los formatos propuestos en el modelo con el fin de actualizarlos constantemente.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Alcaraz Rodríguez, R. (2006). *El emprendedor de éxito*. (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Alles, M. (2011). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias* (Segunda ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Arias Galicia, F., & Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño* (Sexta ed.). México: Trillas.
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Tercera ed.). Colombia: PEARSON Prentice Hall.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2007). *Administración de recursos humanos* (Décimo cuarta ed.). México: Thomson.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Administración de recursos humanos* (Décimo sexta ed.). México: CENGAGE Learning.
- Byars, L., & Rue, L. (1997). *Gestión de recursos humanos* (Cuarta ed.). España: McGraw Hill.
- Carrera laboral. (04 de Junio de 2014). *Mexican bussiness web*. Obtenido de <http://www.mexicanbussinessweb.mx>
- Celina Oviedo, H., & Campo Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(4), 572-580.
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). (G. A. Villamizar, Trad.) México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Chruden, H., & Sherman Jr., A. (2007). *Administración de personal*. México: Grupo Editorial PATRIA.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2007). *Desarrollo Organizacional y cambio*. (Octava ed.). México: CENGAGE Learning.
- Definición de gestión. (04 de Abril de 2014). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Obtenido de UNMSM: <http://www.unmsm.edu.pe/>



- Delgado Piña, M., Gómez Martínez, L., Romero Martínez, A. M., & Vázquez Inchausti, E. (2007). ¿Cómo gestionan las empresa emprendedoras los recursos humanos? El caso de REDUR. *Cuadernos de Gestión*, VII(1), 49-62.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer ed.). (L. E. Pineda Ayala, Trad.) México: PEARSON Prentice Hall.
- Directorio de empresas. (05 de Junio de 2014). *Sistema de información empresarial mexicano*. Obtenido de SIEM: <http://www.siem.gob.mx>
- Ganga Contreras, F., & Sánchez Álvarez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Gaceta Laboral*, XIV(2), 271-297.
- García Cadena, C. H. (2006). *La medición en ciencias sociales y en la psicología, Estadística con SPSS y metodología de la investigación*. México: Trillas.
- Gas L.P. (06 de Junio de 2014). *Asociación mexicana de distribuidores de gas licuado y empreas conexas A.C*. Obtenido de Amexgas: <http://amexgas.com.mx/>
- Guía de empresas. (17 de Mayo de 2014). *Guía empresarial de Tlaxcala*. Obtenido de <http://guia-tlaxcala.guiamexico.com.mx>
- Guiñazu, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, VII(12), 103-116.
- Guízar Montúfar, R. (2008). *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones* (Tercera ed.). México: McGraw Hill.
- Hernández Darias, I., Salazar Fernández, D., Rodríguez Ariosa, M., & Fleitas Triana, M. (2010). Estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. *Ingeniería Industrial*, XXXI(3), 1-10.
- Hernández Sánchez, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, XV(31), 173-186.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby , P. (1997). *Gestión: Calidad y Competitividad*. España: McGraw Hill.
- López Suárez, L. R., Tricás Preckler, J., & Toledano O´Farril, R. (2012). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMes industriales existosas. *Universidad & Empresa*, XXIII, 19-43.



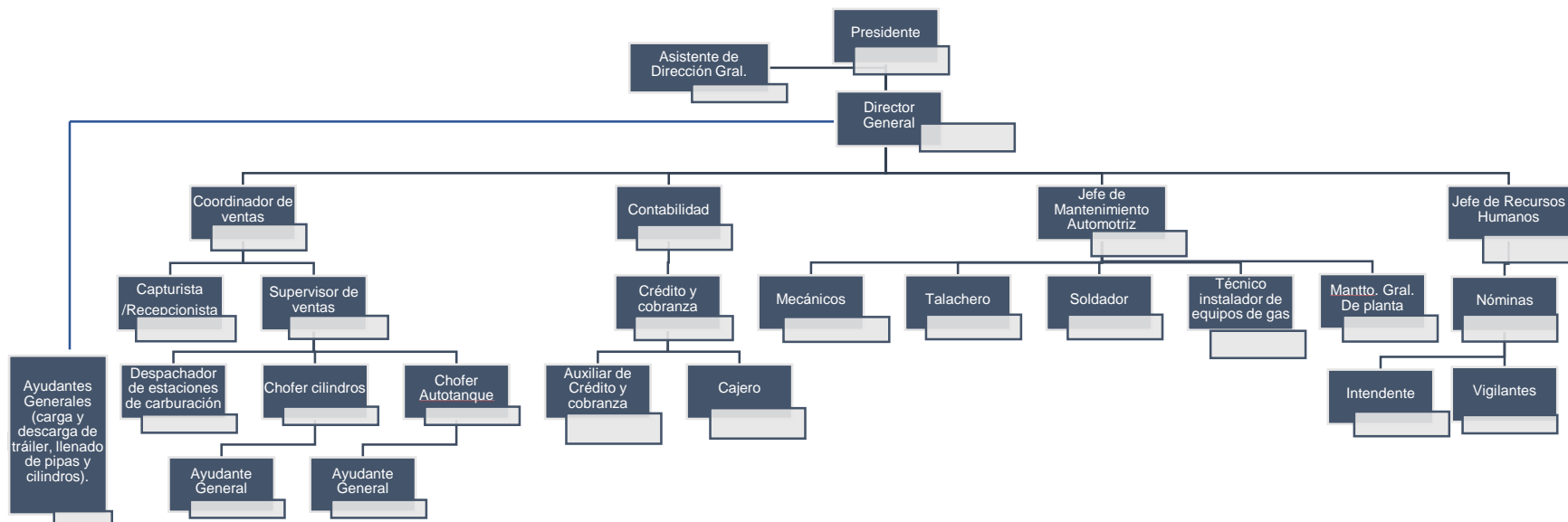
- Madero Gómez, S. (2010). Factores relevantes del desarrollo profesional y de compensaciones en la carrera laboral del trabajador. *Contaduría y Administración*(232), 109-130.
- Malhotra, N., Dávila Martínez, J. F., & Treviño Rosales, M. E. (2004). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado* (Cuarta ed.). México: PEARSON Prentice Hall.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (Novena ed.). México: PEARSON Prentice Hall.
- Naranjo Arango, R. (2012). El proceso de selección y contratación de personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia). *Pensamiento y Gestión*(32), 83-114.
- Nieves Zubillaga, I. (2010). Planes de carrera: ¿mito o realidad? *Observatorio Laboral Revista Venezolana, III*(5), 74-92.
- Núñez-Cacho Utrilla, P., Grande Torraleja, F., & Pedrosa Ortega, C. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, 14-34.
- Ortiz Uribe, F. G., & García Nieto, M. d. (2009). *Metodología de la Investigación: el proceso y sus técnicas*. México: Limusa.
- Ortún Rubio, V. (1999). ¿Conocimiento para gestionar? *Gest Clin San, I*, 5-6.
- Porret Gelabert, M. (2012). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. (Quinta ed.). ESIC Editorial.
- Priego Huerta, H., Espíritu Olmos, R., Hernández Ruíz, L., & Padilla Martínez, A. (2013). Análisis de la Gestión de Recursos Humanos que aplican las pequeñas y medianas empresas de servicios. *núm. 1, VIII*(1).
- Prospectivas del gas L.P. (07 de Junio de 2014). *Secretaría de Energía*. Obtenido de SENER: <http://www.sener.gob.mx>
- Quero, L. E. (Mayo de 2008). Educación, capacitación para el trabajo y proyección social. *Cuadernos de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Jujuy*(34), 53-61.
- Reyes Jardinez, L., & García Dousat, Y. (2009). Procedimiento para el perfeccionamiento de la Gestión del capital humano. *Ciencias Holguín, XV*(2), 1-14.



-
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional: Teoría y práctica* (Séptima ed.). México: Prentice Hall.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración de personal* (Séptima ed.). México: Thomson.
- Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Sampieri Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGraw Hill.
- Sánchez Castañeda, A. (2007). La Capacitación y Adiestramiento en México: Regulación, realidades y retos. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*(5), 191-228.
- Santos Jiménez, N. (2012). El capital humano en las empresas peruanas de generación eléctrica. *Industrial Data*, XV(1), 63-69.
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría: Objetivos y métodos de investigación*. Buenos Aires: Ediciones Lumiere.
- Schermerhorn, J. J., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa Wiley.
- Vicéns Otero, J., & Medina Moral, E. (16 de Noviembre de 2005). Análisis de datos cualitativos. *Universidad Autónoma de Madrid*. Obtenido de UAM: <http://www.uam.es>
- Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (Quinta ed.). México: McGraw Hill.
- Zepeda Herrera, F. (1999). *Psicología Organizacional*. México: PEARSON Addison Wesley.



ANEXO A. ORGANIGRAMA.



Fuente: Uza Gas S.A. de C.V. (2015).



ANEXO B. CUESTIONARIOS PARA DIRECTIVOS.

CUESTIONARIO SOBRE DESARROLLO DE PERSONAL.

¡Buen día! Solicito su ayuda para que conteste algunas preguntas sobre las prácticas de la gestión del capital humano en esta empresa, con la finalidad de crear una propuesta para mejorarlas.

INSTRUCCIONES.

En la primera parte, llene el cuadro con información personal. Después conteste cada una de las preguntas subrayando la opción que se apegue más a la actual forma de administrar al recurso humano o en su caso escribiendo la información que pida la pregunta.

Datos Personales.

| | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------------------|------------------------|
| Puesto: | | | | | |
| Departamento: | | | | | |
| Género: | | Masculino | | Femenino | |
| Edad: | De 25 a 29 años | De 30 a 34 años | De 35 a 39 años | De 40 a 45 años | De 46 años en adelante |
| Nivel Académico | Secundaria | Preparatoria | Carrera técnica | Licenciatura / Ingeniería | Posgrado (maestría) |
| Años laborando en la empresa: | De 1 a 4 años | De 5 a 8 años | De 9 a 12 años | De 13 a 16 años | De 17 años en adelante |

- ¿Qué medios se utilizan para publicar las vacantes existentes en la empresa?
 - Radio.
 - Periódico.
 - Perifoneo.
 - Directo en la empresa.
 - Internet.
- Los candidatos para ocupar la (s) vacante (s), tienen los conocimientos y experiencia que el puesto de trabajo requiere, de acuerdo a las descripciones y perfiles de puestos.
 - Siempre
 - La mayoría de las veces sí.
 - Algunas veces.
 - La mayoría de las veces no.
 - Nunca.
- ¿Cuál es el proceso utilizado por la empresa para seleccionar a sus nuevos trabajadores?
 - Aplicación de entrevistas
 - Aplicación de pruebas de actitud y personalidad.
 - Aplicación de pruebas de conocimiento
 - Realización de referencias laborales
 - Aplicación de entrevistas, pruebas psicométricas y visitas domiciliarias.



-
4. El personal de recursos humanos informa a todos los candidatos que son entrevistados las funciones concernientes al puesto vacante.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
5. En la primera semana de laborar en esta organización, se proporciona al personal la información general de la empresa.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
6. Se proporciona a los colaboradores de nuevo ingreso, toda la información referente al puesto y sus funciones.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
7. La empresa se preocupa por ofrecer cursos de capacitación a sus trabajadores.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
8. La capacitación es constante en esta empresa.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
9. Seleccione cada qué periodo de tiempo, la empresa brinda capacitaciones a sus trabajadores.
- a) De 1 a 3 meses.
 - b) De 4 a 6 meses.
 - c) De 7 a 9 meses.
 - d) De 10 a 12 meses
 - e) Más de 12 meses.
10. Los cursos de capacitación que reciben los trabajadores durante su estancia en la empresa, mejoran su desempeño laboral.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.



-
11. Las capacitaciones ayudan al personal para que sea capaz de tomar decisiones y solucionar problemas en su puesto de trabajo.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
12. En la organización existe un programa general que indica los cursos de capacitación que se le deben impartir a los trabajadores de todas las áreas.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
13. ¿Qué tipo de método es utilizado por la empresa para brindar las capacitaciones a sus trabajadores?
- a) Práctico.
 - b) Teórico
 - c) Mixto (Práctico y teórico)
 - d) Simulaciones.
 - e) Rotación de puestos.
14. Instituciones como la STPS, Protección Civil y organismos particulares son los encargados de impartir cursos de capacitación dentro de la empresa.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
15. La organización brinda oportunidades para que el personal asista a talleres de integración familiar, higiene en el hogar, torneos deportivos, actividades culturales, etc.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
16. La empresa logra satisfacer las necesidades profesionales-laborales de los trabajadores a través de cursos, talleres o seminarios sobre trabajo en equipo, comunicación, empatía, etc.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
17. La empresa aplica evaluaciones de desempeño a los trabajadores para conocer sus resultados laborales así como las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.



18. La empresa ofrece cursos para que los trabajadores desarrollen nuevas habilidades y aprendan nuevos conocimientos.
- Siempre
 - La mayoría de las veces sí.
 - Algunas veces.
 - La mayoría de las veces no.
 - Nunca.
19. Los trabajadores y personal de confianza tienen becas o apoyos, para realizar estudios que van desde concluir la primaria hasta cursar diplomados, idiomas, posgrados, etc.
- Siempre
 - La mayoría de las veces sí.
 - Algunas veces.
 - La mayoría de las veces no.
 - Nunca.
20. La empresa posee un sistema de promociones y ascensos bien definido, que reconoce las habilidades y desempeño del trabajador para ocupar mejores puestos.
- Siempre
 - La mayoría de las veces sí.
 - Algunas veces.
 - La mayoría de las veces no.
 - Nunca.
21. Al surgir una vacante, ¿cuál es la forma más común de ocuparla?
- Ascenso del personal con mayor antigüedad y experiencia
 - Ascenso de personas con poco tiempo en la organización pero con conocimientos
 - Transferencias de diferente puesto / área de la empresa.
 - Ascenso de personal sin experiencia y sin conocimientos del puesto.
 - Personal externo y ajeno a la empresa.
22. La empresa ofrece talleres de comunicación, incentivos económicos, reconocimiento verbal y escrito como parte de sus estrategias de motivación para el personal.
- Siempre
 - La mayoría de las veces sí.
 - Algunas veces.
 - La mayoría de las veces no.
 - Nunca.
23. ¿Cómo reconoce la empresa el buen desempeño de los trabajadores?
- A través de un buen sueldo
 - A través de comisiones por ventas
 - A través de sueldo base y comisiones por ventas
 - A través de sueldo base, comisiones por ventas y vales por el logro de metas.
 - Otro tipo de pago. ¿Cuál? _____
24. La organización ofrece prestaciones y servicios adicionales al trabajador (vales por tanques de gas, caja de ahorro, consultas médicas en servicios particulares, etc.), para mejorar su desempeño laboral.
- Siempre
 - La mayoría de las veces sí.
 - Algunas veces.
 - La mayoría de las veces no.
 - Nunca.



-
25. La empresa ofrece un sistema formal de desarrollo de carrera a los trabajadores.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
26. La empresa da a conocer a las diferentes áreas, los puestos de trabajo a los que puede aspirar el personal, que en ellas labora.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
27. Para la etapa de jubilación de los trabajadores, la organización brinda a los empleados una asesoría previa, donde se les aconseja sobre sus prestaciones, sobre la búsqueda de otra carrera, la realización de otras actividades, etc.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
28. La empresa aplica una encuesta a los trabajadores que dejan de laborar en ella, para saber sus opiniones y comentarios.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



ANEXO C. CUESTIONARIO PARA OPERATIVOS.

CUESTIONARIO SOBRE DESARROLLO DE PERSONAL.

¡Buen día! Solicitamos su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo y que tienen como finalidad mejorar algunos aspectos en el área de recursos humanos. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

INSTRUCCIONES.

En la primera parte, llene el cuadro con información personal. Después conteste cada una de las preguntas subrayando la respuesta que se apegue más a su opinión personal.

Datos Personales.

| | | | | | |
|--|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------------|
| Puesto: | | | | | |
| Área de trabajo o departamento: | | | | | |
| Sexo: | | Masculino | | Femenino | |
| Edad: | De 20 a 24 años | De 25 a 29 años | De 30 a 34 años | De 35 a 39 años | De 40 años en adelante |
| Nivel Académico | Sabe leer y escribir | Primaria | Secundaria | Preparatoria | Licenciatura |
| Años laborando en la empresa: | Menos de un año | De 1 a 4 años | De 5 a 8 años | De 9 a 12 años | De 13 años en adelante |

1. ¿Cómo se enteró de que existía una oportunidad de trabajo?
 - a) Periódico.
 - b) Directo en la empresa.
 - c) Bolsa de trabajo.
 - d) Anuncio en radiodifusora.
 - e) Por medio de amigos, familiares o conocidos.
2. Al ingresar a laborar en esta empresa, tenía conocimientos y experiencia en el puesto de trabajo.
 - a) Total (100%)
 - b) Bastante (75%)
 - c) Aceptable (50%)
 - d) Poco (25%)
 - e) Ninguno (0)
3. Al tratar de obtener el puesto, ¿cuáles de las siguientes pruebas le fueron aplicadas en su proceso de selección?
 - a) Entrevistas
 - b) Pruebas de actitud y personalidad.
 - c) Pruebas de conocimiento.
 - d) Referencias laborales.
 - e) Entrevistas, pruebas y visita domiciliaria.



-
4. Durante su entrevista con el personal de recursos humanos, ¿se le informo claramente de las funciones que desempeñaría en el puesto al cuál aspiraba en ese momento?
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
5. Cuando un trabajador empieza a laborar en la organización el personal de recursos humanos proporciona información general de la empresa y de las prestaciones laborales que ofrece.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
6. En la primera semana de laborar en esta organización su jefe inmediato se le dio a conocer toda la información sobre su puesto de trabajo.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
7. La empresa se preocupa por ofrecer cursos de capacitación a sus trabajadores.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
8. La capacitación es constante en esta empresa.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
9. Marque cada qué periodo de tiempo en que ha recibido algún curso de capacitación en la empresa.
- a) De 1 a 3 meses.
 - b) De 4 a 6 meses.
 - c) De 7 a 9 meses.
 - d) De 10 a 12 meses
 - e) Más de 12 meses.
10. Los cursos de capacitación que ha recibido por parte de la empresa, le han servido para mejorar su desempeño.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.



-
11. Gracias a las capacitaciones, es capaz de solucionar los problemas que se presentan en su trabajo diario.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
12. ¿La empresa organiza talleres de integración familiar, torneos deportivos, actividades culturales, etc.?
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
13. La empresa imparte a los trabajadores cursos, talleres o seminarios sobre trabajo en equipo, comunicación, ventas, etc.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
14. El jefe de su área evalúa constantemente la forma en como realiza sus actividades laborales.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
15. La empresa ofrece cursos para que los trabajadores desarrollan nuevas habilidades y aprendan nuevos conocimientos.
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
16. Los trabajadores pueden tener becas o apoyos, para terminar sus estudios básicos y/o cursos de actualización
- a) Siempre
 - b) La mayoría de las veces sí.
 - c) Algunas veces.
 - d) La mayoría de las veces no.
 - e) Nunca.
17. Cuando surge una vacante en su área, la forma de ocuparla es:
- a) Ascenso del personal con mayor antigüedad y experiencia
 - b) Ascenso de personas con poco tiempo en la organización
 - c) Transferencias de diferente puesto / área de la empresa
 - d) Ascenso de personal sin experiencia y sin conocimientos del puesto
 - e) Personal externo y ajeno a la empresa
18. ¿Qué actividades realiza la empresa para motivar a sus empleados?



-
- a) Reconocimiento por escrito (diplomas, constancias de participación, etc.).
b) Reconocimiento económico (dinero, prestaciones económicas, bonos, etc.).
c) Reconocimiento verbal (palabras de estímulo al buen desempeño).
d) Participación de utilidades.
e) Seguridad de empleo (trabajo estable).
19. ¿Cómo se premia el buen desempeño de los trabajadores?
a) A través de un buen sueldo
b) A través de comisiones por ventas
c) A través de sueldo base y comisiones por ventas
d) A través de sueldo base, comisiones por ventas y vales.
e) Otro tipo de pago.
20. ¿La organización ofrece prestaciones y servicios adicionales al trabajador (vales, préstamos, caja de ahorro, etc.)?
a) Siempre
b) La mayoría de las veces sí.
c) Algunas veces.
d) La mayoría de las veces no.
e) Nunca.
21. La empresa se preocupa por darle a conocer los puestos de trabajo a los que usted podría aspirar en un futuro.
a) Siempre
b) La mayoría de las veces sí.
c) Algunas veces.
d) La mayoría de las veces no.
e) Nunca.
22. Cuando un trabajador se retira, la empresa le brinda consejos sobre actividades que puede realizar en su nuevo tiempo libre.
a) Siempre
b) La mayoría de las veces sí.
c) Algunas veces.
d) La mayoría de las veces no.
e) Nunca.
23. La empresa aplica una encuesta a los trabajadores que dejan de laborar en ella, para saber sus opiniones y comentarios.
a) Siempre
b) La mayoría de las veces sí.
c) Algunas veces.
d) La mayoría de las veces no.
e) Nunca.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!