S.E.P. TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Tuxtepec

“ROTACIÓN EXCESIVA POR CARGA DE TRABAJO DE LOS AUDITORES DEL ÓRGANO SUPERIOR DE FISCALIZACIÓN DEL ESTADO DE OAXACA”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

HERMAN YAIR LEYVA TRUJANO

NUM. DE CONTROL

M19350008

DIRECTOR:

DR. DIONICIO PARRA VALIS

San Juan Bautista Tuxtepec 2021

Autorización de Presentación Electrónica de Tesis

San Juan Bautista Tuxtepec, Oax., 08/Octubre/2021

No. de Oficio 3581

C. HERMAN YAIR LEYVA TRUJANO
EGRESADO DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON NÚMERO DE CONTROL M19350008
P R E S E N T E

POR MEDIO DE LA PRESENTE ME PERMITO COMUNICARLE QUE, EL COMITÉ TUTORIAL INTEGRADO POR LOS CC. DIONICIO PARRA VALIS, ÁLVARO DÍAZ AZAMAR, ZULEMA OLGUÍN JÁCOME, Y ISABEL LIRA VAZQUEZ, REVISÓ Y APROBÓ EN SU TOTALIDAD EL TRABAJO PROFESIONAL DENOMINADO: "ROTACIÓN EXCESIVA POR CARGA DE TRABAJO DE LOS AUDITORES DEL ÓRGANO SUPERIOR DE FISCALIZACIÓN DEL ESTADO DE OAXACA." PRESENTADO POR USTED COMO PRODUCTO DE TESIS DE ACUERDO AL LINEAMIENTO DE TITULACIÓN CORRESPONDIENTE, PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

POR LO ANTERIOR Y DE ACUERDO A LOS LINEAMIENTOS INSTITUCIONALES SE LE DA TRÁMITE LEGAL PARA QUE PROCEDA A LA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL.

A T E N T A M E N T E
Excelencia en Educación Tecnológica.

JULIÁN KURI MAR
SUBDIRECTOR ACADÉMICO

EDUCACIÓN SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA | TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTEPEC

SUBDIRECCIÓN ACADÉMICA

ccp. Depto. Servicios Escolares
Archivo
MJHC/mdom*

Escaneado con CamScanner

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
Instituto Tecnológico de Tuxtepec

Carta de Cesión de Derechos Autorales

Título de la Tesis	Rotación excesiva por carga de trabajo de los auditores del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca.
Autor principal	Herman Yair Leyva Trujano
Email de contacto	hermanyair.leyva@outlook.com
Segundo autor	Dr. Dionicio Parra Valis
Tercer autor	Dr. Álvaro Díaz Azamar
Cuarto autor	Dr. Zulema Olguín Jácome
Quinto autor	Dr. Isabel Lira Vázquez
Registro ISBN / ISSN (Cuando aplique)	NA

Tuxtepec, Oaxaca **29/Septiembre/2021**

Por este conducto manifiesto que es mi libre voluntad el ceder los derechos patrimoniales relativos a la obra literaria de la cual soy el autor, a favor del Tecnológico Nacional de México / Campus Tuxtepec; para que sea publicada, sin más límites que los establecidos en la Ley Federal del Derecho de Autor.

Extiendo la presente para los fines legales a que haya lugar.

Atentamente

Autor 1: Herman Yair Leyva Trujano. Firma:

Autor 2: Dr. Dionicio Parra Valis. Firma:

Autor 3: Dr. Álvaro Díaz Azamar Firma:

Autor 4: Dr. Zulema Olguín Jácome Firma:

Autor 5: Dr. Isabel Lira Vázquez Firma:

Agradecimiento

Agradezco a los maestros Dionicio y Álvaro, por siempre estar pendiente de este proyecto, y con sus sabias y oportunas intervenciones alentarme a avanzar, y siempre a dar más, así también a mis compañeros del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, por coadyuvar animosamente con la elaboración de la presente investigación, particularmente al C.P. Gustavo Romano Reyes, mi superior inmediato, al Lic. Carlos Alberto Osorio Rufino, Jefe de Departamento de Investigación e Integración de Informes de Presunta Responsabilidad Administrativa, a la L.A.E. Hilda Cruz Aragón, Jefa de Departamento de Auditoría Financiera y de Cumplimiento y al personal auditor que fue pieza clave durante el desarrollo de la misma.

Dedicatoria

Herman Yair Leyva Trujano

Dedico esta tesis a mis padres, Herman y Guille, por ser motivadores por excelencia y los principales pilares en mi vida, por confiar y creer en mí, por los consejos y regaños que siempre estarán presentes y que, con inmenso cariño los acepto, pues sin ellos, no sería quien soy.

A Kevin, mi hermano, que, en cada palabra suya, hay una inspiración para hacer arte, y que me ha sabido apoyar siempre.

A José Luis, qué ha sido una extraordinaria compañía durante cada proyecto profesional y personal, un gran amigo que siempre ha creído en mí.

Resumen

El presente trabajo se realizó para el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, toda vez que derivado de la observación dentro del mismo, se detectó una excesiva rotación del personal auditor, el cual forma parte fundamental de la base trabajadora, y cuya rotación provoca innumerables retrasos dentro del proceso de auditoría que lleva a cabo el referido Órgano Fiscalizador; considerando diversos aspectos como los son el trato para con ellos, la falta de igualdad y predominantemente, las cargas excesivas de trabajo, dentro de las que se encuentran los extensos horarios concatenados con el gran número de entidades fiscalizadas y aunado al vencimiento de plazos y a las circunstancias político administrativas del estado. Por lo anterior, el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca se ve afectado en el proceso de auditoría pues con la imperante rotación, se genera nuevo personal, quienes necesitan capacitación e integración en los procesos referidos, retrasando así las actividades concernientes.

Palabras clave: rotación, auditores, cargas excesivas, retrasos, proceso de auditoría.

Abstract

The present work is make to the Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, because derived from the observation within it, an excessive rotation of audit personnel has been detected, that personnel is a fundamental part of the working base, and whose rotation it causes innumerable delays in the audit process carried out by the aforementioned Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca; considering various aspects such as the treatment for them, the lack of equality and predominantly, the excessive workloads, within which are the long hours concatenated with the large number of audited entities and coupled with the expiration of deadlines and the circumstances administrative policies of the state. Therefore, the referred Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca is affected in the audit process because with the prevailing rotation, a new staff is generated, who need training and integration in the referred processes, thus delaying the relevant activities.

Keywords: rotation, auditor, excessive workloads, delays, audit process.

Contenido

Agradecimiento ii
Dedicatoria iii
Resumen iv
Abstract v
Índice de figuras vi
Índice de tablas vii
Introducción 8
I. Problema de investigación 9
1.1. Antecedentes 9
1.2. Justificación 11
1.3. Hipótesis 12
1.4. Objetivos 12
1.4.1. Objetivo General 12
1.4.2. Objetivos Específicos 12
II. Marco teórico 13
2.1. Capital Humano 13
2.1.1. Definición 13
2.1.2. Rotación de personal 16
2.1.3. Causas y consecuencias de la rotación de personal 21
2.2. Trabajo en exceso 29
2.2.1. Definición 29
2.2.2 Causas y Consecuencias 30
2.3. El Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca 34
2.3.1. ¿Qué es el OSFE? 34
2.3.2. Cargas de trabajo de los auditores del OSFE. 41
III. Metodología 48
3.1 Materiales e instrumentos 51
3.1.1 Materiales 51
3.1.2 Instrumentos 51
3.1.3 Participantes y entorno 52

3.2 Métodos o procedimientos 53
IV. Resultados 55
4.1. Resultados de la entrevista al Directivo. 55
4.2. Resultados de la encuesta aplicada al personal auditor. 58
Conclusiones 82
Recomendaciones 84
Referencias 85
Anexos 89

Índice de figuras

Gráfica 1. ¿Las cargas de trabajo rebasan la infraestructura de personal? 60
Gráfica 2. ¿Influye el exceso de trabajo en tu vida personal? 61
Gráfica 3. ¿Consideras que el horario laboral es el indicado? 62
Gráfica 4. ¿Consideras que influye el horario laboral en la rotación de personal? 63
Gráfica 5. ¿Influye el salario en tu satisfacción laboral? 64
Gráfica 6. ¿Consideras que dentro del OSFE se practica la motivación al personal? 65
Gráfica 7. ¿Crees que el trato que se recibe dentro de la institución sea factor para las renuncias? 66
Gráfica 8. ¿Consideras que el trabajo está correctamente distribuido? 67
Gráfica 9. ¿La distribución del trabajo afecta a la permanencia del personal? 68
Gráfica 10. ¿La capacitación del personal es la necesaria? 69
Gráfica 11. ¿Afectan las cargas extralaborales (cursos) en tu permanencia dentro del OSFE? 70
Gráfica 12. ¿Consideras que el personal del OSFE está debidamente preparado? 71
Gráfica 13. ¿Crees que el ambiente laboral repercute en el desempeño? 72
Gráfica 14. ¿Crees que contratar más personal sería benéfico? 73
Gráfica 15. ¿Consideras que todo el personal cumple las funciones para las que se contrató? 74
Gráfica 16. ¿La presión ejercida por parte de los superiores afecta la permanencia del personal? 75
Gráfica 17. ¿Consideras que se realizan las gestiones necesarias a efecto de mantener al personal? 76
Gráfica 18. ¿Piensas permanecer más tiempo dentro del OSFE? 77
Gráfica 19. ¿Has pensado buscar otra opción de trabajo? 78

Índice de tablas

Tabla 1. Entregables del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca. 41
Tabla 2. Auditorías en proceso. 46
Tabla 3. Entrevista con el Director de Seguimiento e Investigación a Entidades Estatales “B”. 55
Tabla 4. Resumen de encuestas. 58

Introducción

El Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, como instancia fiscalizadora, busca que las dependencias, entidades, órganos autónomos, municipios y demás entes públicos, ejerzan de forma correcta el gasto público, para ello se realizan auditorías a diversos entes públicos, las cuales conllevan un proceso largo, durante el que participan diversas áreas e intervienen los servidores públicos denominados auditores, cuya función primordial es revisar y evaluar la información y documentación que las entidades fiscalizadas proporcionen durante la práctica de las auditorías y/o visitas domiciliarias en su caso.

En ese sentido, el referido Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, al ser el órgano técnico que tiene a su cargo la revisión y fiscalización de la Cuenta Pública de los Poderes del Estado y Municipios, entes Públicos Estatales y Municipales, Organismos Públicos Autónomos que ejerzan recursos Públicos y en general, cualquier Entidad, persona física o moral, pública o privada que haya recaudado, administrado, manejado o ejercido recursos públicos Estatales o Municipales, debiera considerar a los auditores como piezas estrictamente claves, durante el ejercicio de sus atribuciones, y evitar, en la medida de lo posible, que éstos se retiren o desistan de su relación laboral con el multicitado Órgano, máxime cuando aún se encuentre vigente el proceso de la auditoría.

I. Problema de investigación

Dentro del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca se suscita una recurrente y complicada situación respecto del personal auditor, el cual, además de ser mayoría, es la base de la operatividad de la institución, toda vez que son ellos la fuerza laboral, quienes reman en conjunto con los mandos medios y superiores para alcanzar los objetivos implementados.

La citada situación es la rotación del personal, la cual, pasó de ser una situación normal de cualquier ente, a ser un grave problema para el mencionado Órgano Fiscalizador, pues cada vez es más recurrente y en mayor volumen, lo que trae graves consecuencias a los trabajos que se realizan dentro.

1.1. Antecedentes

Primeramente, se tiene que en marzo de 2008 se publicó un estudio por la Revista Daena denominado “Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas”, elaborado por Flores, Abreu, y Badii (2008), donde se muestra de forma muy particular, las principales causas de la rotación de personal, desde factores personales hasta factores sociales, que influyen directamente en tal decisión.

En ese estudio, se determinaron los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Identificando la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral explicando el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación del personal y se analizó cómo afecta la selección incorrecta y la motivación en la rotación de personal.

Además de ello existió el objeto de revelar las causas fundamentales de la rotación de personal en las organizaciones, considerando que, en estos tiempos la rotación laboral

constituye una característica en muchas empresas de la región, lo que ha impactado negativamente en las mismas, detectando que la rotación de personal, es el resultado de diversos factores internos o externos en la organización respecto de la actitud y la conducta del personal.

Otra investigación en materia, es la elaborada por Domínguez Olaya (2015), de la Universidad de Medellín, y que lleva por nombre Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest SAS, y cuyo contenido está enfocado en la citada empresa, sin embargo, de ahí se desprenden datos importantes como los costos que puede generar la rotación del personal, así como algunas consecuencias graves como lo es el daño de la imagen organizacional.

Además, se incluye información relevante de conceptualizaciones, sin dejar de mencionar que se enfatiza en la importancia que tiene retener al personal para que no genere graves consecuencias en la institución.

Por último, se refiere un trabajo elaborado en la Facultad de humanidades de la Universidad Rafael Landívar, elaborado por Macario de Paz (2018), donde se pueden apreciar diversas aportaciones y comentarios en materia, y hace ver que cualquier departamento de recursos humanos debe velar y siempre vigilar que se mantenga un nivel “sano” de rotación del personal.

Finalmente, y teniendo en cuenta los distintos estudios previamente realizados en materia, aunque no directamente relacionados con el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, es necesario localizar dentro de la citada institución las causas que generan la excesiva rotación de personal, pues de visualiza que la entrada y salida de personas es prácticamente cada quincena, incluso se han dado casos donde el personal únicamente dura un mes dentro del ente.

1.2. Justificación

Actualmente el servicio público ha transgredido su objetivo, y se ha convertido en un trampolín de personas de personas de ente en ente, de una dependencia a otra, de poder entre poder, sin existir expertise (pericia) en alguna de ellas, lo que provoca una serie de inexperiencias y causa que el servicio público no sea lo que debería, una carrera de honradez cabal y deber para con la sociedad.

Considerando el papel que juega el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca dentro de esta entidad federativa, el cual, entre otras cosas es la revisión y fiscalización de la Cuenta Pública y gestión financiera de los Poderes del Estado y Municipios, y tomando en cuenta que los colaboradores son la parte esencial y fundamental dentro de cualquier organización, para alcanzar los objetivos, pues ellos son el motor dentro de la misma, es de suma importancia realizar esta investigación para indagar y estudiar, los motivos por los que en el citado Órgano de Fiscalización, existe una alta rotación de personal, asimismo, identificar puntualmente sus orígenes y consecuencias.

Al ejecutar la investigación, será posible conocer las causas que originan la citada rotación de personal para buscar formas de evitarlo o aminorarlo en la medida de lo posible, a efecto de que el personal se mantenga a lo largo del tiempo y adquiera la experiencia, capacidad y pericia que el Órgano necesita para cumplir con la labor enmarcada en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca.

Agregado a lo anterior, se considera que es el momento adecuado para comenzar con ello, pues como se refiere previamente, es una institución de reciente creación, por lo que es necesario comenzar con las labores de mitigación de la rotación, desde ahora, antes que el problema se vuelva más grande y más añejo.

1.3. Hipótesis

Las cargas de trabajo tienen impacto en la rotación del personal auditor en el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Determinar el impacto que tienen las cargas de trabajo en la rotación del personal auditor dentro del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, así como las consecuencias que ello conlleva.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar las cargas de trabajo en el personal auditor en el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca.
- Analizar la rotación del personal auditor en el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca de 2018 a 2020.
- Identificar la relación entre las cargas de trabajo y la rotación excesiva de auditores.

II. Marco teórico

2.1. Capital Humano

El capital humano se distingue porque ninguna empresa lo tiene en posesión, es algo que no se puede comprar, únicamente es alquilable por un periodo de tiempo, por lo que resulta imprescindible mantenerlo el mayor posible.

Su principal objetivo es incrementar la productividad, por lo que su capacitación es más que un gasto, una inversión; es el principal activo de la empresa y aquellos que lo forman, las personas, son el recurso más competitivo para la institución.

2.1.1. Definición

Hablar del Personal, del Capital Humano o del Talento Humano, es hablar de individuos, considerando a estos como un pilar fundamental del avance y crecimiento de cada entidad, por ello, es más que importante, necesario e indispensable invertir correctamente en su capacitación, pues le da al empleado las posibilidades de ascender a mejores puestos y como consecuencia, mejorar su bienestar social y su calidad de vida.

El talento humano indica en ciertas ocasiones similitud con el liderazgo, así como la inteligencia, sin embargo, podríamos más intrínsecamente relacionarlo con una habilidad o destreza natural de hacer algunas cosas muy bien, que algunas veces no descubrimos rápido, sino lleva un proceso de desarrollo.

Por ello, el departamento dentro de cualquier empresa que se encargue de administrar los recursos humanos, debe poner mucho hincapié en la permanencia de los mismos, dentro de la institución.

Según (Robbins, 2005), citado en (Flores, Abreu, & Badii, 2008), menciona que “uno de los focos de interés para el departamento de Capital Humano es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible” (P. 7). Por lo anterior, los encargados del referido departamento, deben tener muy claro que los colaboradores deben tener una satisfacción laboral y personal.

Siguiendo con la idea de (Robbins, 2005), citado en (Flores, Abreu, & Badii, 2008) se define la rotación “como el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización”. (P.7)

Asimismo, la citada rotación puede representar ser un problema toda vez que aumenta los costos de reclutamiento, selección y capacitación; por ello, en ocasiones se dice que nunca se podrá eliminar la rotación.

Ahora bien, en el artículo denominado El capital humano, otro activo de su empresa, por Valencia Rodríguez (2005), se indica que “El concepto y valor del capital humano como factor económico primario se reconoció ampliamente por primera vez en 1964 con la publicación del libro de Gary S. Becker ganador del Premio Nobel, con el acertado título de Capital Humano.” (P.21), asimismo se indica cómo se reconoce el Capital Humano en nuestros días:

Hoy en día, el capital humano está reconocido ampliamente como la fuente principal para la creación de la riqueza en esta “Era del Conocimiento” en la que vivimos y trabajamos. Gary Becker (1964), define la teoría del capital humano como el conjunto de las capacidades que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos, de savoir-faire, etc. (Valencia Rodriguez, 2005)

Según (Becker, G.), citado por (Alhama Bellamaric, 2005) en su artículo: Capital Humano. Concepto e Instrumentación indica, respecto del significado del concepto actual extendido de capital humano que:

No ha variado mucho en los últimos años, aunque se ha tratado de mejorar, pero desde hace cuatro décadas fue definido como el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo (Alhama Bellamaric, 2005).

Por otro lado, se sabe que la empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa, pues transcurre una época de grandes cambios, que tiene cada vez más una importancia capital en la configuración de la sociedad de nuestro tiempo, en la que el conocimiento se convierte en el factor fundamental de creación de riqueza. (Valencia Rodriguez, 2005)

Derivado de lo anterior y previo al comienzo del estudio del presente tópico, se desglosan algunas definiciones personales, de los conceptos citados en el párrafo anterior:

- Capital Humano. Se considera que es el valor asignado al conjunto de personas que forman parte de un ente, cualquiera que sea la naturaleza de las operaciones del mismo.
- Talento Humano. Tomando en cuenta la semántica de las palabras que involucra este concepto, de las cuales, talento es la capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad, por lo que se considera que el talento humano es la capacidad de cada individuo para realizar las actividades que tiene asignadas.

Es bien sabido que los recursos humanos, son el principal elemento en cualquier organización de cualquier ramo, por lo que siempre es necesario dirigir esfuerzos a coordinarlos, a capacitarlos, y a mantenerlos dentro; sin embargo, ¿Cómo dirigir esos

esfuerzos cuando la plantilla laboral sufre cambios muy frecuentes?, donde la rotación de personal es elevada, de ahí se desprende que todos los esfuerzos que se realicen están en la nada, pues de nada sirve ejercerlos si las circunstancias los limitan.

El talento humano fue, es y será, el motor de cualquier organización en cualquier ámbito que ésta se desenvuelva y cualquiera que sea su objetivo, por lo que es de suma importancia concentrar, gran parte de la energía del ente, en la gestión del referido talento humano, pues de ello podría depender el éxito o fracaso de la misma.

Por ello, y tomando en cuenta quiénes son y a dónde quieren llegar, se deben tener los mecanismos correctos de selección del talento humano, considerando cada uno de los aspectos que puedan influir en ese sentido, desde la capacidad intelectual hasta la forma de liderar; sin que sea óbice mencionar la vital relación talento humano – éxito de la organización, llevándola a donde se quiere, liderando de la manera correcta.

Todo lo anterior, enfatiza de sobremanera la importancia de las personas dentro de cualquier entidad, por ello la necesidad de retenerlos y de evitar lo mejor posible el excesivo cambio de personas, pues cada trabajador coadyuva a empujar a la institución a los objetivos que se buscan, pero si ellos deciden irse y parar, cada vez se verá más distante esa meta proyectada.

2.1.2. Rotación de personal

En todo el universo laboral el capital humano, también denominado capital intelectual, se encuentra en un constante e interminable movimiento, en ocasiones dentro de la misma empresa o con movimientos de entrada y salida de la organización; mejor identificados como rotación de personal. Definimos la rotación de personal como la cantidad en porcentaje de

empleados que entran y/o salen de una compañía en un periodo determinado, generalmente durante un año.

Se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer, seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa. (Arias Galicia, 1990)

Se observa que además de todo, se paga un precio alto por el porcentaje elevado de rotación, y se aprecia una relación proporcional de ambos conceptos. Además del tópico anterior, se debe conocer que la rotación no se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar.

Continuando con los costos que se generan en el reclutamiento, (Coronado Contreras, 2005) citando a (Chiavenato, 2000) dice que “la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios”.(P.6), por lo que a continuación se definen brevemente los costos citados.

Costos primarios de la rotación de personal: Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen: costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso, costos de desvinculación.

Costos secundarios de la rotación de personal: Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación. Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen: efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extra laboral, costos extra operacional.

Costos terciarios de la rotación de personal: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan: costos de inversión extra, pérdidas en los negocios.

Sin duda alguna, toda circunstancia o situación que genera costos extraordinarios o no previstos, genera un panorama complejo y en ocasiones peligroso para la institución. Ahora bien, y agregado a lo anterior, sabemos que en nuestros días, la forma actual de laborar, muestra que las relaciones que existen entre trabajadores y empresarios, están en un cambio constante, máxime que nos encontramos en un mundo globalizado, como lo refieren (Flores, Abreu, & Badii, 2008), "Anteriormente, las empresas no experimentaron dichos cambios de manera tan drástica y es probable que contaran con cierta estabilidad en lo que respecta a la permanencia de los empleados.". (P.6)

Además de ello, y remitiéndose un poco al pasado para conocer cómo se han suscitado los cambios, se toma cita lo que indican Flores, Abreu y Badii (2008): "Se observa que antes de los noventa y principios del dos mil, aumentó el número de trabajadores que dejaban voluntariamente su trabajo, ya que los empleados buscaban y encontraban mejores oportunidades en un mercado laboral más estrecho." (P.6)

La situación de la remuneración como uno de los factores que más influyen respecto de que los trabajadores declinen de laborar en la empresa, particularmente cuando la citada remuneración es poca, se señala en el siguiente fragmento.

> Un elemento esencial para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante. En los casos en que la compensación

sea insuficiente es probable que surja una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta, la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado. (Werther & Davis, 2000)

Añadiendo un poco más, a la aportación de Werther-Davis (2000), y comparando el mundo occidental con el oriental, se afirma que el mundo occidental ha desarrollado una cultura empresarial que se ha caracterizado por la poca promoción de adhesión y lealtad a la organización , que representan una serie de cambios negativos, en comparación con la empresa oriental; sin identificarse las razones precisas se menciona que ya sea por regla del mercado o por las circunstancias de cada empresa , la tasa de rotación ha aumentado mucho, aparentemente esta situación , en el pasado al ser señalado no se le atribuía importancia; sin embargo actualmente las empresas occidentales muestran más interés por lo que se están generando cada vez más estudios. (Flores, Abreu, & Badii, 2008)

Ahora bien, enfocándonos en el tema de la productividad se tiene que para mejorar la productividad es necesario diseñar y organizar todos los procesos de trabajo entorno a una efectividad corporativa. Como organización se debe priorizar temas de selección, capacitación, motivación, socialización, a fin de reducir los niveles de rotación y el absentismo. (Samaniego Villasante, 1998).

Este autor refiere al sistema de remuneraciones que se establece en las empresas y concluye que el citado sistema está directamente relacionado con las decisiones de los colaboradores, pues ellos muestran tendencia a elegir las empresas que dan mejores salarios.

Por otro lado, se analiza la relación de la ergonomía con la productividad, rescatando el enfoque orientado hacia la productividad y su aprovechamiento. En ese sentido considera que la optimización de cualquier actividad dependerá del aprovechamiento del capital humano (mano de obra), ya que es una fuente de creatividad. (Solano Cuyubamba, 1999)

Es importante saber que en cualquier organización es necesario e incluso saludable un nivel de rotación de personal, en ocasiones genera un costo elevado, por lo que los empresarios buscan a toda costa mantenerla lo más bajo posible. Por lo anterior, en cuanto se comienzan a visualizar situaciones de inestabilidad laboral en los empleados, que afectan la operación del ente, es de suma importancia investigar al respecto, pues predominantemente dichas situaciones obedecen a problemas de liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo.

Asimismo, la rotación de personal se ha vuelto de suma importancia para las compañías, como refiere (Robbins, Comportamiento organizacional, teoría y práctica, 1996) "la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad" (P.27), lo que lleva diversas instituciones dediquen mucho tiempo a encontrar las causas que generan la rotación, para así poder crear estrategias que la reduzcan.

Esto debido a que cuando existe alta rotación en la empresa, se presentan algunos factores que afectan negativamente la compañía, tales como: difícil reposición de aquellos colaboradores que salieron, incremento en los costos, desmotivación de los compañeros de trabajo, alteración de actividades laborales y sociales, daño en la imagen de la compañía, entre otros. (Domínguez Olaya, 2015)

El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social. (Werther & Davis, 2000)

Lo previamente estudiado, nos lleva a darnos cuenta como los seres humanos pertenecen a un sistema social, haciéndonos distintos en forma individual, cada uno con diferente pensamiento, ambiciones, conocimientos, actitudes, habilidades, motivaciones y necesidades; por ello es muy complejo para cualquier institución identificar las maneras de motivar a cada uno de sus colaboradores.

Los altos mandos en organizaciones, así como los empresarios se enfrentan a diversas complicaciones, entre las que destacan las renuncias, faltas de compromiso, conflictos, resistencia al cambio y deslealtad; y aunque procure tomar todas las medidas necesarias durante la contratación del personal, siempre se pueden suscitar cambios durante el desarrollo de sus labores. Es por eso que la motivación es fundamental para el desempeño de cada trabajador.

2.1.3. Causas y consecuencias de la rotación de personal

De las causas de la rotación de personal, se pueden desagregar en dos vertientes, las de rotación forzosa (por muerte, por jubilación, por incapacidad permanente, por enfermedad) y las de rotación voluntaria (por renuncia del trabajador, por despido, por mala selección, por razones personales o familiares, por inestabilidad natural).

Una de las causas más comunes que han aumentado la rotación laboral en los últimos años es aquella que tiene que ver con la esencia del trabajo y su relación con el salario recibido, pues cuando esa relación no es correspondida, lo cual es muy común en las empresas hoy en día, el trabajador buscará cualquier forma de solucionar la situación, ya sea dentro o fuera del entorno laboral, generando así, en ocasiones, la corrupción.

Otra causa que usualmente dejan ver las investigaciones en materia, son las condiciones laborales, pues cuando el ambiente de trabajo, donde el colaborador se desempeña, no es el más indicado, armónico e incluso sano, se genera la insatisfacción laboral y empuja a muchos a abandonar el empleo.

En otros casos también se aprecian las pocas posibilidades de superación y promoción dentro de la empresa, asimismo las formas y estilos de liderazgo, o la ausencia del mismo, concatenado con las pocas prestaciones que se reciben.

De acuerdo a lo planteado, a manera de ejemplo, sin un orden específico, se enuncian algunos de los factores relacionados con la rotación de personal:

- compañerismo.
- aprendizaje constante.
- trabajo seguro.
- sueldo y prestaciones.
- carga excesiva de trabajo.
- actitud de los jefes.
- conflictos interdepartamentales.

Generalmente, los planes de los empleados no son los de dejar la empresa en el corto plazo, por lo que los factores anteriormente expuestos afectan negativamente empujándolos a dejar la organización o a un bajo desempeño. En el artículo Relaciones Interpersonales y Aspectos de Retiro en una Empresa del Sector de Servicios de Bogotá, citando a Hernández (2002), se explica que:

> Las causas más frecuentes que provocan la rotación de personal en las organizaciones son: contenido del trabajo vs. salario, escasos beneficios y prestaciones, condiciones laborales, sistema de estimulación moral y material e inconformidad con los métodos y

estilos de dirección. Para obtener más información respecto a estos fenómenos internos o externos es importante efectuar entrevistas de salida a las personas que se retiran de la organización, de esta manera será más fácil diagnosticar y determinar las causas de rotación del personal. La entrevista de salida debe abarcar los siguientes aspectos: verificación del motivo de retiro, percepción del colaborador respecto a la empresa, el cargo que ocupó, su jefe inmediato, horario de trabajo, condiciones laborales, salario y beneficios. (Barrios Figueredo, 2012).

Ahora bien, como es sabido, la rotación de personal elevada es un peligro apremiante para cualquier empresa tanto por los enormes costos económicos, como por los negativos efectos que genera, por ello, la motivación es una herramienta eficiente para la administración de recursos humanos, y una llave a la solución de diversos problemas, por lo que es imprescindible utilizar asertivamente a efecto de que beneficie a la organización, a sus empleados y a la sociedad en general; pues debemos considerar que el capital humano es quien realmente está en el campo de batalla día a día, generando ideas, produciendo bienes y servicios, cerrando negocios y contratos, y logrando satisfacer las necesidades que demanda la sociedad.

Las competencias, conducta, y actitudes de los trabajadores en su conjunto son clave para el éxito empresarial.

Los beneficios que le trae el trabajo en equipo a la organización, no son posibles en tanto no existan personas comprometidos con la institución, el cual únicamente se obtiene a medida que se coordinen e integren de una buena manera los recursos humanos, situación que únicamente es posible con un nivel bajo de rotación de personal, denotando confianza y seguridad en la institución, y lo que se da a consecuencia de la satisfacción laboral de la plantilla laboral.

Además de todo, la rotación de persona trae consigo consecuencias, como lo es el elevado costo que se genera en el proceso.

Los costos que se generan por la rotación del personal, podemos dividirlos en:

1. Primarios:
    - Reclutamiento y selección
    - Registro y documentación.
    - Integración y capacitación.
    - Proceso de baja y alta de los colaboradores.
2. Secundarios:
    - Productividad.
    - Problemas de actitud
    - Horas extras.
    - Pérdida de clientes, según sea el caso.

Los primarios son fáciles de medir y corregir, al ser de carácter cuantitativo, sin embargo, los secundarios son mucho más complicados de medir y por ende de percibir por parte de las empresas.

El problema de muchos de los costos que origina la rotación de personal, es que permanecen ocultos, y no siempre se perciben a primera vista, tomando en cuenta que el nivel de desempleo que hay en el país hoy en día, lleva a los empleadores a pensar que, si alguien renuncia o se va, no es problema alguno, encontrar a alguien que lo sustituya, omitiendo la inversión que ya había hecho en él.

Como ya se mencionó anteriormente, es completamente normal y hasta saludable que en las empresas haya ciertos niveles de rotación de personal que permitan la entrada de gente

nueva con ideas novedosas, pero dichos niveles deben de estar controlados, debido a los costos e inconvenientes que acarrean. Ahora la siguiente cuestión, ¿Qué tan altos son los costos de un nivel alto de rotación?

Considerando que, cada vez que se retira un empleado, que ya comenzó con el desarrollo de conocimientos y experiencia y con el cual se invirtió valioso tiempo en capitación, se observa que los costos que se generan pueden ser muy altos, toda vez que cada que un trabajador se va, se debe repetir todo el proceso, desde el reclutamiento y selección, además, como señala Robbins (1999), citado en Flores, Abreu, y Badii, (2008), "un aspecto importante también señalado, es que la rotación se genera en empleados, que por cuyos resultados de rendimiento satisfactorio, no se desearía perder." (P.8)

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999), la rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral. Por lo que la rotación no es genera un costo sencillo, sino también involucra varios niveles en su haber.

Velásquez, citado en (Barrios Figueredo, 2012) indica que "la pregunta no es sólo qué tanto cambia el trabajador su empleo y cada cuándo, también es esencial que los empleadores se preocupen de la satisfacción con la que el empleado hace su trabajo. Las empresas hacen bien su trabajo cuando los empleados no sólo se quedan, sino que están satisfechos y son productivos". (P.16)

Además de lo anterior, se observa que actualmente existe otra variable además de la rotación de personal, que se encuentran dentro de los entes y que tienen efectos negativos en

ellas, y que se denomina absentismo o ausentismo laboral, el cual marca un impacto en la producción y desarrollo óptimo de la organización.

El ausentismo es el tiempo en que el empleado de una empresa no está trabajando cuando debería de hacerlo, algunos factores que lo ocasionan son la falta de motivación por el trabajo realizado ya sea porque es un experto en su trabajo o porque el trabajo no le gusta, el nivel de empleo, salarios, sexo, edad y situación familiar. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999). Se ubican dentro de las causas del ausentismo laboral las: justificadas, injustificadas. Dicho concepto, particularmente el ausentismo injustificado representa un factor de riesgo en cualquier organización, sobre todo en aquellas que no ejercen control respecto de los tiempos, permitiendo que los empleados pierdan tiempos pequeños que acumulados significan costos para el ente, pues se merma la producción.

Ahora bien, se sabe que a mayor motivación mayor producción; por lo cual la importancia de la satisfacción que los empleados poseen con el empleo que desempeñan, como se menciona:

> La satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. La rotación se presenta cuando la satisfacción es baja, y esta es la proporción de empleados que abandonan una organización durante un periodo dado. (Davis & John, 2000)

Por ello, siempre es necesario, mantener en buenos niveles la satisfacción de los empleados, aunque quizás no siempre sea posible que todos los empleados estén satisfechos.

Flores, Abreu, y Badii, (2008), citando a Bohlander, Snell, Sherman (2001) indican que: varios estudios de investigación sobre este el tema de la permanencia de los empleados en la organización muestra los siguientes resultados positivos:

- Mejora la satisfacción del empleado en el puesto.

- Reduce la rotación voluntaria
- Mejora la comunicación
- Da expectativas realistas del puesto

De igual manera se conoce que muchos de los empleados que actualmente están insatisfechos son jóvenes que aún no tienen preocupaciones familiares ni económicas, sabiendo que tienen más posibilidades de abandonar el empleo que otros trabajadores que deben liquidar sus deudas a largo plazo.

Asimismo, en el artículo Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas, donde Flores, Abreu, & Badii, citan a (Fernández, 1983), se aprecia:

> Los subordinados para ser verdaderamente motivados y satisfacer sus diversas necesidades solicitan reconocimiento del trabajo desarrollado, crítica constructiva no tendenciosa, interés personal, accesibilidad para exponer ideas y estudio de las mismas, aviso de los cambios antes de ejecutarlos, fe en el empleado y labores que realiza y pleno uso de las comunicaciones.

Sin embargo, continuando con el párrafo anterior, no siempre es posible que se satisfaga a todos los subordinados, en ocasiones se presentan circunstancias que lo impiden.

Siguiendo con el mismo artículo, sólo que ahora Flores, Abreu, & Badii (2008) citando a Smith (1989), se puede ver que “Para alentar a los empleados es necesario trazar sistemas de incentivos. Un incentivo es la condición para satisfacer la necesidad que se controla deliberadamente para aumentar la productividad, la integración o la moral de los trabajadores”. (P.9)

Además de ello, según Flores, Abreu, & Badii (2008), citando nuevamente a Fernández (1983), aseveran que “Los incentivos pueden ser: monetarios es decir sueldos, salarios,

acciones; personales: seguridad del trabajo; sociales: notificar por adelantado si se hará un cambio en el trabajo.” (P.9)

Algunos de estos incentivos pueden otorgarse por su desempeño, participación en las utilidades, en las ganancias y en el capital de la empresa, además de crear un ambiente que se perciba como remunerador y motivador, tratarlos como socios y pagar buenos sueldos (Garfield, 1992)

Definitivamente los incentivos son pieza clave para la permanencia del personal en la institución, pues de ellos, depende en gran medida (aunque no siempre es así) la satisfacción laboral.

Finalmente, con la actualidad completamente cambiada, que ha recibido las nuevas tecnologías, en conjunto con nuevos mecanismos de trabajo, se ha visto la apremiante prevalencia del trabajo intelectual, dejando poco a poco el físico, por lo que los trabajadores no solamente ofertan su capacidad de trabajar, sino también la profesionalidad, aptitudes e incluso flexibilidad para con el empleo.

Estos componentes han traído como resultado que el capital humano se vuelva un elemento importante e invalorable para la empresa, que se obliga a desarrollarlo, capacitarlo y sobre todo mantenerlo.

Desde esta perspectiva los recursos humanos han pasado de ser considerados como costos a ser realmente una inversión estratégica.

Sin embargo, viendo la realidad de México, las cosas no pintan tan bien, pues los estilos de gerencia, se basan aún en viejas políticas y obsoletas formas de filosofías, lo que hace que la rotación crezca, sobre todo, en el sector público.

Con todo lo expuesto dentro de la rotación de personal se percibe lo importante que es motivar para mantener a los colaboradores remando en el mismo barco hacia el mismo lugar, pues son ellos el verdadero motor de toda institución.

2.2. Trabajo en exceso

Trabajar es parte del ser humano, además de ser una manera de recibir remuneración, aunque en ocasiones, el trabajar demás puede traducirse en consecuencias a la salud.

El trabajo excesivo es consecuencia, en nuestros días, de la globalización, la fuerte competencia y la ávida búsqueda de mejores condiciones de vida en cuanto a acumulación de activos.

2.2.1. Definición

Citando el artículo Exceso de trabajo y agravios mentales a los trabajadores de la salud, de la Revista Cubana de Enfermería, por (Cruz Robazzi, y otros, 2010) se define el exceso de trabajo “como aquel realizado de tal modo que va más allá de la posibilidad de recuperación del individuo.” (P.53). Este hecho puede traducirse en un riesgo, pues muchas personas exigen demasiado a su cuerpo, por lo que recuperarse es más complicado y demorado.

Consecuentemente, una serie de síntomas pueden presentarse en el trabajador, lo que provoca un desgaste físico y mental, que desemboca en la baja capacidad de concentración y en la alta esfera de sueño, lo que indica sin dudas, la fatiga.

Ahora bien, retomando a Cruz Robazzi, y otros (2010), se destaca que esos síntomas pueden progresar mediante lapsos de memoria, confusión, depresión, ansiedad, problemas cardíacos e incluso síndromes cerebrales orgánicos. Cuando se evidencia fatiga, la persona

disminuye la fuerza, la velocidad y la precisión de los movimientos; lo que la lleva a «hacer cosas ciertas en momentos equivocados o cosas equivocadas en el momento cierto». Cuando provoca reducción de la precisión, el exceso de carga mental retarda las respuestas sensoriales, aumentando la irregularidad de las respuestas y la ocurrencia de errores. Este evento es muy significativo en el trabajo asistencial a personas sanas o enfermas. (Cruz Robazzi, y otros, 2010)

El trabajo en exceso, sobrecarga de trabajo, trabajo expandido, o cualquier sobrenombre que se le pueda asignar, se entiende a lo sumo, como una situación en la que el trabajador, colaborador o empleado, incrementa su tiempo laboral, trabajando más horas de las normalmente laborables, ya sea por su propia cuenta o por obligación emitida de su empleador. Dicho aumento, puede desembocar en jornadas dobles o incluso triples a las habituales, esto se puede suscitar en las instalaciones de su empleo, en su propio domicilio o en incluso en otros espacios. Estos excesos pueden implicar sacrificios en la alimentación, ocio, descanso, sueño y de contacto con familiares y amigos.

2.2.2 Causas y Consecuencias

En muchas áreas de trabajo, como menciona Cruz Robazzi, y otros, es un hecho que los trabajadores presentan quejas de agravios a la salud física y mental, aparentemente relacionados al trabajo y oriundas de los variados factores de riesgos ocupacionales existentes en los ambientes laborales.

Basado en la literatura sobre el tema, los problemas mencionados evidencian la presencia de cansancio físico y mental, pérdida de sueño y de apetito, necesidad de utilizar ansiolíticos y/u otras drogas, adelgazamientos y/o aumento de peso corporal, episodios de

llanto, sensación de tristeza, cefaleas, dolores articulares y otros, aparentemente advenidos del trabajo o su exceso.

La serie de agravios a la salud presentada por los trabajadores…, durante el transcurrir de los años ha sido intensificada. Cambios generados por la globalización y por la apertura económica influenciaron a las personas, la sociedad y las organizaciones, que necesitaron transformar sus estructuras, actividades y procesos para seguir siendo competitivos. Sin embargo, modificaciones en la sociedad y en las relaciones de producción fueron acompañadas de transformaciones en las manifestaciones de sufrimiento y psicopatología de los individuos. (Cruz Robazzi, y otros, 2010)

El exceso de trabajo puede ocasionar múltiples consecuencias, algunas bastante graves, como se explica a continuación.

1. Ansiedad

Es la consecuencia más clara de todas. Se trata de un sentimiento de malestar y alerta que, a su vez, hace que nos sea más difícil afrontar los retos que nos quedan por delante. La ansiedad hace que estemos siempre activados pero que, a la vez, tengamos miedo de pensar en nuestras responsabilidades, por lo cual aplazamos algunas de ellas. Esta procrastinación contribuye a la acumulación de obligaciones.

2. Burnout

El síndrome Burnout es una condición psicológica y física típica de los ambientes laborables exigentes y con poca capacidad para responder a las necesidades de los profesionales. Consiste en una mezcla de despersonalización, crisis por ausencia de expectativas motivadoras, y ansiedad generada por el estancamiento laboral y la monotonía.

Hay que tener en cuenta que el síndrome Burnout no tiene por qué aparecer por un exceso de trabajo, sino que tiene que ver más bien con la repetición y la falta de momentos para darse un respiro y alejarse del contexto laboral. Así, darse un tiempo para reponer energías y aclarar la mente suele ayudar, pero en otros casos es necesario cambiar de ocupación para sentirse bien.

3. Adicción al trabajo

Paradójicamente, el exceso de trabajo puede hacer que aún nos esclavicemos más bajo el yugo de las futuras tareas a realizar y necesidades que atender. ¿Por qué? Porque el hecho de haber pasado por situaciones duras y desagradables para llegar a los objetivos que nos hemos marcado hace que tengamos menos margen para elegir si en el futuro volvemos a estar en una situación parecida.

Simplemente, la posibilidad de hacer que nuestro proyecto o empresa quede dañada por nuestra incapacidad para trabajar más parece una idea intolerable a la vista de los sacrificios que hemos tenido que hacer para que esa iniciativa no fracase.

Por otro lado, corremos el riesgo de normalizar el exceso de trabajo, asumiendo la creencia de que ir siempre desbordado es lo que siempre cabe esperar, lo normal. Desde este punto de vista, evitar trabajar más o tomarse un descanso es algo irresponsable.

4. Síndrome del túnel carpiano

Es uno de los problemas físicos más comunes entre los trabajadores que utilizan mucho los ordenadores, como los administrativos, los informáticos o los redactores. Aparece cuando el hecho de tener la mano en la misma posición para usar el teclado hace que uno de los nervios de la mano quede presionado a la altura de la muñeca.

5. Dolores lumbares

Al acumularse el trabajo, es mucho menos probable que realicemos las tareas necesarias para trabajar manteniendo unos estándares de bienestar, y tomar descansos para cambiar de postura o estirar las piernas es una de esas opciones.

Sentarnos todo el rato en las dos o tres posiciones que creemos que nos ayudan a producir más rápido daña tanto nuestros músculos como las articulaciones de nuestra columna vertebral. Con el tiempo, contribuye a que adoptemos esa posición encorvada al caminar o al estar de pie.

6. Insomnio

Los problemas para dormir son comunes cuando hay demasiado trabajo. Las causas de esto son la rumiación y los pensamientos recurrentes basados en las propias obligaciones, así como la desestructuración del horario laboral y el uso excesivo de pantallas.

7. Problemas gástricos

El sistema digestivo es muy sensible a los problemas de estrés y de ansiedad, así que el exceso de trabajo sienta como un mazazo a su funcionamiento. Eso hace que aparezcan gases, diarrea y demás complicaciones. No solo son molestas, sino que afectan de un modo muy claro todo el resto de funciones que tienen lugar en nuestro cuerpo. A fin de cuentas, somos lo que comemos, lo cual incluye el modo en el que asimilamos el alimento.

8. Problemas cardiovasculares

Este problema está relacionado con una mala gestión de la ansiedad, que llega a cronificarse, y con los malos hábitos de dieta y de ejercicio que son consecuencia de la falta de tiempo para ejercitarse y comer sano. La hipertensión es la señal de alarma. (Torres, s.f.)

Sin duda alguna las consecuencias que trae consigo el exceso de trabajo son muy graves e incluso fatales, por ello hoy en día las instituciones deben preocuparse, no solamente por los resultados, sino también por la tranquilidad y salud de los colaboradores.

2.3. El Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca

2.3.1. ¿Qué es el OSFE?

Por Decreto 695 aprobado por la LXIII Legislatura Constitucional del Estado el 30 de agosto del 2017 y publicado en el Periódico Oficial Extra del 21 de septiembre del 2017, se crea el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, extinguiendo a la Auditoría Superior del Estado, es por ello que mediante Decreto 699, por el que se expide la Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas para el Estado de Oaxaca, se establece en el artículo 1 segundo párrafo que:

Adicionalmente, la presente Ley establece la organización del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, sus atribuciones, incluyendo aquellas para conocer, investigar y substanciar la comisión de faltas administrativas que detecte en sus funciones de fiscalización, en términos de esta Ley y la Ley de Responsabilidades Administrativas del Estado y Municipios de Oaxaca; así como su evaluación, control y vigilancia por parte del Congreso del Estado de Oaxaca. (Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas para el Estado de Oaxaca, 2017).

Concatenados ambos ordenamientos legales, se hace mención en el artículo 65 BIS de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, que el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca es el Órgano Técnico del Congreso que tiene a su cargo la revisión y fiscalización de la Cuenta Pública y gestión financiera de los Poderes del Estado y

Municipios, entes públicos estatales y municipales, organismos públicos autónomos que ejerzan recursos públicos y, en general, cualquier entidad, persona física o moral, pública o privada que haya recaudado, administrado, manejado o ejercido recursos públicos estatales o municipales y, su marco de atribuciones y funciones se encuentran delimitadas en la Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas para el Estado de Oaxaca, y demás ordenamientos jurídicos aplicables.

Dentro del Órgano, existe la siguiente división, de conformidad con el artículo 4 del Reglamento Interior del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, vigente.

I. Titular del Órgano Superior de Fiscalización.

II. Sub Auditoría a cargo de la Fiscalización de la Cuenta Pública Estatal

Dirección de Auditoría Estatal “A”

Departamento de Auditoría Financiera y de Cumplimiento

Departamento de Verificación e Inspección Física

Departamento de Auditoría al Desempeño

Dirección de Auditoría Estatal “B”

Departamento de Auditoría Financiera y de Cumplimiento

Departamento de Verificación e Inspección Física

Departamento de Auditoría al Desempeño

III. Sub Auditoría a cargo de la Fiscalización de las Cuentas Públicas Municipales

Dirección de Auditoría Municipal “A”

Departamento de Auditoría Financiera y de Cumplimiento

Departamento de Verificación e Inspección Física

Departamento de Auditoría al Desempeño

Dirección de Auditoría Municipal “B”

Departamento de Auditoría Financiera y de Cumplimiento

Departamento de Verificación e Inspección Física

Departamento de Auditoría al Desempeño

IV. Sub Auditoría a cargo de la Planeación y Normatividad

Dirección de Planeación

Departamento de Planeación

Departamento de Programación

Dirección de Normatividad

Departamento de Normatividad

Departamento de Análisis y Actualización de Normatividad

V. Auditoría Especial de Seguimiento e Investigación a Entidades Estatales

Dirección de Seguimiento e Investigación a Entidades Estatales “A”

Departamento de Seguimiento.

Departamento de Investigación e Integración de Informes de Presunta Responsabilidad Administrativa

Dirección de Seguimiento e Investigación a Entidades Estatales “B”

Departamento de Seguimiento.

Departamento de Investigación e Integración de Informes de Presunta Responsabilidad Administrativa

VI. Auditoría Especial de Seguimiento e Investigación a Municipios

Dirección de Seguimiento e Investigación a Municipios “A”

Departamento de Seguimiento A-1.

Departamento de Seguimiento A-2.

Departamento de Investigación e Integración de Informes de Presunta Responsabilidad Administrativa.

Dirección de Seguimiento e Investigación a Municipios “B”

Departamento de Seguimiento B-1.

Departamento de Seguimiento B-2.

Departamento de Investigación e Integración de Informes de Presunta Responsabilidad Administrativa.

VII. Secretaría Técnica

Departamento de Enlace Institucional.

Departamento de Seguimiento, Análisis y Control.

Departamento de Capacitación Institucional.

VIII. Unidad de Asuntos Jurídicos

Departamento de Substanciación “A”.

Departamento de Substanciación “B”.

Departamento Contencioso Administrativo.

Departamento de Seguimiento a Procedimientos de Responsabilidad Administrativa.

IX. Unidad de Administración

Departamento de Recursos Financieros.

Departamento de Recursos Humanos.

Departamento de Recursos Materiales.

X. Unidad de Tecnologías de la información y Comunicaciones

Departamento de Análisis y Armonización Contable.

Departamento de Programación.

Departamento de Servicios Informáticos. (Reglamento Interior del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, 2019)

Dentro de la estructura de la institución existen cinco Sub Auditorías y dos Auditorías Especiales, además de la Unidad de Asuntos Jurídicos, marcadas con las fracciones II, III, IV, V, VI y VIII, las cuales, además de su composición orgánica marcada por Direcciones que se desagregan en departamentos, cuentan en su base, con auditores, quienes realmente llevan a cabo la operación del ente, dirigidos por los superiores.

Estudiado lo anterior se puede conocer la importancia que tiene cada uno de los auditores en el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, debemos remitirnos primeramente a las atribuciones con las que cuenta, de conformidad con el artículo 33 del Reglamento Interior del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, vigente a partir del 01 de enero de 2020, y que se detallan:

1. Realizar las auditorías y visitas domiciliarias para las cuales sean comisionados, sujetándose a las disposiciones jurídicas aplicables, y ser el representante del Órgano Superior de Fiscalización en lo concerniente a la comisión conferida;
2. Levantar actas circunstanciadas, cuando sea el caso, en presencia de dos testigos, en las que se harán constar hechos y omisiones que hubieren encontrado durante sus actuaciones y lo comunicarán a su superior jerárquico;
3. Investigar, en el ámbito de su competencia, los actos u omisiones que implique error o irregularidad;
4. Revisar y evaluar la información y documentación que se les proporcione en la práctica de las auditorías y visitas domiciliarias;
5. Recabar, elaborar y suscribir los papeles de trabajo correspondientes a cada auditoría;
6. Elaborar las cédulas de observaciones, que se deriven de la práctica de las auditorías y visitas domiciliarias en las que participen;
7. Elaborar el Proyecto de Informe de las auditorías en las que participen;
8. Integrar, organizar, clasificar, archivar y salvaguardar, de acuerdo a las disposiciones aplicables, los expedientes de las auditorías en las que participen, con los papeles de trabajo, cédulas de observaciones y la documentación que se derive de las mismas;

9. Dar seguimiento a las recomendaciones y acciones derivadas de las auditorías en que participaron;
10. Recibir y verificar de las entidades fiscalizadas, de las personas físicas o morales, públicas o privadas y de los terceros que hubieren celebrado operaciones con aquellas, la información, documentación y aclaraciones que sean necesarias para la ejecución de las auditorías;
11. Obtener durante el desarrollo de las auditorías a su cargo, como resultado de la revisión y fiscalización de las Cuentas Públicas, copia certificada de los documentos originales que sean necesarios, previo cotejo con sus originales;
12. Elaborar y someter a consideración de su superior jerárquico, los proyectos de pliegos de observaciones e integrar los expedientes técnicos respectivos para tal fin;
13. Las atribuciones previstas en este precepto, las ejercerán los auditores dentro del ámbito de competencia de la dirección a la cual estén adscritos.
14. Las demás que en el ámbito de su competencia le otorguen las disposiciones normativas aplicables y su superior jerárquico. (Reglamento Interior del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, 2019)

Por lo anterior, considerando las atribuciones principales previstas en las fracciones I a la XII del artículo en referencia, el ámbito de competencia mencionado en la fracción XIII, así como la apertura para más atribuciones que puedan asignarse a ellos, de conformidad con la fracción XIV, se puede observar la vasta importancia y responsabilidad que tienen los servidores públicos denominados auditores, dentro del referido Órgano Fiscalizador, pues en términos generales, son ellos quienes llevan a cabo el proceso de auditoría, en sus diversas etapas.

2.3.2. Cargas de trabajo de los auditores del OSFE.

El Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca como Instancia Técnica del Congreso, que tiene a su cargo la Revisión y Fiscalización de la Cuenta Pública de los Poderes del Estado y Municipios, entes Públicos Estatales y Municipales, Organismos Públicos Autónomos que ejerzan recursos Públicos y en General, cualquier Entidad, Persona Física o moral, Pública o Privada que haya recaudado, Administrado, Manejado o Ejercido Recursos Públicos Estatales o Municipales, tiene un sinnúmero de obligaciones por entregar al H. Congreso del Estado, a través de la Comisión Permanente de Vigilancia del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, así como a las entidades que hayan sido fiscalizadas.

Derivado de lo anterior se enuncian los entregables, que debe formular el Órgano, como parte del proceso de fiscalización (anexo 1), dentro del que los auditores tienen una fuerte participación.

Tabla 1.

Entregables del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca.

No.	Documento	Particularidades	Instancia receptora	Fundamento legal
1	Programa Anual de Auditorías, Visitas e Inspecciones	Se emite uno por ejercicio a auditar	Comisión Permanente de Vigilancia del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca	Artículo 82, Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas para el Estado de Oaxaca

No.	Documento	Particularidades	Instancia receptora	Fundamento legal
2	Resultados Finales y Observaciones Preliminares	Se emite uno por cada entidad fiscalizada*	Entidades fiscalizadas	Artículo 22, Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas para el Estado de Oaxaca
3	Informe de Resultados de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública	Se emite uno a más tardar el último día hábil del mes de noviembre	Comisión Permanente de Vigilancia del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca	Artículo 13, Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas para el Estado de Oaxaca
4	Informes Individuales	Se emite uno por cada entidad fiscalizada*, a más tardar el último día hábil de los meses de	Comisión Permanente de Vigilancia del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca	Artículo 38, Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas para el Estado de Oaxaca

No.	Documento	Particularidades	Instancia receptora	Fundamento legal
		mayo y noviembre de cada año		
5	Pronunciamientos	Se emite uno por cada entidad fiscalizada*, ciento veinte días hábiles a partir de la presentación de información por entidad	Entidades fiscalizadas	Artículo 44, Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas para el Estado de Oaxaca
6	Pliegos de observaciones	Se emite uno por cada observación (cuando aplique)	Entidades fiscalizadas	Artículo 19, fracción XIV, Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas para el Estado de Oaxaca

No.	Documento	Particularidades	Instancia receptora	Fundamento legal
7	Reporte de Recomendaciones	Se emite uno por todas las entidades fiscalizadas, treinta días posteriores a la recepción del pronunciamiento	Comisión Permanente de Vigilancia del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca	Artículo 41, último párrafo, Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas para el Estado de Oaxaca
8	Informe del Estado que Guarda la Solventación de Observaciones	Se emite uno por ejercicio auditado	Comisión Permanente de Vigilancia del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca	Artículo 41, Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas para el Estado de Oaxaca
9	Promociones de Responsabilidad Administrativa Sancionatoria	Se emite una por cada observación (cuando aplique)	Órganos Internos de Control de las entidades fiscalizadas	Artículo 19, fracción XV, Ley de Fiscalización Superior y

No.	Documento	Particularidades	Instancia receptora	Fundamento legal
10	Informes de Presunta Responsabilidad Administrativa Sancionatoria	Se emite uno por cada observación (cuando aplique)	Tribunal de Justicia Administrativa del Estado de Oaxaca	Rendición de Cuentas para el Estado de Oaxaca Artículo 19, fracción XV, Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas para el Estado de Oaxaca

Fuente: Elaboración propia.

Las entidades fiscalizadas pueden ser: Entes Públicos Estatales y Municipales, Organismos Públicos Autónomos que ejerzan recursos Públicos y en General, cualquier Entidad, Persona Física o moral, Pública o Privada que haya recaudado, Administrado, Manejado o Ejercido Recursos Públicos Estatales o Municipales.

Ahora bien, hablando del volumen de trabajo que se suscita dentro del Órgano, se observa que, de conformidad con cifras internas, de carácter confidencial, el número de auditores contratados en 2021 es de 200 aproximadamente, de los cuales, por diversas

circunstancias, un porcentaje del 10% realiza labores administrativas, lo que nos deja con 180 auditores para la elaboración de los documentos citados previamente.

En referencia a la cantidad de auditorías que aún se encuentran en proceso, de conformidad con los plazos establecidos en ley, tenemos lo siguiente:

Tabla 2.

Auditorías en proceso.

Ejercicio auditado	Ámbito	Número de Auditorías	Totales
2017	Municipal	75	75
2018	Estatal	16	116
	Municipal	100	
2019	Estatal	15	115
	Municipal	100	
2020	Estatal	16	116
	Municipal	100	
Total general			**422**

Fuente: Elaboración propia.

Realizando cálculos básicos se observa que existe un exceso de cargas de trabajo, concluyendo así que los auditores se ven rebasados, pues a cada auditor le corresponden 2.3 auditorías, de las cuales derivan 9 informes (sin contar el Programa Anual de Auditorías, Visitas e Inspecciones) que deben entregarse por cada auditoría o en su conjunto, con plazos de vencimiento, lo que nos deja que cada auditor debe realizar y coadyuvar en más de 20 informes por año, aunado a ello, están las actividades diversas que realizan como parte de sus funciones, dentro de las que destaca la integración de expedientes de auditoría, cuya

realización es extremadamente laboriosa, pues existen expedientes que abarcan hasta 10 tomos, los que suman un aproximado de 6,000 hojas por entidad fiscalizada, y considerando que en cada expediente es necesario foliar, marcar y cruzar, completamente a mano, además de perforar las hojas y finalmente su costura.

Sin lugar a dudas los auditores del Órgano Superior de Fiscalización, en cifras, se ven ahogados con las cargas de trabajo, y esto empeora cuando le adicionas el trato que reciben por parte de los superiores.

III. Metodología

A efecto de alcanzar los objetivos de la presente investigación se utilizará el método cualitativo, el cual, Krause, (1995) lo define como:

Procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos. Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico. (Krause, 1995)

Otra definición en materia, es expuesta por Daniel Cauas, en el artículo Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación, de la Biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia, que indica que:

La investigación cualitativa es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados. La mayoría de estas investigaciones pone el acento en la utilización práctica de la investigación. Algunos ejemplos de investigaciones cualitativas son la investigación participativa, la investigación - acción, investigación - acción participativa, investigación etnográfica, estudio de casos. (Cauas, 2015)

En conclusión, el método cualitativo es aquel que se utiliza para recopilar y evaluar datos no estandarizados, en el que se estudia la calidad de las circunstancias en un determinado problema.

Para poder conocer el problema de investigación planteado en los objetivos, es necesario realizar las siguientes actividades:

A efecto de la recolección de datos duros se efectuará una búsqueda en el Sistema de Portales de Obligaciones de Transparencia, de la Plataforma Nacional de Transparencia, en la que se encuentra publicada la información del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca.

Ahora bien, con el objeto de identificar la opinión del personal, se aplicará una encuesta a una muestra de los auditores en el Órgano, cuyos resultados serán la base de para el cumplimiento de los objetivos planteados en la investigación; además se realizará una entrevista con el C.P. Gustavo Romano Reyes, actual Director de Seguimiento e Investigación a Entidades Estatales "B", quien fungió como Encargado del Despacho de la Dirección Administrativa del Órgano en comento, cuya opinión será utilizada como referencia dentro de la investigación.

La información recolectada proporcionará información esencial que dará respuesta a la pregunta de investigación en la que se pretende determinar el impacto que tienen las cargas de trabajo en la rotación del personal auditor dentro del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, pues como refirieron (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) respecto del enfoque cualitativo que "se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados, consistente en obtener la perspectiva y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos)". (P. 41)

Una vez estudiadas y analizadas las aportaciones académicas de otros autores se buscará el alcance de la investigación con los estudios exploratorios y descriptivos.

El estudio exploratorio ayuda a entender la necesidad de concretar y aterrizar el tema de la rotación de personal, del cual se obtendrá información para realizar la investigación más completa.

El estudio descriptivo especifica las propiedades y características importantes de la institución, como lo son el método de liderazgo, la cantidad de auditores con los que cuenta y sus funciones, lo que pretende mostrar con precisión las dimensiones del problema, materia de estudio.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, toda vez que no se modifican las variables rotación y cargas de trabajo, sino que se observan los fenómenos en su contexto natural para después analizarlos. El tipo de diseño es transversal y su alcance es descriptivo. Con el diseño transversal se recolectarán datos en un solo momento, se describirán las variables y se analizará su incidencia e interrelación en el desempeño organizacional en un lapso único.

Una vez seleccionado el diseño de investigación y la muestra adecuada se implementarán como métodos de recolección de los datos la entrevista, así como la encuesta relacionados con el objeto de estudio.

Dentro de la entrevista, el entrevistador debe poseer conocimientos acerca del tema, debido a que si bien las preguntas están establecidas permite al entrevistador conforme se desarrolle la entrevista de encontrar nuevos hallazgos formular más preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información sobre los temas deseados. La entrevista debe ser un diálogo y dejar que fluya el punto de vista único y profundo del entrevistado, el cual contribuye a aportar datos y opiniones sobre el tema de estudio.

El método empleado para entrevistar al actual Director de Seguimiento e Investigación a Entidades Estatales “B”, quien fungió como Encargado del Despacho de la Dirección Administrativa del Órgano, se basa en una entrevista (Anexo 2), con una serie de preguntas establecidas y que a medida que el entrevistado las responda, si es necesario el entrevistador

puede optar por agregar otras preguntas que sirvan para ampliar la información acerca de determinado tema.

Respecto de la encuesta para aplicar a una muestra del personal auditor del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, se seleccionará una muestra auditores, de diversas áreas dentro del Órgano, para que respondan de forma breve diez preguntas cada uno respecto del tópico en comento (Anexo 3).

3.1 Materiales e instrumentos

3.1.1 Materiales

Los materiales utilizados para la investigación consisten en una computadora de escritorio, hojas e impresora láser, internet, silla secretarial y escritorio, además de programas virtuales de la paquetería de Microsoft, particularmente Word y Excel.

3.1.2 Instrumentos

Con el objeto de determinar el impacto de las cargas de trabajo en la rotación del personal auditor del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, se utilizarán dos instrumentos:

1. Entrevista con un personal Directivo (Anexo 2), que consta de 11 preguntas.
2. Encuestas al personal auditor (Anexo 3), que consta de 14 preguntas.

Los cuales, se aplicarán dentro del Órgano y con base en ellos se buscará confirmar la hipótesis planteada.

3.1.3 Participantes y entorno

El Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, cuenta con una plantilla de 212 auditores, dentro de los que se encuentran tres modalidades de contratación, la modalidad de honorarios asimilables a salarios, Contrato-Confianza, y sindicalizados o de base, de los cuales se seleccionará una muestra, de conformidad con el procedimiento establecido, como de detalla:

$$n = \frac{K^2 N p q}{[e^2 (N-1] + [K^2 p q]}$$

Donde:

N= 212

K^2= 1.65

p= 0.5

e^2= 0.10

Posteriormente, se sustituyen datos:

$$n = \frac{(1.65)^2 \quad (212) \quad (0.5) \quad (0.5)}{[(0.10)^2 (212-1)] + [(1.65)^2 (0.5) (0.5)]}$$

De lo anterior, deriva lo siguiente:

$$n = \frac{144.2925}{2.11 + 0.680625}$$

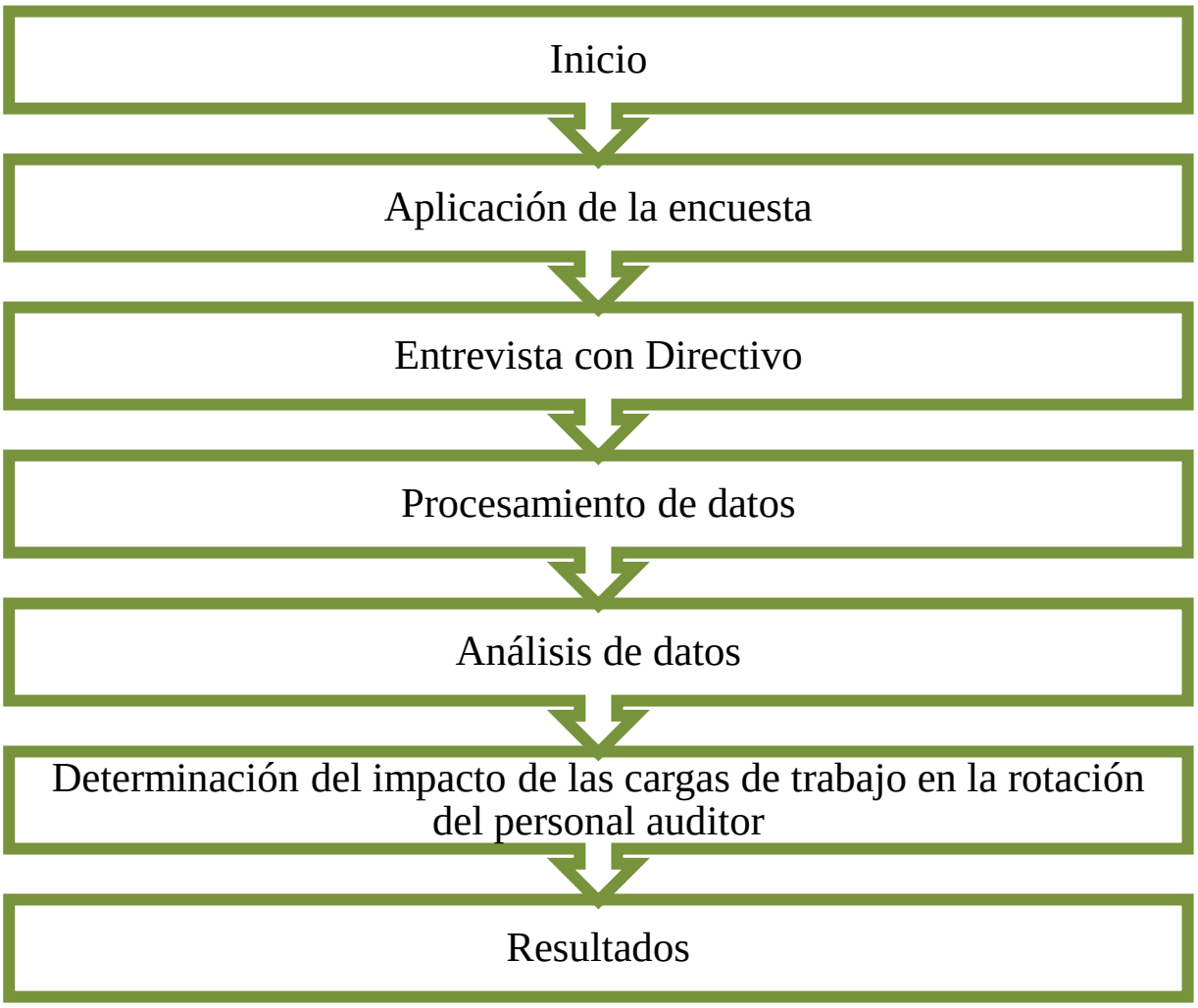
Consecuentemente queda como sigue:

$$n = \frac{144.2925}{2.790625} = 51.7$$

Resultando, después del redondeo, un total de 52 auditores a encuestar, los cuales se encuentran distribuidos en diversas áreas del multicitado Órgano Fiscalizador.

3.2 Métodos o procedimientos

La investigación respecto de la determinación del impacto de las cargas de trabajo en la rotación del personal auditor del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, será de carácter cualitativa, correlacional, no experimental y transversal, y se realizará de conformidad con el siguiente diagrama:



Se realizará un muestreo de auditores, resultando la aplicación de la encuesta a 52 de ellos, los cuales se encuentran distribuidos en diversas áreas del Órgano. Dentro de las

encuestas se solicita únicamente el área donde se encuentra adscrito el auditor, con el objeto de mantener la confidencialidad. Las encuestas serán entregadas a varios Jefes de Departamento, y estos a su vez, se encargarán de repartirlas a su personal auditor a cargo.

Posteriormente se procederá a la entrevista personal con el Director de Seguimiento e Investigación a Entidades Estatales “B”, y antiguo Encargado del Despacho de la Dirección Administrativa, en la cual, se estima un tiempo de 30 minutos, anteriores al comienzo de las actividades laborales.

Después de ello, y una vez que los Jefes de Departamento entreguen las encuestas a aplicar, se procederá a recopilarlas y capturar la información vertida en ellas en un Libro de Microsoft Excel, a efecto de crear una base de datos manipulable, considerando la graficación de la información.

IV. Resultados

Derivado de la aplicación de las encuestas a 52 auditores del Órgano Fiscalizador y de la entrevista a un Directivo, se obtuvieron los siguientes resultados:

4.1. Resultados de la entrevista al Directivo.

Respecto de la entrevista con el Director de Seguimiento e Investigación a Entidades Estatales "B", la cual es otra perspectiva muy interesante respecto de la investigación, toda vez que el citado Director fungió por un tiempo como encargado del despacho de la Dirección Administrativa, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 3.

Entrevista con el Director de Seguimiento e Investigación a Entidades Estatales "B".

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿Considera que las cargas de trabajo rebasan la infraestructura de personal?	Las cargas de trabajo, en ocasiones se tornan complicadas, sin embargo, esto no se da todo el año. Además, si el personal se viera rebasado, no se cumplirían los resultados. Por ello considero no nos rebasan.
2	¿Cree que el horario laboral es el indicado?	En este punto, mi opinión es que no, pues el personal se desgasta mucho, y eso genera errores en los documentos a elaborar.
3	¿Influye el salario en la satisfacción laboral, así como en la permanencia de los auditores?	Definitivamente sí, todos queremos siempre vivir lo mejor posible, por eso, cualquiera, en la primera oportunidad con un salario mejor, se va a ir.
4	¿Dentro del OSFE se practica la motivación al personal? ¿Cómo?	De forma estructurada no se practica, eso depende de cada área, y de cada jefe, pero por lo general no se lleva a cabo.
5	¿Influye el trato al personal auditor en su desempeño laboral? ¿Por qué?	Si influye mucho, porque en la medida que se les trata es como ellos responden, como se dice comúnmente "en el pedir, está el dar"; sin embargo, a veces las presiones y las cargas, impiden que se les trate con "pincitas".

No.	Pregunta	Respuesta
6	¿Considera que el trabajo está correctamente distribuido?	No, porque hay áreas, como la encargada del Seguimiento y la Investigación, que tienen mayor responsabilidad que otras áreas como la encargada de la ejecución de la auditoría; por eso, se debe tener más cuidado para hacer las cosas e incluso corregir los errores que se hicieron en la otra área, para así no verse afectados con responsabilidades administrativas.
7	¿La capacitación del personal es la indicada?	Realmente no, porque si bien, el Titular del OSFE, considera la capacitación como algo esencial, hay diversos cursos que se reciben que son impartidos por una misma persona cuando son distintos temas, lo que deja ver que no están debidamente preparados los expositores.
8	¿Considera que el personal del OSFE está debidamente preparado?	Sí, cada uno de los trabajadores, desde auditores hasta mandos superiores, son seleccionados de forma cuidadosa.
9	¿Cree que contratar más personal sería benéfico?	Sin duda sí, porque sería más holgada la carga de trabajo individualmente, lo que hace que se haga más rápido.
10	¿Considera que todo el personal auditor cumple las funciones para las que se contrató?	Sí, cada uno tiene sus propias funciones principales, más las administrativas que se susciten.
11	¿Hasta qué punto considera necesario presionar al personal auditor para mejorar la productividad?	Siempre es necesario, porque si no se sienten presionados no avanzan como deberían, sin embargo, es importante saber hasta qué punto ejercer presión, pues a veces puede resultar contraproducente.

Fuente: Elaboración propia

Indicado lo anterior, se puede observar respecto de la primer pregunta que, el Director aprecia que la efectivamente las cargas de trabajo son pesadas, sin embargo no lo son siempre, ello depende de la época del ejercicio que transcurra y de los plazos que se encuentren por vencerse, por lo que considera que el personal no se ve rebasado, tan es así que hasta el momento se han logrado alcanzar todos los resultados previstos; asimismo, continuando con las cargas de trabajo, se pudo constatar que no siempre son las mejores, pues las jornadas extensas provocan que el personal auditor se desgaste mucho, generando así más errores en la

información generada por cada área del Órgano. Ahora bien, respecto al tópico de la remuneración, se considera que es de suma importancia, pues el objetivo de toda persona es siempre vivir lo mejor posible, por eso, se debe poner un enfoque muy especial en esta materia, pues cualquiera trabajador se va a retirar en la primera oportunidad de un mejor sueldo. Por otro lado, se aborda la materia del trato al personal, donde se advierte primeramente respecto de la motivación, que no se practica en términos generales, ni se le da la importancia debida, sino es, cada mando medio o superior, quien se encarga de motivar, muy a su juicio personal y su percepción; posteriormente de la forma de tratar al personal se puede advertir que si se prevé una estrecha relación entre el trato y los resultados, lo que obliga a todos los Directivos a cuidar mucho es aspecto dentro de la organización.

En otro tema, esta vez respecto a la distribución del trabajo, se vislumbra que, tal distribución no es la mejor, toda vez que existen áreas donde la responsabilidad y el riesgo son mucho mayor que en otras, un ejemplo claro es el área encargada de la ejecución de la auditoría en comparación con el área encargada del seguimiento. La primera de las citadas, emite un documento denominado Resultados Finales y Observaciones Preliminares, donde se plasmar las observaciones realizadas a cada ente; documento en el cual, en ocasiones existen errores en la determinación de los importes observados, los cuales, pueden trascender hasta un reintegro; posteriormente, el área de seguimiento recibe los citados Resultados Finales, así como la documentación por parte de las entidades para su solventación, en ese momento es cuando comienzan a surgir los errores, y es ahí cuando seguimiento debe arreglarse para corregir la observación y así no verse afectado en lo subsecuente. Así como esto, hay casos innumerables donde cada área refuta que tiene más riesgo que otra.

No se omite mencionar el tema de la capacitación del personal, donde se tiene que, si bien es cierto, el Titular del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, considera

la capacitación como algo esencial, también lo es que, las capacitaciones generadas son impartidas en muchas ocasiones por el mismo expositor, cuando tratan tópicos muy diferentes, por ello, la transmisión de la información no es la debida y el aprendizaje menos. Además, de ello, respecto de la preparación del personal, el Directivo opina que realmente el personal que se contrata está debidamente preparado. Añadiendo a lo anterior, considera que siempre es benéfico que aumente el volumen de personal, para desahogar un poco, las cargas de los colaboradores. Y discurre, además de todo que el personal auditor ejerce únicamente las funciones para las cuales fue contratado.

Finalmente, respecto a la presión ejercida por los mandos medios y superiores, y recibida directamente por los auditores, opina fielmente que siempre es necesaria, pues ello coadyuva a que los auditores avancen con lo que les corresponde, sin embargo, alude a la importancia que tiene conocer y saber la medida de ejercer la presión, considerando que es necesario lograr un equilibrio en la misma, siendo exigente, pero respetuoso.

4.2. Resultados de la encuesta aplicada al personal auditor.

Respecto de la encuesta aplicada a 52 auditores de diversas áreas dentro del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, se obtuvo lo siguiente:

Primeramente, se muestran las respuestas en términos generales a todas las preguntas planteadas, únicamente mostrando el número de pregunta.

Tabla 4.

Resumen de encuestas.

No. Pregunta	Siempre	Casi siempre	Medianamente	A veces	Nunca	Total
1	4	16	14	16	2	52

No. Pregunta	Siempre	Casi siempre	Medianamente	A veces	Nunca	Total
2	14	17	13	8	0	52
3	3	4	10	27	8	52
4	12	27	6	5	2	52
5	16	13	18	5	0	52
6	0	1	13	23	15	52
7	4	18	10	20	0	52
8	0	18	19	13	2	52
9	6	14	15	15	2	52
10	9	6	14	19	4	52
11	2	6	9	23	12	52
12	2	12	27	11	0	52
13	7	30	9	6	0	52
14	8	6	28	10	0	52
15	2	16	8	25	1	52
16	8	18	7	17	2	52
17	0	2	19	14	17	52
18	8	6	30	6	2	52
19	6	4	17	20	5	52

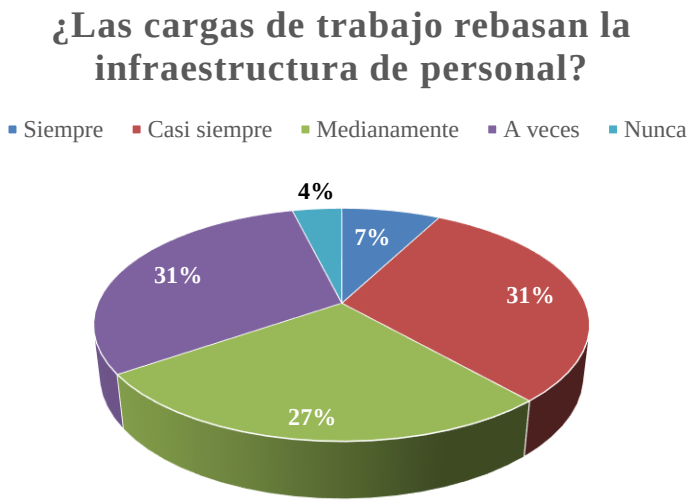
Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se aprecian las respuestas vertidas por cada auditor, por pregunta realizada, y se presentan gráficas, explicando brevemente lo obtenido.

Respecto de la primera pregunta, se buscó identificar en qué medida el personal auditor se ve afectado por las cargas que ocupan al Órgano Fiscalizador, obteniendo lo siguiente:

Gráfica 1.

¿Las cargas de trabajo rebasan la infraestructura de personal?



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas de esta pregunta, se integran de la siguiente manera: el 31% de los encuestados, indicaron que casi siempre perciben que las cargas de trabajo rebasan la infraestructura del Órgano, sin embargo, el mismo 31% afirma que únicamente a veces se presenta este suceso, lo que parece reflejar que las cargas dependen en gran medida del área a la que se encuentren adscritos. De la misma manera, el 27% refleja que este hecho se suscita medianamente, y finalmente el 7% y 4% respondió que siempre y nunca, respectivamente.

Las respuestas vertidas por los auditores, revelan que se ven rebasados en ocasiones, respecto de las cargas de trabajo, probablemente se sienten rebasados, cuando los plazos están por vencerse, más no todos los días en su haber.

Subsecuentemente, la pregunta número dos, pretende ubicar que tanta influencia tiene el trabajo excesivo, en la vida personal de cada trabajador, quedando:

Gráfica 2.

¿Influye el exceso de trabajo en tu vida personal?

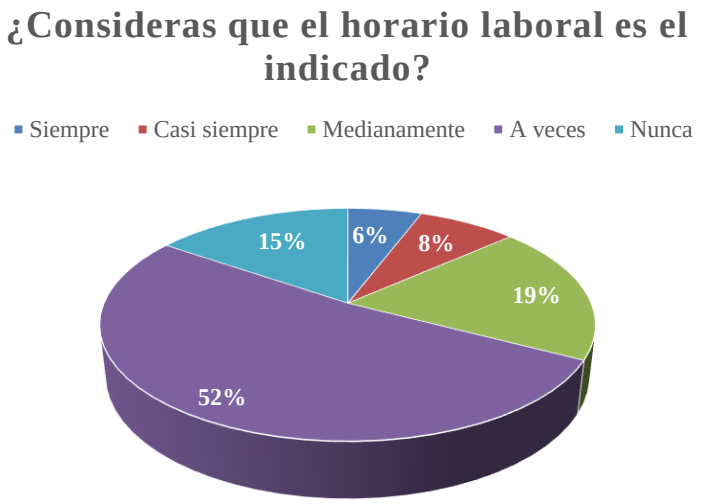
Fuente: Elaboración propia

Respecto de esta pregunta, los resultados se integran como sigue: el 33% y 27 % refleja que, si se ven casi siempre y siempre, afectados en su vida personal, asimismo, el 25% indica que se ven afectados medianamente, y finalmente el 15% refiere que únicamente a veces, se ven afectados, sin omitir mencionar que ningún encuestado afirmó que nunca influye el exceso de trabajo; por lo que, derivado del análisis a cada respuesta indicada, se obtuvo que el trabajo en exceso si afecta, en la gran mayoría de los casos, en la vida personal de los auditores, quizás a cada uno de ellos, en diferente magnitud, pero el común denominador indica que siempre, se ven mermados en su vida cotidiana.

En otro tópico, la pregunta número tres pretende conocer la percepción de los auditores respecto de sus horarios, en otras palabras, que tan de acuerdo están con sus tiempos dentro del Órgano Fiscalizador.

Gráfica 3.

¿Consideras que el horario laboral es el indicado?



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas de esta pregunta, se integran de la siguiente manera: el 52% de los encuestados, mostraron que solamente a veces, el horario es el indicado, por lo que se considera un término medio, en ocasiones es un horario pesado, y en otras no tanto; además de ello, el 19% muestra que es un horario medianamente indicado; por otro lado, el 15% refleja que nunca es el horario indicado, y finalmente, el 8% y 6%, la gran minoría, refieren que si es un horario indicado, siempre o casi siempre, respectivamente.

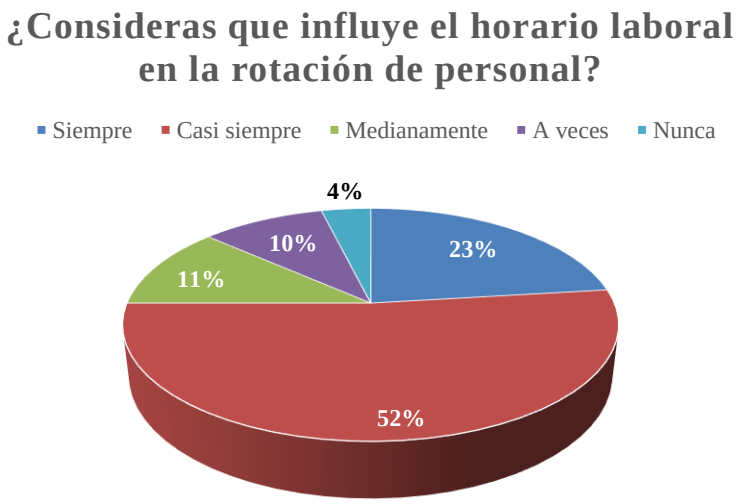
Como resultado de las respuestas esgrimidas a esta pregunta presentada, se advierte que el horario no siempre es el mejor, aunque tampoco siempre es el peor, simplemente que en ocasiones se muestra pesado.

Lo anterior, toda vez que solamente cuando los plazos están por vencerse o cuando algún tema urge de sobremanera, es que se comienzan a tornar pesados los horarios.

Ahora bien, consecuencia de lo anterior, se aplicó la siguiente pregunta, donde se busca la opinión de los auditores respecto de la influencia que tiene el citado horario laboral, en los niveles de rotación de personal vislumbrados en la Institución.

Gráfica 4.

¿Consideras que influye el horario laboral en la rotación de personal?



Fuente: Elaboración propia

Respecto de la pregunta, se observa que más de la mitad de los encuestados, es decir, un 52% (casi siempre) y el 23% (siempre), aseguran que, si repercute el horario laboral en la rotación existente en el Órgano, por lo que es necesario tener en cuenta este aspecto; por otra parte, el 11% (medianamente), 10% (a veces) y 4% (nunca) indican lo contrario.

Por lo anterior, se infiere que en términos generales el horario si tiene afectaciones directas en la forma de pensar de los auditores, en cuanto al tópico de la rotación, pues los horarios laborales, generan poco tiempo en casa y un desgaste físico-emocional muy alto; lo que lleva a los colaboradores a buscar horarios más flexibles.

Moviendo el tema a la satisfacción laboral, el siguiente punto pretende abordar el imperio que tiene la remuneración recibida en la satisfacción de los auditores en la organización.

Gráfica 5.

¿Influye el salario en tu satisfacción laboral?

Fuente: Elaboración propia

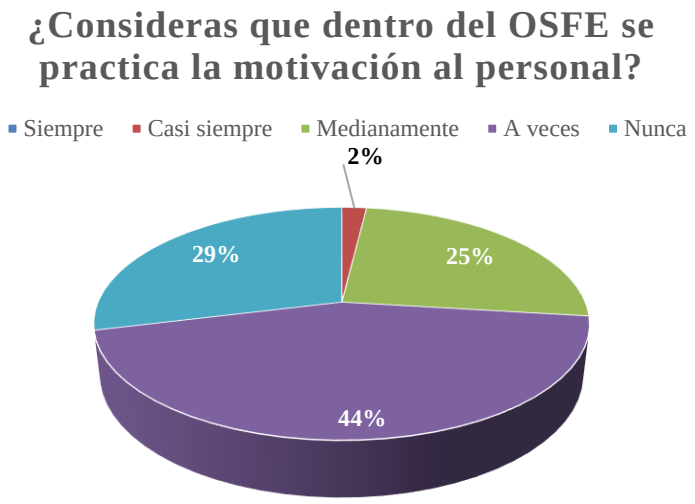
En este apartado se visualizan las opiniones divididas de los auditores, pues los resultados fueron muy apretados: el 34% refiere que el salario influye medianamente en la satisfacción laboral, pero, por otro lado, el 31% y 25% asevera que siempre o casi siempre, es influyente, la remuneración recibida; finalmente pero no menos importante, el 10% muestra que a veces es importante el salario, sin omitir mencionar que nadie de los encuestados, respondió que nunca influye, por lo que, a contrario sensu, si influye, en alguna medida.

Concluyendo así que la remuneración salarial, si bien es cierto influye para que los auditores se sientan satisfechos con su cargo, también lo es que no lo es todo, únicamente es un medio o un factor más, siendo que hay más tópicos que repercuten en mayor nivel.

De la mano con la remuneración salarial, se encuentra la motivación al personal, por ello, la siguiente pregunta permite conocer si la citada motivación se promueve y en que nivel.

Gráfica 6.

¿Consideras que dentro del OSFE se practica la motivación al personal?



Fuente: Elaboración propia

Para esta pregunta, las cifras reflejan que, en su mayoría, los auditores afirman que no reciben motivación como debiera ser, alarmando que las respuestas de siempre (0%) y casi siempre (2%), sean las de más baja calificación; contrario a ello, un 44% indica que únicamente a veces se sienten motivados por los superiores, además que un 25% respondió que la motivación se recibe a medias; por ultimo pero igual de importante que el resto, se encuentra el 29% que revela que nunca, se sienten motivados.

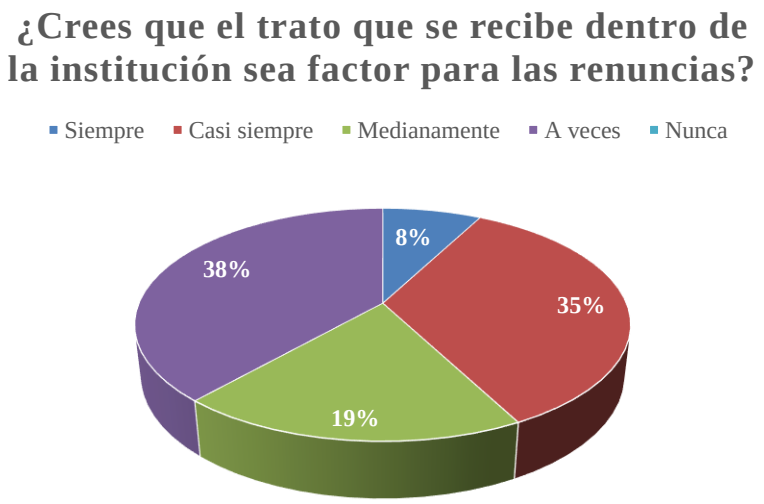
Con lo previamente descrito, se mira a todas luces que la motivación al personal no es una fortaleza del Órgano Fiscalizador, todo lo contrario, es una grave debilidad, pues si los empleados no se sienten motivados, el rendimiento es mínimo, lo que resulta en un bajo

desempeño laboral e institucional, y que se traduce en una oración muy simple: los auditores trabajan solo por necesidad.

Continuando con el tema, lo siguiente pretende indagar respecto al trato que recibe el personal auditor y cómo influye en las renuncias suscitadas.

Gráfica 7.

¿Crees que el trato que se recibe dentro de la institución sea factor para las renuncias?



Fuente: Elaboración propia

En este tópico es perceptible que no hay una inclinación real de la balanza, mostrando resultados muy neutrales: un 38% refleja que el trato que reciben, a veces influye en materia de renuncias; por otro lado, un 35% indica lo contrario, que casi siempre influye el trato. Además de ello, el 19% afirmó que esta influencia únicamente es de nivel mediano, asimismo, el 8% tiene la perspectiva que siempre es un factor. No se omite mencionar que la respuesta “nunca”, no fue utilizada en esta pregunta.

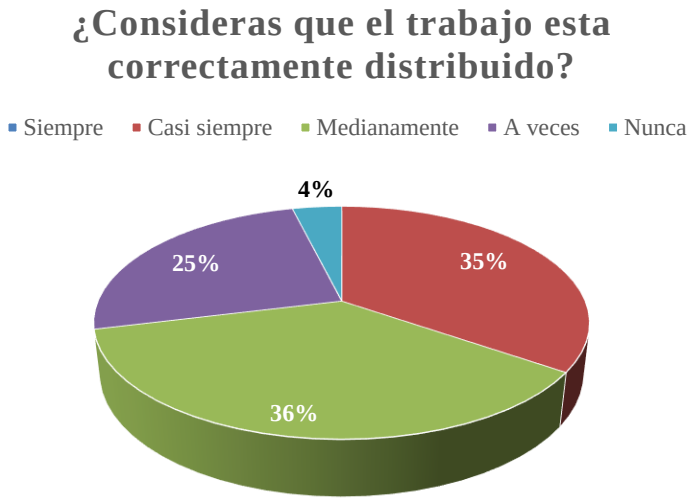
Del análisis a los datos previamente plasmados, se considera que el tema del trato, es más cuestión de perspectivas, pues cada auditor tiene sus propios momentos, y sus propias

preocupaciones, por lo que es probable que en ocasiones sientan que reciben mal trato, y en otras, todo lo contrario.

Pasando a otro asunto denominado distribución del trabajo, se pretende con la pregunta número ocho, explorar el sentir de los auditores al respecto, que tan bien distribuidas, consideran, están las cargas laborales.

Gráfica 8.

¿Consideras que el trabajo está correctamente distribuido?



Fuente: Elaboración propia

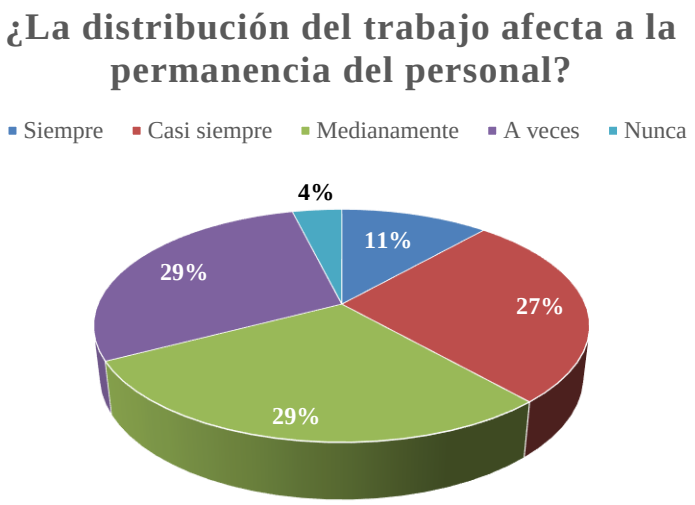
Al igual que en preguntas anteriores, aquí se perciben respuestas más neutrales, sin enfocarse a lo completamente positivo o viceversa, quedando de la siguiente forma: un 36% considera que el trabajo está medianamente bien distribuido, así también, un 35% aprecia que efectivamente, casi siempre se distribuye de forma correcta, además de que un 25% percibe que solamente a veces se distribuye bien; por otro lado, un 4% respondió que nunca está bien distribuido, y nadie afirmó que siempre lo esté.

Derivado de lo anterior, se advierte que ningún auditor cree firmemente que el trabajo se distribuye de forma correcta, algunos en diferentes escalas, pero en todos los casos se observa que, aunque en un nivel relativamente bajo, se sigue creyendo que las cargas se distribuyen inequitativamente.

Siguiendo con la distribución del trabajo, la pregunta subsecuente, pretende conocer que tanto repercute la referida distribución en la permanencia de los auditores.

Gráfica 9.

¿La distribución del trabajo afecta a la permanencia del personal?



Fuente: Elaboración propia

Aquí se aprecia claramente que la distribución del trabajo, prevista en la pregunta anterior, si repercute, aunque en diferente medida, en la permanencia del equipo de auditores.

Lo anterior considerando que, por igual el 29% afirma que le afecta medianamente y a veces, y un 27% indica que casi siempre se ve afectado el auditor, por la mala distribución de cargas; además de lo anterior, se menciona que el 11% respondió que siempre afecta la

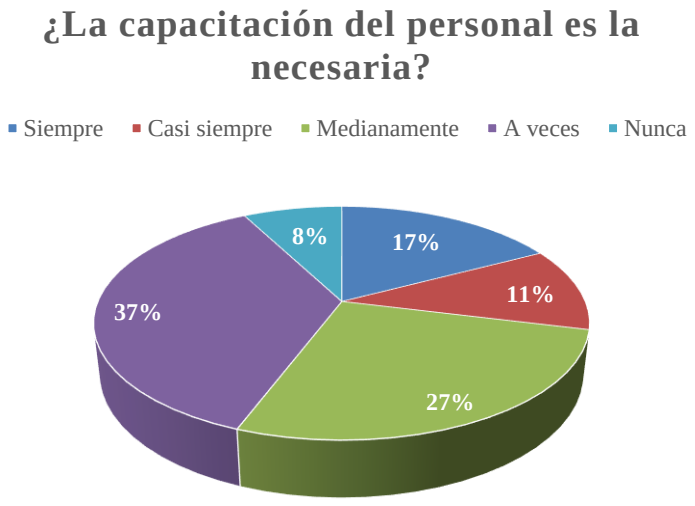
distribución. Por último, es necesario mencionar que solamente el 4% considera que nunca se ve afectado por la distribución de cargas.

Una vez analizadas las respuestas vertidas, se puede advertir de ellas en su conjunto que los auditores si se ven afectados por las cargas que reciben, tomando en cuenta que hay áreas que no llevan la misma responsabilidad, por lo que, al tener menos cargas, están más pasivos, incluso, personal auditor dentro de la misma área que tiene distintas cargas. Este fenómeno se da, cuando hay personal que no funciona debidamente, y se tiene que apoyar en compañeros que ya llevan su propia responsabilidad.

Moviendo drásticamente de tópico, se ubica la capacitación del personal, la cual, en ocasiones podría no ser la indicada, por ello, la pregunta sucesiva, pretende saber si los auditores reciben la capacitación que realmente necesitan.

Gráfica 10.

¿La capacitación del personal es la necesaria?



Fuente: Elaboración propia

En materia de capacitación, las cifras se mantienen cercanas, lo que indica que el personal auditor, en su mayoría, considera que si reciben la capacitación debida.

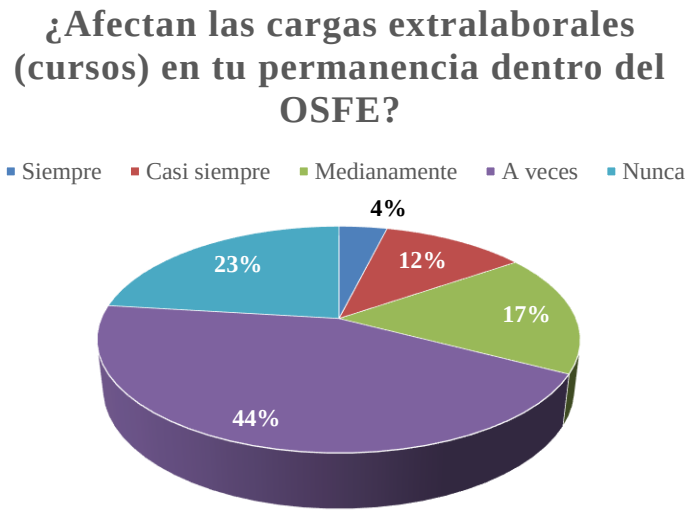
Lo anterior deriva de lo siguiente: 37% indicó que a veces se recibe la capacitación adecuada, un 27% dice que es medianamente adecuada la capacitación; por otro lado, un 17% y 11% consideran que siempre y casi siempre es buena el adiestramiento recibido. Finamente, únicamente el 4% considera que nunca es correcta la capacitación.

Por lo anterior, se puede deducir que la capacitación recibida por el personal auditor del Órgano de Fiscalización, no siempre es la adecuada, pero en ocasiones si lo es, considerando así que los programas de capacitación y desarrollo, son relativamente buenos.

Además de todo lo anterior, sabiendo ahora cual es la perspectiva de los auditores con relación a las necesidades de capacitación, la pregunta consecutiva, busca ubicar si las multicitadas capacitaciones afectan la permanencia en el Órgano Fiscalizador.

Gráfica 11.

¿Afectan las cargas extralaborales (cursos) en tu permanencia dentro del OSFE?



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas de esta pregunta, se integran de la siguiente manera: el 44% de los encuestados, mostraron que solamente a veces, les afectan las cargas extralaborales; por otro lado, el 23% considera que no se ven afectados en lo absoluto. Además de lo anterior, un 17% indicó que se ven medianamente afectados, un 12% que casi siempre, y solo un 4% indicó que siempre.

Como resultado del análisis a las respuestas vertidas en esta pregunta, es posible afirmar que las actividades extralaborales o extracurriculares no tienen gran impacto negativo en los auditores del Órgano, pues contrario a ello, influyen de buena forma en su desempeño.

Un tópico que deriva del anterior, es la preparación con la que cuenta el personal, por eso, la siguiente pregunta pretende saber la óptica de los auditores al respecto, quedando como sigue:

Gráfica 12.

¿Consideras que el personal del OSFE está debidamente preparado?

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta, la respuesta deseada, es que se afirme que efectivamente el personal del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, esté debidamente preparado, sin embargo, las respuestas esgrimidas, revelan lo contrario.

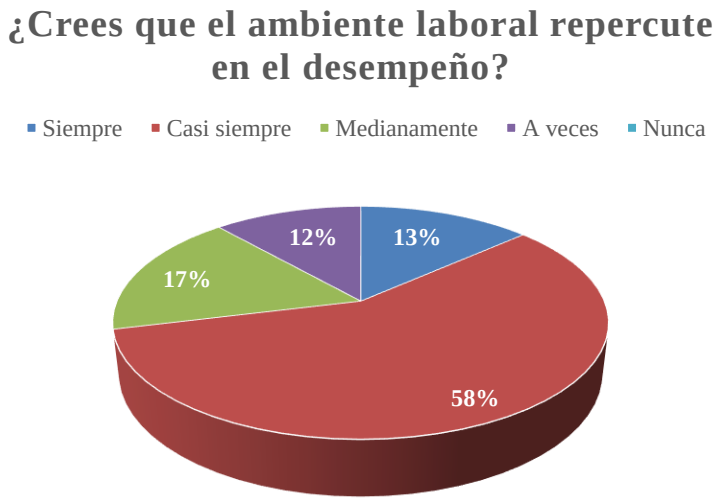
Únicamente un 4% considera que siempre el personal está bien preparado, contrario a ello, un alarmante 52% opina que el personal esta medianamente preparado, que, en el caso de esta pregunta, puede advertirse como una situación embarazosa.

Es necesario mencionar además que, el 23% indicó que casi siempre el personal está preparado; el 21% que a veces y final y afortunadamente nadie de los encuestados cree que nunca se cuenta con personal preparado.

Ahora bien, tocando la relación que existe entre el ambiente laboral y el desempeño de los trabajadores, la pregunta subsecuente permite saber que tan intrínseca es la citada relación, obteniendo:

Gráfica 13.

¿Crees que el ambiente laboral repercute en el desempeño?



Fuente: Elaboración propia

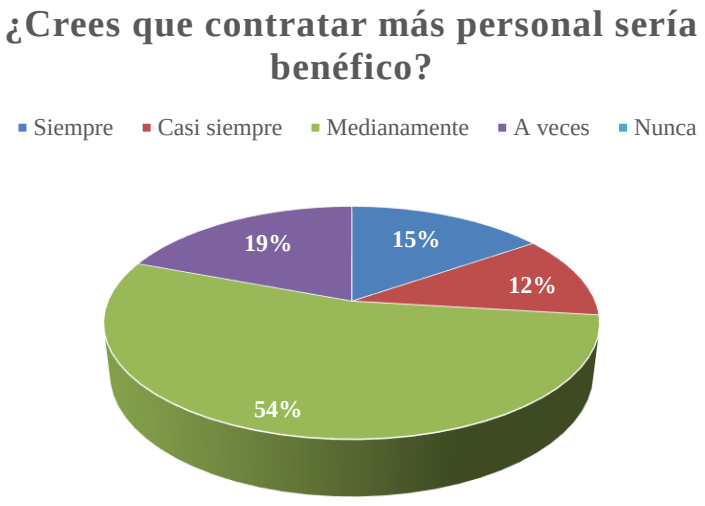
Respecto de la pregunta, se observa que más de la mitad de los encuestados, es decir, un 58% (casi siempre) más el 13% (siempre), aseguran que, si repercute el ambiente laboral en el desempeño de los auditores, además el 17% y 12% indican que repercute medianamente y a veces; sin que se omita mencionar que absolutamente nadie respondió que nunca afecta, lo que a contrario sensu, indica que de alguna u otra forma, si influye el ambiente laboral.

Por lo que se debe tomar en cuenta la forma en que se mantiene el ambiente dentro de la institución, con el objeto de que los auditores mejoren su desempeño.

Por otro lado, se plantea una pregunta que puede generar controversias, sin embargo, lo que se pretende con ello es precisamente conocer lo que piensan los auditores respecto de ingresar más plazas de auditores, quedando como sigue:

Gráfica 14.

¿Crees que contratar más personal sería benéfico?



Fuente: Elaboración propia

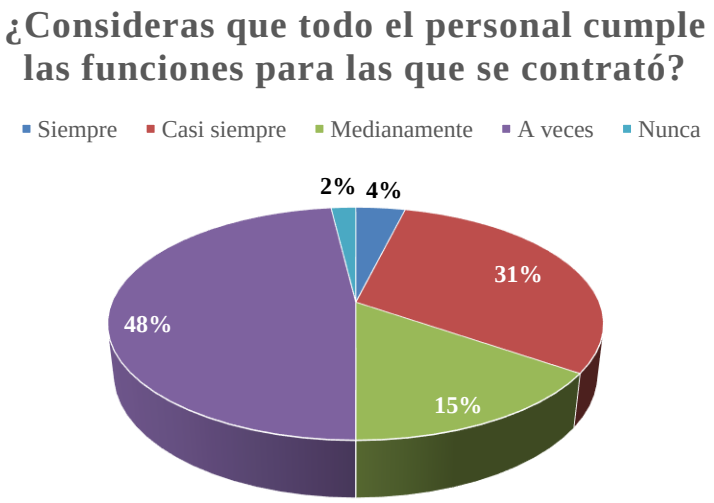
Contrario a lo imaginable, la mayoría de los encuestados (54%), respondió que si beneficiaría la contratación de personal, pero medianamente, nada más. Por otro lado, el 15% y el 12% reflejaron que sí, siempre y casi siempre, es benéfico la contratación de más personal. Asimismo, el 19% indica que solo a veces se vería bien la contratación de más personal, y, por último, nadie indicó la respuesta nunca, es decir, nunca está de más, el ingreso de sangre nueva.

Por lo que se debe tomar en consideración, que, si es bueno que ingrese mayor personal, pero no es lo más indicado en todos los casos.

A la par de lo anterior, se pretende conocer la perspectiva de los trabajadores respecto a las funciones de sus compañeros, por ello, la siguiente pregunta se planteó en ese sentido, y los resultandos quedaron como se muestra:

Gráfica 15.

¿Consideras que todo el personal cumple las funciones para las que se contrató?



Fuente: Elaboración propia

Aquí las respuestas pueden tornarse confusas, pues si bien es cierto un 48% considera que solamente a veces se cumple con el objetivo de la contratación, también lo es que, el 31% indica todo lo contrario, que casi siempre sí se cumple.

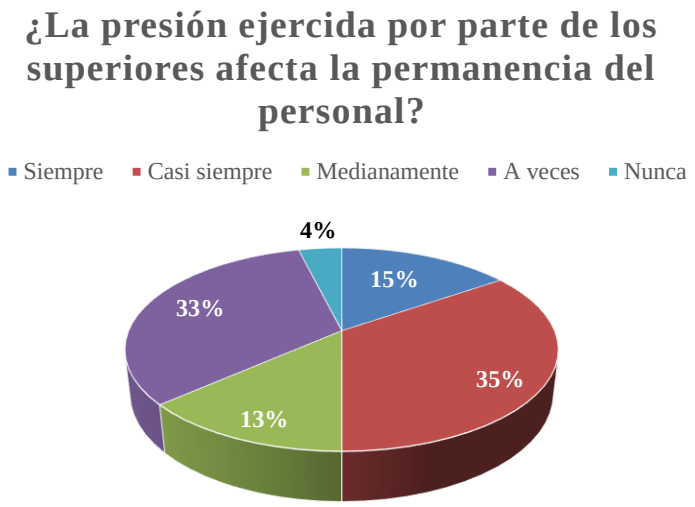
Además, el 15% indicó que se cumple medianamente con las funciones para las que se contrató; sin dejar de mencionar que el 4% refirió que siempre y el 2% que nunca.

Lo anterior nos indica que, en ocasiones, el personal hace funciones diferentes a las que dieron origen a su contratación, las cuales pueden ir desde asistente, hasta chofer de algún alto mando; lo que afecta en gran medida el desempeño de cada auditor.

Pasando a otro tema, se tiene la presión que existe dentro del Órgano, la cual puede afectar al personal, y considerando esa situación se prevé la siguiente pregunta, con el fin de conocer si efectivamente afecta o no a los auditores.

Gráfica 16.

¿La presión ejercida por parte de los superiores afecta la permanencia del personal?



Fuente: Elaboración propia

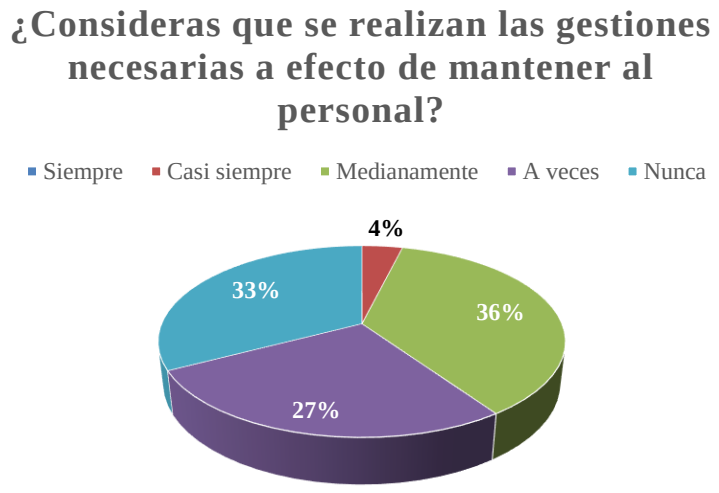
En esta pregunta, se encuentran muy parejas las respuestas de casi siempre (35%) y a veces (33%), por lo que no se puede definir una inclinación, simplemente se visualiza que cada auditor maneja de formas distintas la presión recibida, canalizándola en las actividades que considera mejor.

Además de lo anterior, se tiene que un 15% indicó que su permanencia siempre se ve afectada por la presión recibida; asimismo, un 13% respondió más neutral, solamente les afecta medianamente. Por último, solamente el 4% nunca se ven afectados por la presión recibida. Deriva del análisis anterior que, la presión no es un factor tan importante en la permanencia dentro del Órgano.

Ahora bien, ubicando al personal directivo del Órgano, la siguiente pregunta pretende conocer si el personal auditor cree que el personal directivo realiza gestiones para mantenerlos, o simplemente dejan que las cosas pasen, lo que quedó como se muestra:

Gráfica 17.

¿Consideras que se realizan las gestiones necesarias a efecto de mantener al personal?



Fuente: Elaboración propia

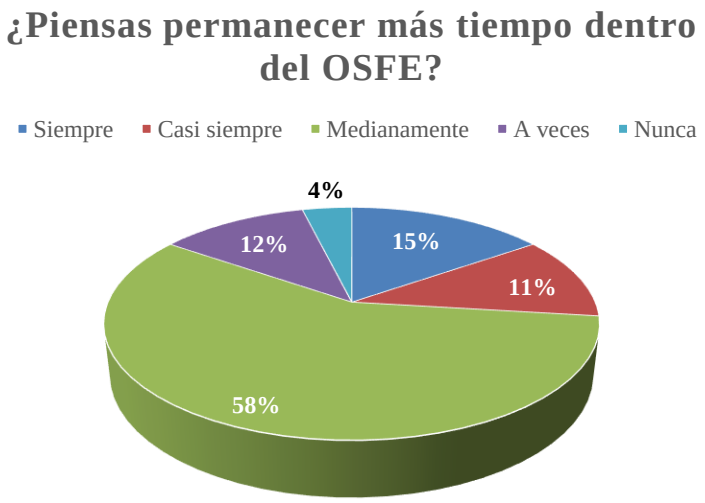
Respecto de la pregunta, se observa que la balanza está completamente inclinada a aspectos negativos, pues el 36% (medianamente), 33% (nunca) y 27% (a veces), aseveran que no se realizan las gestiones o acciones a efecto de mantener al personal ya contratado, dentro del Órgano Fiscalizador. Solamente un 2% reflejó un casi siempre, y un alarmante cero, ocupó las casillas de “siempre”.

Con lo anterior se concluye que no existen gestiones correctas, por parte de las áreas correspondientes, a efecto de que el personal se mantenga dentro de la institución con el objeto de hacer carrera en la misma.

Casi por terminar la encuesta, se planteó la siguiente pregunta, con el objeto de identificar el interés de los auditores por seguir formando parte de la institución, obteniendo lo siguiente:

Gráfica 18.

¿Piensas permanecer más tiempo dentro del OSFE?



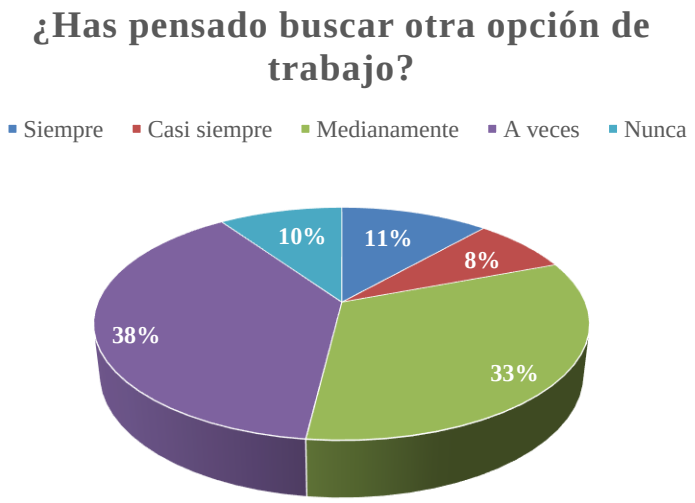
Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta, puede poner en jaque a más de uno, pues podría ser un arma de doble filo, de ahí se considera que la respuesta puede carecer un poco de honestidad, pero finalmente los resultados quedaron como sigue: un 58% mencionó que piensa “medianamente” permanecer en el Órgano, mientras que un 15% afirmó que siempre piensa permanecer, lo cual, puede parecer extraño. Además, un 12% indicó que a veces piensa permanecer en la institución, y por otro lado un 11% asevera que casi siempre visualiza su permanencia; finalmente hay que mencionar que solo un 4% se atrevió a decir que nunca piensa permanecer más dentro del Órgano Fiscalizador.

Para finalizar la encuesta se ejecutó la siguiente pregunta, quizás un poco difícil de responder, pero necesaria para saber si el retirarse del Órgano, es una posibilidad latente en la mente de los auditores, quedando así:

Gráfica 19.

¿Has pensado buscar otra opción de trabajo?



Fuente: Elaboración propia

Por mucho la pregunta más comprometedora, donde nuevamente la honestidad jugará un papel importante en los resultados obtenidos, los cuales son: un 38% considera que a veces ha buscado otra opción de trabajo; asimismo, un 33% refiere solo que medianamente; además un 11% y un 8% afirman que siempre y casi siempre, han pensado retirarse de su actual labor. Por último, el 10% comentó que nunca, ha pensado en otra opción.

Lo anterior, puede prestarse a confusiones e incluso a dudar de la honestidad de los encuestados, sin embargo, aun así, los datos arrojados reflejan la falta de ánimos de los auditores, por continuar perteneciendo al multicitado Órgano Fiscalizador.

Finalmente, y derivado del análisis a cada pregunta planteada dentro de la encuesta se obtuvo que, las cargas de trabajo, en las que se incluyen los horarios exagerados , la distribución del trabajo y el volumen de auditorías que ejecuta el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, influyen de sobremanera en los auditores para que decidan retirarse y ello se traduce en la rotación alta de personal; sin embargo, también se detectó que las citadas cargas de trabajo son únicamente un factor que concatenado con otros como lo son la remuneración, el trato de personal, la motivación e incluso la capacitación, repercuten de forma significativa en la decisión de cada auditor de abandonar el empleo.

Como es bien sabido, cada cabeza es un mundo, y cada persona tiene sus propias aspiraciones, sueños, deseos, filias y fobias, por lo que pueden existir un sinnúmero de factores que orillen a los auditores del mencionado Órgano Fiscalizador a buscar otras oportunidades fuera del mismo.

Además de todo, se puede saber que los Mandos Medios y Superiores necesitan adentrarse mucho más en cada vida de cada trabajador, para hacerlos sentir parte de la institución y motivarles a cada uno de ellos de la forma que cada uno necesita.

Ahora bien, realizando un comparativo de los resultados de la encuesta aplicada, así como de la entrevista con el Director de Seguimiento e Investigación a Entidades Estatales, se obtuvo lo siguiente:

En el tópico de las cargas de trabajo, se aprecia que ambas perspectivas coinciden en que en términos generales no se ven rebasados por el trabajo, únicamente en ocasiones se tornan complicadas, sin embargo, esto no se da todo el año. Además, continuando con las cargas de trabajo, se pudo constatar que, si bien es cierto, se aprecia que no siempre son las mejores, pues las jornadas extensas provocan que el personal auditor se desgaste mucho, también lo es que cuando se tornan prolongadas, si afectan en gran medida la vida personal de los auditores.

Ahora bien, respecto al tópico de la remuneración, existen algunas variaciones entre los dos puntos de vista, pues el Directivo afirma que el salario es de suma importancia para el trabajador, sin embargo, los auditores indicaron que, si bien es importante, no lo es todo, únicamente es un factor dentro de un grupo que influye en alguna medida.

Por otro lado, en la materia del trato al personal, se obtuvo primeramente respecto de la motivación, que no se practica en términos generales, ni se le da la importancia debida; además de apreciarse y posteriormente de la forma de tratar al personal se puede advertir que, si se prevé una estrecha relación entre el trato y los resultados, y haciendo mención que puede que algunos Directivos si se preocupen realmente por ello, pero no todos, por lo que cada área es quien debe enfocarse en cómo tratar a los auditores, de la manera que mejor les convenga.

En otro tema, esta vez respecto a la distribución del trabajo, se visualiza que ambos contrastes perciben que no es de forma equitativa. Por otra parte, se menciona el tema de la capacitación del personal, donde se considera que en términos generales las capacitaciones son muy irregulares, en ocasiones buenas y en otras no tanto.

En otra materia, respecto de la preparación del personal, existen discrepancias de ambos puntos de vista, pues mientras el Directivo afirma que realmente el personal que se contrata está debidamente preparado, los auditores inclinaron la balanza al lado contrario.

Añadiendo a lo anterior, se percibe que el Director considera que siempre es benéfico que aumente el volumen de personal, para desahogar un poco, las cargas de los colaboradores, y contrario a ello, los auditores tienen una opinión neutral al respecto.

Otro tema donde las diferencias de opiniones salen a la luz, es donde se refiere las funciones que desempeña el auditor, siendo aquí donde el Directivo afirma que el personal auditor ejerce únicamente las funciones para las cuales fue contratado, y los auditores a su vez, opinan todo lo contrario, considerando que no siempre ejecutan funciones derivadas de su contratación.

Por último, respecto a la presión ejercida por los mandos medios y superiores, y recibida directamente por los auditores, se concluye que el Directivo le da mucha más importancia que los auditores, pues el opina que siempre es necesaria en armonía, mientras que los auditores no se ven afectados por la misma.

Conclusiones

Con la investigación realizada se logró el objetivo de determinar el impacto que tienen las cargas de trabajo en la rotación del personal auditor dentro del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, así como las consecuencias que ello conlleva; logrando demostrarse que las cargas de trabajo si tienen impacto en la rotación del personal auditor en el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, sin embargo, además de ello, existen diversos factores más que repercuten.

Se observó que derivado de las cargas de trabajo, del estrés, la presión, y por qué no decirlo, las costumbres de liderazgo, dentro del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca, se suscita el fenómeno de la rotación, respecto de las personas, del recurso humano, particularmente de la base trabajadora, denominados auditores.

No se omite mencionar que, respecto del segundo objetivo específico, que a la letra dice: Analizar la rotación del personal auditor en el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca de 2018 a 2020, no fue posible la obtención de datos duros e información que permitiera dar legitimidad a su ejecución, toda vez que la citada información la resguarda la Unidad de Administración, y no hubo permisión alguna para conseguirla, sin embargo, ello no fue óbice para continuar con la presente investigación.

Detectando, adicionalmente que uno de los más graves problemas de la institución para con el personal auditor, es el control excesivo, lo que genera miedo e incertidumbre en los empleados, pues pareciera que es más importante tener todo bajo control, que los resultados que generan los auditores, es decir, se cuidan más las restricciones y vigilancia de los empleados que en capacitación de calidad, por ejemplo.

Los trabajadores se sienten abrumados con el excesivo control de todo, desde la información que necesitan para sus labores, hasta la prohibición de hablar con compañeros de otras áreas, mirándolos siempre con desconfianza y con el enérgico cuidado de que no extraigan documentación oficial.

Esto, trae consigo que todo el personal esté profundamente descontento, sin ganas ni ánimos de avanzar y de remar por el objetivo de la institución, sino todo lo contrario, todos buscan su satisfacción personal.

Aunado a todo lo anterior, están las jornadas de trabajo muy extensas, las cuales trasgreden la jornada laboral de 8 horas, pues van desde las 10 hasta las 18 horas, en algunos casos, sobre todo cuando se acercan las fechas límite para la entrega de los documentos definitivos, siendo así, cualquier persona se desgasta de sobremanera, tanto física como mentalmente, logrando únicamente que se susciten una mayor cantidad de errores en los documentos por enviar.

Finalmente, pero no menos importante, se encuentra la remuneración salarial, la cual, como regla general es de $10,000.00 mensuales, sin opciones de aumento ni seguridad laboral, pues la mayoría de auditores se encuentran contratados bajo la modalidad de honorarios, los cuales, no dan certeza alguna de la permanencia en el ente, y mucho menos de un crecimiento dentro del mismo.

Por todo lo anterior, son pocos, o ninguno de los auditores que “se ponen la camiseta”, o que, si quiera, hacen sus actividades de la mejor manera posible, pues la institución con sus tratos y condiciones, provoca el descontento y por ende la excesiva rotación de auditores dentro del multicitado Órgano Fiscalizador.

Recomendaciones

La motivación de personal, debe ser un tema básico para capacitar a los Mandos Medios y Superiores, es importante en este rubro, que el personal tenga ganas de trabajar, sin ello, no desempeña sus funciones como debiera. Es de suma importancia que el Titular del Órgano Superior de Fiscalización, como líder, transmita los mecanismos de motivación, debiendo trabajarlos y llevarlos a cabo.

Los planes de capacitación en los empleados, deben involucrar a todas las áreas dentro del Órgano, porque si bien es cierto, si se preocupan por la capacitación, ésta no siempre es la indicada.

La implementación de mejora a la empresa debe hacerse a lo largo de un 1 año para mejorar detalles, la recopilación de datos, integración del personal y la actualización de información.

Además de lo anterior, pero no menos importante, es de suma importancia replantear la estructura del Órgano, funciones y alcances, y durante esa estructura, reclasificar los salarios y solicitar más altos a las áreas del Gobierno del Estado, que correspondan.

Por último, se debe diseñar e implementar un sistema de retención de personal, para prolongar su permanencia dentro del Órgano, con lo que se aumentara, año con año su experiencia y pericia en la materia, traduciéndose en una institución confiable e íntegra.

Referencias

Alhama Bellamaric, R. (2005). Capital Humano. Concepto e Instrumentación. *Complexus. Revista de Complejidad, Ciencia y Estética*.

Arias Galicia, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos.* Trillas.

Barrios Figueredo, C. C. (2012). Relaciones Interpersonales y Aspectos de Retiro en una Empresa del Sector de Servicios de Bogotá. *(Trabajo de grado, Especialización en Gerencia de Recursos Humanos).* Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá D.C., Colombia.

Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo. *Biblioteca Electrónica de la Universidad Nacional de Colombia*. Bogotá.

Ccollana-Salazar, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 50-59.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos.* McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca. (03 de octubre de 2020). Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Oaxaca. Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México: H. Congreso del Estado Libre y Soberano de Oaxaca.

Coronado Contreras, I. M. (2005). Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial. *IX Congreso Internacional de Costos – Florianópolis, SC, Brasil*. Venezuela.

Cruz Robazzi, M. L., Chaves Mauro, M. Y., Barcellos DalriI, R. d., Almeida da Silva, L., de Oliveira Secco, I. A., & Jorge Pedrão, L. (2010). Exceso de trabajo y agravios mentales a los trabajadores de la salud. *Revista Cubana de Enfermería*, 52-64.

Cuesta, A. (1990). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. *Revista Cubana de Ingeniería*.

Davis, K., & John, N. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* Mc Graw.

Domínguez Olaya, M. K. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S. *(Trabajo de grado, Maestría en administración MBA).* Universidad de Medellín, Medellín.

Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International journal of good conscience, 3*(1), 65-99.

Garfield, C. (1992). *Los Empleados son Primero.* McGraw Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación.* Mc Graw Hill.

Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Temas de Educación, 7*, 19-39.

Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas para el Estado de Oaxaca. (21 de septiembre de 2017). Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Oaxaca. Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México.

Macario de Paz, F. I. (2018). Rotación de personal y clima organizacional. *(Tesis de grado, Licenciatura en psocología industrial/organizacional).* Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.

Reglamento Interior del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca. (16 de Noviembre de 2019). Periódico Oficial del Gobierno del Estado. Oaxaca de Juárez, Oaxaca, México.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica.* PrenticeHall Hispanoamericana S.A.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional.* México: Prentice.

Samaniego Villasante, C. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones.* (A. R. (Coordinador), Ed.) Madrid: Pirámide.

Schultz, D. (1992). *Psicología Industrial.* McGraw-Hill.

Solano Cuyubamba, J. (1999). Ergonomía y productividad. *Industrial Data*, 48-50.

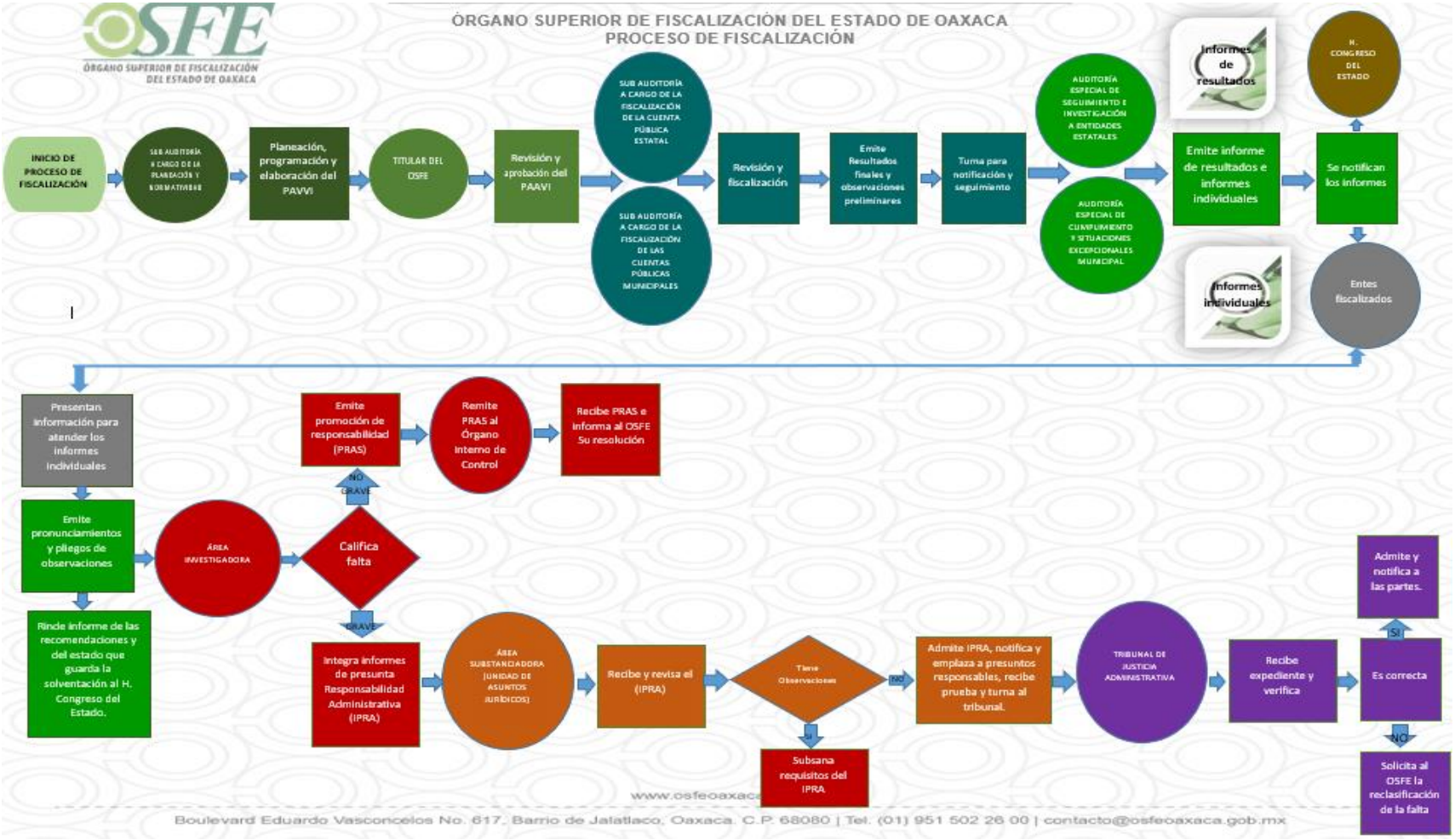
Torres, A. (s.f.). *Psicología y Mente*. Obtenido de https://psicologiaymente.com/organizaciones/consecuencias-exceso-de-trabajo

Valencia Rodriguez, M. (Julio-Diciembre de 2005). *El capital humano, otro activo de su empresa, 1, 2*, 20-33. Cali, Valle del Cauca, Colombia: Entramado.

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos.* McGraw Hill.

Anexos

Anexo 1. Proceso de Fiscalización.



Anexo 2. Entrevista al Director de Seguimiento e Investigación a Entidades Estatales “B”.

Tecnológico Nacional de México

Instituto Tecnológico de Tuxtepec

Rotación excesiva por carga de trabajo de los auditores del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca.

Entrevista. Impacto de las cargas de trabajo en la rotación de personal en el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca

Las respuestas al presente cuestionario serán utilizadas con fines únicamente académicos.

C.P. Gustavo Romano Reyes.

Director de Seguimiento e Investigación a Entidades Estatales “B”.

Preguntas

1. ¿Considera que las cargas de trabajo rebasan la infraestructura de personal?

2. ¿Cree que el horario laboral es el indicado?

3. ¿Influye el salario en la satisfacción laboral, así como en la permanencia de los auditores?

4. ¿Dentro del OSFE se practica la motivación al personal? ¿Cómo?

5. ¿Influye el trato al personal auditor en su desempeño laboral?, ¿Por qué?

6. ¿Considera que el trabajo esta correctamente distribuido?

7. ¿La capacitación del personal es la indicada?

8. ¿Considera que el personal del OSFE está debidamente preparado?

9. ¿Cree que contratar más personal sería benéfico?

10. ¿Considera que todo el personal auditor cumple las funciones para las que se contrató?

11. ¿Hasta qué punto considera necesario presionar al personal auditor para mejorar la productividad?

Anexo 3. Encuesta para auditores del OSFE.

Tecnológico Nacional de México

Instituto Tecnológico de Tuxtepec

Rotación excesiva por carga de trabajo de los auditores del Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca.

Encuesta. Impacto de las cargas de trabajo en la rotación de personal en el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca

La presente encuesta se realiza con la finalidad conocer su percepción sobre el impacto que tienen las cargas de trabajo en la rotación de personal en el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de Oaxaca. Los datos que se recaben y son con fines estadísticos y de investigación, serán confidenciales y anónimos.

Responder honestamente y marcar con una "X" la opción que considere adecuada.

Área de adscripción:

No.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Mediana-mente	A veces	Nunca
1	¿Las cargas de trabajo rebasan la infraestructura de personal?					
2	¿Influye el exceso de trabajo en tu vida personal?					
3	¿Consideras que el horario laboral es el indicado?					
4	¿Consideras que influye el horario laboral en la rotación de personal?					
5	¿Influye el salario en tu satisfacción laboral?					
6	¿Consideras que dentro del OSFE se practica la motivación al personal?					
7	¿Crees que el trato que se recibe dentro de la institución sea factor para las renuncias?					
8	¿Consideras que el trabajo esta correctamente distribuido?					
9	¿La distribución del trabajo afecta a la permanencia del personal?					
10	¿La capacitación del personal es la necesaria?					
11	¿Afectan las cargas extralaborales (cursos) en tu permanencia dentro del OSFE?					

No.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Mediana-mente	A veces	Nunca
12	¿Consideras que el personal del OSFE está debidamente preparado?					
13	¿Crees que el ambiente laboral repercute en el desempeño?					
14	¿Crees que contratar más personal sería benéfico?					
15	¿Consideras que todo el personal cumple las funciones para las que se contrató?					
16	¿La presión ejercida por parte de los superiores afecta la permanencia del personal?					
17	¿Consideras que se realizan las gestiones necesarias a efecto de mantener al personal?					
18	¿Piensas permanecer más tiempo dentro del OSFE?					
19	¿Has pensado buscar otra opción de trabajo?					