

**XVI CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE INNOVACIONES EN DOCENCIA E
INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

LEÓN GUANAJUATO, SEPTIEMBRE 7, 8 Y 9 DE 2011

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN CAMPUS I**

PONENCIA

**LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS DE TUXTLA GUTIÉRREZ,
CHIAPAS**

TEMÁTICA

Evaluación del aprendizaje, del desempeño docente, la investigación y la vinculación

AUTORES

Dora del Carmen Aguilar Domínguez

Cel. 044 961 1808916; 01 (961) 615 38 64

aguiladomi@gmail.com

Calzada Conasupo No.18-A Col. San José Terán, Tuxtla Gtz. Chis.

Georgete Alexandra Orantes Zenteno

Cel. 044 961 1814672; 01 (961) 61 4 29 06

georgete61@hotmail.com

Av. Araucarias No.275 Fracc. El Vergel Tuxtla Gtz. Chis.

Ángel Esteban Gordillo Martínez

Tel. Cel. 044 9616490471

aegomar14@live.com.mx

Mayo 2011.

**LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS DE TUXTLA GUTIÉRREZ,
CHIAPAS**

CONTENIDO

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
OBJETIVO GENERAL	6
METODOLOGÍA	6
MARCO TEÓRICO	7
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
CONCLUSIONES	21
REFERENCIAS	23

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN EMPRESAS DE TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS

Resumen

Esta investigación presenta resultados de carácter seccional descriptivo a través de la vinculación de los estudiantes con el sector productivo que les permita identificar la forma en que se lleva a cabo la administración de personal en empresas de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Para todas las universidades el interés por el tema de la vinculación con el sector productivo nace de la percepción de una discrepancia entre los papeles que han jugado las entidades educativas y las empresas en países en vías de desarrollo como el nuestro.

El Modelo Educativo de la Universidad Autónoma de Chiapas (2010), se fundamenta en el aprendizaje constructivista, experiencial y situado, que tiene como premisa fundamental que el aprendizaje no es una copia fiel de la realidad sino una construcción del sujeto. El aprendizaje se construye mediante dos tipos de experiencia: la primera con el descubrimiento, la comprensión y la aplicación del conocimiento a situaciones o problemas; y la segunda con interacción con los demás miembros del proceso, donde a través del lenguaje hablado y escrito el educando comparte el conocimiento adquirido, lo profundiza, lo domina y lo perfecciona (Montes de Oca, 2007). De acuerdo a Kolb (1990) la teoría del aprendizaje experiencial y situado, se basa en la idea de que aprender y hacer son acciones inseparables, por lo que el aprendizaje se da a través de la transformación provocada por la experiencia, en procesos de razonamiento que generan acciones de reflexión y mejora de la estructura cognitiva, el aprendizaje es situado porque se realiza en un contexto real en tiempo y lugar determinado, lo que permite al alumno la construcción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores significativos y relevantes.

Para poder sustentar este trabajo fue necesario que los estudiantes del 5to. Semestre Grupo “C” de la Licenciatura en Administración interactuaran en el quehacer de los ejecutivos de primer nivel al momento de realizar las funciones en el área de gestión de personal. Para tal efecto se recurrió a la aplicación de un cuestionario a 18 directivos de empresas durante el periodo comprendido de octubre y noviembre de 2010, cuestionándolos sobre cómo realizan dichas actividades, con esta experiencia que obtuvieron se pretende hacer un acercamiento para que se formen de manera integral capaces de construir sus propios conocimientos.

Palabras Clave: Universidad, Vinculación, Mipymes, Administración de personal.

Introducción

Las instituciones educativas como productoras de conocimiento y organizaciones académicas se han vuelto más complejas con respecto a sus funciones y su relación con la sociedad. Es por ello que la vinculación entre la universidad y el sector productivo deben tener una acción concertada. Dicha sinergia constituye la vía para desarrollar tecnología apropiada, a través del establecimiento de las condiciones nacionales, empresariales y universitarias idóneas, principalmente en aquellas áreas donde estratégicamente convenga y donde se tenga mayor experiencia, con el propósito de optimizar el uso de los recursos y de construir mejores condiciones de vida para la población (Acuña, s/f).

Las prácticas profesionales constituyen el vínculo entre la formación recibida en la Universidad y la realidad, en donde el estudiante pueda dar un sentido significativo a su contexto profesional, entre la experiencia y la competencia.

Según Wenger (2001) el concepto de práctica en el sentido asumido aquí “Incluye el lenguaje, los instrumentos, los documentos, las imágenes, los símbolos, los roles definidos, los criterios especificados, los procedimientos codificados, las regulaciones y los contratos que las diversas prácticas determinan para una variedad de propósitos. Pero también incluye todas las relaciones implícitas, las convenciones tácitas, las señales sutiles, las normas no escritas, las instituciones reconocibles, las percepciones específicas, las sensibilidades afinadas, las comprensiones encarnadas, los supuestos subyacentes y las nociones compartidas de la realidad...”.

Por lo tanto, este proyecto de investigación denominado “La administración de personal en empresas de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas” tiene como finalidad indagar sobre cómo efectúan la planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, evaluación del desempeño, incentivos y promociones, se aplicó un cuestionario con 20 preguntas de opción múltiple a 18 directivos. Cabe destacar que el objetivo principal de este trabajo es que los alumnos conozcan la manera en la que las empresas realizan esta función.

Planteamiento del problema

En el plan de estudios (2005) de la Licenciatura en Administración que actualmente se imparte en nuestra Facultad, obedece a un modelo curricular con énfasis en el aprendizaje, por lo que se privilegia el planteamiento de problemas, ya que posibilita el desarrollo de competencias cognitivas, afectivas y sociales, entendiéndose por competencias las capacidades complejas que sintetizan las experiencias que el sujeto logra construir al continuo de su formación.

El maestro, en este proceso de formación asume relevante importancia ya que es el que tiene la responsabilidad y el reto de propiciar espacios altamente estimulantes para la construcción y reconstrucción del conocimiento.

El plan de estudios está diseñado de tal manera que dé respuesta a las exigencias y cambios que presenta el entorno económico y social cada vez más determinado por diversos factores: globalización económica, modernización de los procesos productivos, dimensiones económicas, políticas y sociales, impacto ecológico, y el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

Es indudable la importancia de las tendencias administrativas en el contexto general de la sociedad actual que exige una formación académica orientada hacia la adquisición de conocimientos teóricos amplios, desarrollo de habilidades prácticas y formación de principios éticos que le permitan al estudiante incorporarse y atender de manera eficiente las necesidades que plantean las organizaciones tanto de la administración pública como de la iniciativa privada.

Es un desafío atender de manera diferente las necesidades de formación integral de los futuros profesionales de la administración mediante nuevos paradigmas centrados en el aprendizaje, se requiere de un profesional ético, analítico, propositivo, comprometido, competitivo; con capacidad para generar información administrativa que le dé valor agregado a la toma de decisiones; con actitud emprendedora; visionaria y generadora de cambios en su ámbito social-laboral; con actitud de servicio al cliente; con identidad a su organización y a la comunidad a la que pertenece; con sentido crítico y mentalidad creativa.

Sin embargo, el contexto antes mencionado es un estado ideal con la realidad existente, ya que dentro del mapa curricular de esta Licenciatura no están contempladas las prácticas profesionales

para los estudiantes, por lo que de una manera aislada algunos docentes conscientes de este discurso buscan vincular a sus alumnos con su campo laboral.

Para subsanar esta deficiencia se acercó a los alumnos con el sector empresarial a través de una práctica en la unidad académica de Dirección de Personal, donde se aplicó un cuestionario para conocer la forma en la que las empresas realizan las funciones de la administración de personal.

Objetivo general

Conocer la manera en que las empresas realizan la administración del recurso humano, lo que permite vincular a los estudiantes de la Licenciatura en Administración con su práctica profesional a través de la investigación para entender las realidades en las empresas Tuxtlecas.

Metodología

Es un estudio seccional, descriptivo, que pretende dar a conocer a los estudiantes situaciones reales de algunas empresas en un solo momento con relación a sus actividades de administración de personal; el tipo de muestreo utilizado fue no probabilístico, basado en una muestra de conveniencia; en este caso se lleva a cabo la medición con un cuestionario estructurado de 20 preguntas con respuestas de opción múltiple aplicado a 18 directivos, durante los meses de octubre y noviembre del año 2010.

Las preguntas que se abordaron son: ¿En qué periodo requiere la empresa la contratación de personal? ¿Cuáles son las causas que provocan la demanda de personal a futuro en su empresa? ¿Utiliza algunas técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos? ¿Qué técnicas aplica para pronosticar las necesidades de recursos humanos? ¿Qué datos principales toma en cuenta en su ficha técnica? ¿Qué medios utiliza para el reclutamiento de personal? ¿Qué pasos utilizan en el proceso de selección de personal? ¿Aplican exámenes de idoneidad? ¿Cómo realiza la inducción del personal de nuevo ingreso? ¿En qué periodo capacita a su personal? ¿En qué lugar brinda la capacitación a su personal? ¿Qué técnicas aplican para la capacitación a su personal? ¿Cuáles son los beneficios que obtiene al capacitar a su personal? ¿Qué valores empresariales promueve entre sus empleados? ¿Qué técnicas de evaluación aplican a sus

empleados? ¿Cuándo el resultado en la evaluación del desempeño de su personal es positivo qué aplica? ¿Cuándo el resultado en la evaluación del desempeño de su personal es negativo qué aplica? ¿En qué se basa para promover a un empleado? ¿Qué tipo de incentivos brinda a su personal?

Este trabajo se realizó con la participación de los alumnos del 5to. Semestre grupo “C” de la Licenciatura en Administración, formando parte de una práctica profesional en la unidad académica de Dirección de Personal.

Marco teórico

De la Administración de personal

Uno de los principales aspectos a considerar es el concepto de la Administración de Recursos Humanos (ARH) o Administración de Personal que varios autores nos ofrecen desde su perspectiva, Figura 1.

Figura 1. Conceptos de Administración de Recursos Humanos.

Idalberto Chiavenato (2007)	Consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.
Gary Dessler (2009)	Es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia.
William B. Werther y Keith Davis (2008)	Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y retienen el número y el tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral eficaz.
Víctor M. Rodríguez (citado por Rodríguez V.,2002)	Es un conjunto de principios, y procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros.
Joaquín Rodríguez valencia (2002)	Es la planeación, organización, dirección y control, de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal.

Fuente: Elaboración propia basado en diversas fuentes.

Las actividades que los dirigentes del área de personal tienen bajo su responsabilidad básicamente son: planear las necesidades futuras de personal, realizar análisis y descripciones de puestos, reclutamiento de personal, selección de personal, administrar los sueldos y salarios, inducir al personal de nuevo ingreso, crear programas de incentivos y prestaciones, capacitar al personal, evaluar el desempeño, desarrollar al personal y dirigentes, generar el compromiso del personal hacia la organización, Brindar asesoría, consultoría y servicio, formular e implementar políticas orientadas al personal, ser defensor de los trabajadores, generar programas de seguridad e higiene.

La administración de personal tiene como propósito “el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético, social” (Werther y Davis 2008). El personal debe contribuir con su trabajo a la productividad de la organización, una organización productiva genera riqueza para todos (inversionistas, empleados y mercado o beneficiarios). Una organización productiva es más eficiente y eficaz.

Del Capital humano y su importancia

El término “Capital Humano” (Werther y Davis 2008) ha sido acuñado en los últimos tiempos para designar al conjunto de conocimientos que poseen los empleados y que sumados generan una ventaja competitiva a toda organización. Se hace referencia a una compañía multinacional que en su lema estableció “Los recursos materiales hacen las cosas posibles, pero las personas las convierten en realidad”, esto deja ver la relevancia de las personas en la empresas, aun cuando las empresas al crecer tienden a tecnificarse, ha de decirse que las personas son necesarias. Las personas hacen que las cosas sucedan de una u otra manera, le imprimen su sello personal a las actividades y generan su propia creatividad e innovación en cada contribución hecha.

Bohlander, Snell y Sherman (2001) señalan que expresiones como “recursos humanos” implica que las personas poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional, “capital humano” y “activos intelectuales” tienen en común la idea de que las personas establecen la diferencia en el funcionamiento de una organización.

A lo largo de la historia el ser humano ha cobrado mayor relevancia para las organizaciones por la naturaleza de su mano de obra y capacidades tanto intelectuales como físicas, hoy en día se habla de las competencias que puede proveer en beneficio de la organización a la cual presta sus servicios.

Berenstein (2009) indica que existe una creciente concientización sobre la importancia del capital humano y de su gerenciamiento eficiente y eficaz y que las compañías que tratan bien a la gente hacen más que asegurar buenas condiciones laborales y una buena paga es construir relaciones especiales con los individuos y, gracias a ello, mejorar su desempeño a todo nivel.

De los procesos de la administración de personal

La planeación de recursos humanos es una de las responsabilidades del encargado de personal y es considerado como “el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera” (Bohlander et al, 2001). Las causas que provocan la demanda de personal son externas, internas y por la fuerza de trabajo. En las causas externas se incluyen a los factores económicos, sociales, políticos y de competencia; las causas internas están relacionadas con los planes estratégicos de la empresa, por cuestiones de presupuesto, ventas y/o producción; y las causas provocadas por la fuerza de trabajo pueden ser por jubilaciones, renuncias, despidos, muertes y licencias (Werther y Davis 2008).

La planeación de personal es la base para los programas de reclutamiento que nos permite allegarnos de candidatos a ser seleccionados para cubrir una vacante disponible en la organización. Los canales para el reclutamiento se dividen en dos tipos, el primero es el reclutamiento interno (programas de comunicación de vacantes, retención de empleados que se retiran); el segundo es el reclutamiento externo (agencias privadas o estatales de personal, compañías cazadoras de talentos, sitios web de la compañía, sitios de internet especializados en ofertas de empleo, publicidad, referencias de otros empleados, entidades gubernamentales, outsourcing, instituciones educativas, asociaciones profesionales, ferias de empleo).

En el proceso de selección del personal, Werther y Davis (2008) sugieren seguir una serie de pasos que garanticen una eficaz elección de personal nuevo. Este proceso incluye los pasos siguientes: Recepción preliminar de solicitudes, Pruebas de idoneidad, Entrevistas de selección,

Verificación de datos y referencias, Examen Médico, Entrevista con el supervisor, Descripción realista del puesto y Decisión de contratar.

El proceso comienza con la recepción preliminar de las solicitudes, se recibe una solicitud de empleo y/o se lleva a cabo una cita con el candidato y la oficina de personal. En este primer paso es posible hacer una entrevista preliminar y con ella obtener información sobre el candidato que permita una evaluación preliminar que suele ser informal. Se puede solicitar al candidato llenar una solicitud completa de trabajo proporcionada durante la entrevista preliminar.

En el segundo paso se suelen aplicar pruebas de idoneidad que son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto. Entre las pruebas de idoneidad que se pueden utilizar en las empresas son las de tipo psicológico, las de conocimientos, destrezas y habilidades, de desempeño, de respuesta gráfica, de carácter médico. El tercer paso lo constituye la entrevista de selección, es una conversación formal, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto; su objetivo es determinar si el candidato puede desempeñar el puesto y compararlo respecto de otros candidatos. El cuarto paso consiste en verificar las referencias y antecedentes de cada candidato, desde las referencias académicas, laborales y de su naturalización y/o migración, según será el caso dado de cada candidato.

El quinto paso corresponde a la evaluación médica que refuerza una de las pruebas de idoneidad mencionadas, el estado adecuado de salud del candidato garantiza un buen desempeño laboral y personal, así como evitar contagios de enfermedades y accidentes de trabajo. La entrevista con el supervisor es el sexto paso a seguir en el proceso, esta entrevista debe ser realizada por el supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, quien es el que en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación del nuevo empleado o colaborador.

El paso siguiente es la descripción realista del puesto, en éste se lleva a cabo una sesión de familiarización para que solicitante conozca completamente y de forma real el puesto a desempeñar que evitará que se forme una visión y expectativas equivocadas de puesto.

El último paso lo representa la decisión de contratar al solicitante, señala el final del proceso de selección y el comienzo de otros procesos siguientes. Se guardan todos los documentos concernientes al candidato para formar su expediente.

Para Werther y Davis (2008) un programa formal de inducción contiene temas globales de la organización global, prestaciones y servicios al personal, presentaciones personales y funciones y deberes específicos.

Capacitación y desarrollo. Heredia y Arias (2006) mencionan que “el proceso para proporcionar competencias para un trabajo se denomina capacitación y que el proceso para acentuar o adquirir valores, estilos, trabajo en equipo y otras facetas de la personalidad se denomina desarrollo”. Dessler (2009) considera que la capacitación es “el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo”.

La evaluación del desempeño y el sistema de compensaciones e incentivos son dos responsabilidades del área de personal, el primero establece el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es decir, su contribución total a la organización. En el segundo caso, “las compensaciones (sueldos, salarios, prestaciones, etc.), es el conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados recibe a cambio de su labor”, los incentivos “son los objetos, sucesos o condiciones que incitan a la acción” (Werther y Davis, 2008), estos pueden ser financieros o reales (dinero) o no financieros/monetarios (simbólicos) que permiten obtener, mantener, retener y aumentar el nivel de productividad del personal.

Resultados de la Investigación

Los resultados obtenidos después de haber aplicado y procesado la información del cuestionario son los siguientes:

Demanda de personal.

Werther y Davis (2008) mencionan que “a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas, las organizaciones estiman sus necesidades de personal a futuro. Este proceso puede ser de manera formal e informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo”.

De acuerdo con el resultado del instrumento de investigación (Tabla 1) las mayoría de las empresas (53%) requieren de la contratación de personal a largo plazo, con esto se confirma lo

que anteriormente mencionan los autores. Así mismo algunas empresas contestaron que la realizan según sus circunstancias (28%), y por último en una menor proporción (21%) las empresas mencionaron que a corto plazo.

Tabla 1. Periodo en que requieren las empresas la contratación de personal.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>A Corto Plazo</i>	4	21%
<i>A Largo Plazo</i>	10	53%
<i>Otros</i>	5	26%
Total	19	100%

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a las causas que provocan la demanda de personal a futuro en las empresas, se consideró importante medir si las causas son internas, externas o por la fuerza de trabajo.

El resultado obtenido (tabla 2) reflejó que las principales causas de la demanda son externas (41%), le siguen las causas derivadas de la fuerza de trabajo (32%) y las causas internas (23%). Se observó que de las 18 empresas analizadas, 2 empresas establecieron que en ellas influyen tanto las causas internas y de la fuerza de trabajo y 2 empresas más establecieron ser las causas externas y de la fuerza de trabajo las que imperan, el resto solo mencionó una de ellas.

Tabla 2. Causas que provocan la demanda de personal a futuro en las empresas.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Causas externas</i>	9	41%
<i>Causas internas</i>	5	23%
<i>Fuerza de trabajo</i>	7	32%
<i>Otras</i>	1	4%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

Con relación al uso que realizan las empresas de técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos (Tabla 3), se obtuvo que en la mayoría de los casos sí utilizan técnicas para realizar el pronóstico (67%), en comparación con aquellas que no utilizan técnica alguna (33%).

Tabla 3. Uso de técnicas para pronosticar las necesidades de recursos humanos.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Sí usan técnicas</i>	12	67%
<i>No usan técnicas</i>	6	33%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Estos datos indican que las empresas se ocupan en actividades relevantes como ésta, sin embargo cuando verificamos el tipo de técnicas utilizadas para pronosticar las necesidades de personal (Tabla 4), observamos que la técnica más utilizada fue la basada en la experiencia (60%) que incluye tomar decisiones informales y rápidas; en segundo lugar aplican técnicas basadas en otros métodos (35%) como el análisis y planeación de presupuesto y el uso de modelos computacionales.

Tabla 4. Técnicas utilizadas para pronosticar las necesidades de recursos humanos.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Basada en la experiencia</i>	12	60%
<i>Basada en tendencias</i>	0	0%
<i>Basada en otros métodos</i>	7	35%
<i>No contestó</i>	1	5%
<i>Total</i>	20	100%

Fuente: Elaboración propia.

Reclutamiento

Para Chiavenato (2007) “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente capacitados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización”. Cuando una empresa requiere contratar a nuevo personal es necesario tener de referencia una ficha técnica que permita seleccionar a la persona idónea para el puesto idóneo, este trabajo debe respaldarse con la información que genera dicha ficha, ya que provee información valiosa al momento de entrevistar a los candidatos para cubrir la vacante.

Para este aspecto se consideró pertinente conocer qué datos principales toma en cuenta la empresa en su ficha técnica. Los resultados (Tabla 5) reflejan que la edad y la responsabilidad (13%) son los principales datos, seguidos de la experiencia requerida (12%), el nombre, la formación académica y formación en el área (11%), el estado civil (10%) y por último el perfil motivacional y las competencias conductuales (8.5%).

Para reclutar a candidatos a una vacante las organizaciones tienen varias opciones en cuanto a canales de reclutamiento, el medio más utilizado en las empresas analizadas (Tabla 6) es la publicidad en medios masivos de comunicación (52%) que incluye radio, televisión y periódico; otras empresas mencionaron que utilizan la internet, así como la iniciativa de la gente que acude a las empresas a solicitar empleo, mediante carteles y anuncios pegados afuera de la empresa o a

través de la cartera interna existente en sus archivos (17%); otros medios utilizados son las agencias privadas de colocación y agencias estatales de empleo (13%). Cabe destacar que por lo menos 4 de las empresas analizadas utilizan más de un canal de reclutamiento.

Tabla 5. Datos utilizados para la ficha técnica del personal en la etapa de reclutamiento.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Nombre</i>	14	11%
<i>Edad</i>	17	13%
<i>Estado civil</i>	13	10%
<i>Formación en el área del puesto</i>	14	11%
<i>Experiencia requerida para el puesto</i>	16	12%
<i>Perfil motivacional</i>	11	8.5%
<i>Competencias conductuales</i>	11	8.5%
<i>Responsabilidad</i>	17	13%
<i>Formación académica</i>	14	11%
<i>Otros</i>	2	2%
Total	129	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Medios utilizados para el reclutamiento.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Agencias privadas de colocación</i>	3	13%
<i>Agencias estatales de empleo</i>	3	13%
<i>Publicidad en medios masivos de comunicación</i>	12	52%
<i>Otros</i>	4	17%
<i>Ninguno</i>	1	5%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia.

Selección de personal

Para Werther y Davis (2008) la selección de personal consiste en una serie de pasos específicos que aplica la organización para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Con relación al proceso que propone estos autores, los pasos que son ejecutados por las empresas (Tabla 7) son la entrevista de selección (14%), la recepción preliminar de solicitudes y la verificación de datos y referencias (13.5%), entrevista con el superior (12%), pruebas de idoneidad y examen de conocimientos (10%), examen médico, descripción realista del puesto y decisión de contratar (9%). Se observó que sólo seis del total de las empresas analizadas llevan a cabo completo el proceso de selección propuesto por el autor de referencia.

Tabla 7. Pasos que ejecutan en el proceso de selección de personal

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Recepción preliminar de solicitudes</i>	15	13.5%
<i>Pruebas de idoneidad</i>	11	10%
<i>Entrevista de selección</i>	16	14%
<i>Verificación de datos y referencias</i>	15	13.5%
<i>Examen médico</i>	10	9%
<i>Examen de conocimientos</i>	11	10%
<i>Entrevista con el superior</i>	13	12%
<i>Descripción realista del puesto</i>	10	9%
<i>Decisión de contratar</i>	10	9%
Total	111	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se mencionó en el marco teórico, un paso importante en el proceso de selección son las pruebas o exámenes de idoneidad, del total de empresas investigadas el 67% sí los aplican y el resto correspondiente al 29% no los aplican (Tabla 8).

Tabla 8. Aplicación de Exámenes de idoneidad.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Sí aplican exámenes de idoneidad</i>	12	67%
<i>No aplican exámenes de idoneidad</i>	6	33%
Total	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

Concatenado al aspecto anterior se estableció la importancia de conocer qué tipo de pruebas o exámenes de idoneidad se aplican en las empresas estudiadas, obteniendo que las de mayor aplicación (Tabla 9) son las pruebas que miden conocimientos, habilidades y destrezas (31%) y las pruebas psicológicas (27%), así mismo se mencionaron las pruebas que miden los niveles de práctica y desempeño (21%), seis empresas no aplican exámenes de idoneidad (18%). Dentro de las dieciocho empresas 3 dijeron aplicar tanto las pruebas de conocimientos, habilidades y destrezas como las psicológicas y las de práctica y desempeño.

Tabla 9. Tipos de exámenes de idoneidad utilizados.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Pruebas de conocimientos, habilidades y destrezas</i>	10	31%
<i>Pruebas de práctica y desempeño</i>	7	21%
<i>Pruebas psicológicas</i>	9	27%
<i>Otras</i>	1	3%
<i>Ninguna</i>	6	18%
Total	33	100%

Fuente: Elaboración propia.

Inducción de personal

Bohlander, et al. (2001) establecen que la inducción es un “proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo”.

Las empresas pueden hacer uso de diversos medios para realizar una inducción eficaz, entre los medios más utilizados por las empresas analizadas (Tabla 10) encontramos que muestran al personal de nuevo ingreso sus funciones a desempeñar (23%), presentándolo con sus compañeros (20%), mediante manuales de bienvenida e informándole sobre sus derechos y obligaciones (17%) y con un menor uso están los recursos por medio de un organigrama (14%) o de un croquis (6%) u otros como el uso de videos institucionales (3%). Del total, cuatro empresas respondieron que suelen aplicar todas las opciones mencionadas.

Tabla 10. Medios utilizados para realizar la inducción de personal de nuevo ingreso.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Por medio de croquis</i>	4	6%
<i>Por medio del organigrama</i>	9	14%
<i>Mostrándole sus funciones</i>	15	23%
<i>Presentándolo con sus compañeros</i>	13	20%
<i>Mediante manual de bienvenida</i>	11	17%
<i>Informándole sus derechos y obligaciones</i>	11	17%
<i>Otros</i>	2	3%
<i>Total</i>	65	100%

Fuente: Elaboración propia.

Capacitación y desarrollo

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades (Werther y Davis, 2008).

Las empresas deben capacitar a su personal de tal manera que aseguren un buen desempeño en sus labores por lo que en esta investigación se observó que el 78% de las empresas capacitan a su personal inmediatamente después de ser contratado, siguiendo con un 11% tanto aquellas que lo hacen durante el proceso de contratación como las que lo hacen antes de contratarlos formalmente (Tabla 11).

Tabla 11. Periodo en el que capacitan a su personal.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Antes de contratarlo</i>	2	11%
<i>Durante la contratación</i>	2	11%
<i>Después de ser contratado</i>	14	78%
<i>Total</i>	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

La capacitación puede ser otorgada en el sitio de trabajo o fuera del sitio de trabajo, al respecto el 94% de las empresas investigadas (Tabla 12) brindan su capacitación dentro de la organización y sólo el 6% fuera de la organización.

Tabla 12. Lugar en el que brindan la capacitación a su personal.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Dentro de la organización</i>	17	94%
<i>Fuera de la organización</i>	1	6%
<i>Total</i>	18	100%

Fuente: Elaboración propia.

En relación a las técnicas más utilizada por las empresas para la capacitación (Tabla 13) encontramos a las conferencias, presentación de videos y los cursos de actualización (30%), en segundo lugar a los talleres (22%), en tercer lugar respondieron que utilizan otras técnicas (11%) tales como simulacros de operativos, observación a compañeros de puestos igual y con la guía del jefe inmediato. Una menor cantidad de empresas reflejó el uso de estudio de casos (7%), se observó que algunas empresas utilizan una combinación de las técnicas más mencionadas que sólo una empresa utiliza todas las anteriores.

Tabla 13. Técnicas aplicadas para la capacitación del personal.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Conferencias y presentación de videos</i>	8	30%
<i>Talleres</i>	6	22%
<i>Cursos de actualización</i>	8	30%
<i>Estudio de casos</i>	2	7%
<i>Otras</i>	3	11%
<i>Total</i>	27	100%

Fuente: Elaboración propia.

La capacitación provee de beneficios tanto para el trabajador como para la organización, con base en la percepción de los empresarios los resultados arrojados reflejan los beneficios en la siguiente proporción (Tabla 14): el principal que se percibe es una mejor productividad en el personal

(26%), el segundo beneficios es que el personal logra un mejor conocimiento de su puesto (22%), el siguiente beneficio es que conduce a una incremento en la rentabilidad (18%), además mejora la relación entre jefe y subordinado (17%) y se agiliza la toma de decisiones (17%).

Tabla 14. Beneficios identificados al capacitar al personal.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Incremento en la rentabilidad</i>	11	18%
<i>Mejora en la relación entre jefe y subordinado</i>	10	17%
<i>Mejora del conocimiento del puesto</i>	13	22%
<i>Agiliza la toma de decisiones</i>	10	17%
<i>Mejora la productividad del personal</i>	16	26%
<i>Total</i>	60	100%

Fuente: Elaboración propia.

Un buen programa de capacitación también debe incentivar el cultivo de los valores que distinguen a la organización, en por ello que se les cuestionó a los directivos cuáles son los valores que promovían con mayor fuerza entre sus empleados (Tabla 15), resultando que la disciplina (23%) y la honestidad (23%) son los principales y seguido del compromiso y productividad (19%) y por último la calidad (16%).

Tabla 15. Valores empresariales promovidos entre el personal.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Compromiso</i>	12	19%
<i>Honestidad</i>	14	23%
<i>Productividad</i>	12	19%
<i>Disciplina</i>	14	23%
<i>Calidad</i>	10	16%
<i>Total</i>	62	100%

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del desempeño

De acuerdo con Werther y Davis (2008) la evaluación del desempeño es “un proceso para determinar, en la forma más objetiva posible, cómo ha cumplido el empleado las responsabilidades de su puesto”.

Al respecto es importante conocer cuál es el método más utilizado por las empresas para evaluar el desempeño de su personal (Tabla 16), destacando el de escalas de puntuación (39%), siguiendo el método basado en la estimación del conocimiento (31%), los métodos de evaluación

comparativa (26%) y por último fue señalado como otro tipo de métodos utilizados la evaluación del desempeño de 360° (4%).

Tabla 16. Técnicas de evaluación del desempeño aplicadas al personal.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>De escalas de puntuación</i>	9	39%
<i>De evaluación comparativa</i>	6	26%
<i>De estimación del conocimiento</i>	7	31%
<i>Otras</i>	1	4%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de una evaluación del desempeño puede ser positivo o negativo, ante esto las empresas deben tomar las acciones correspondientes, las empresas analizadas concuerdan en que cuando el resultado es positivo (Tabla 17) se realiza la promoción del personal (50%) y se utiliza la retroalimentación (40%), en menor proporción plantean un plan de traslados del personal (5%) u otras acciones como otorgar bonificaciones por el buen desempeño (5%).

Tabla 17. Acciones realizadas ante el resultado positivo de la evaluación del desempeño del personal.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Promoción del personal</i>	10	50%
<i>Retroalimentación</i>	8	40%
<i>Traslado</i>	1	5%
<i>Otras</i>	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado cuando el resultado es negativo, las empresas concuerdan que se debe realizar una llama de atención (46%) y/o levantar un acta administrativa (27%), algunas también mencionan que recurren a la rotación del personal hacia otros puestos (15%) o prefieren el despido (12%), (Tabla 18).

Tabla 18. Acciones realizadas ante el resultado negativo de la evaluación del desempeño del personal.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Despido</i>	3	12%
<i>Rotación</i>	4	15%
<i>Llamada de atención</i>	12	46%
<i>Acta administrativa</i>	7	27%
Total	26	100%

Fuente: Elaboración propia.

Cuando las empresas deciden promover a su personal, aparte de tomar en cuenta el resultado de su evaluación, toman en consideración otros elementos entre los que destacan (Tabla 19) los méritos (56%) y la antigüedad (44%), se observa que en catorce de las empresas analizadas combinan ambos elementos.

Tabla 19. Elementos de base para promocionar al personal.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Méritos</i>	18	56%
<i>Antigüedad</i>	14	44%
<i>Total</i>	32	100%

Fuente: Elaboración propia.

Sistemas de Compensación e incentivos

Werther y Davis (2008) indican que los sistemas de compensación e incentivos son “mecanismos que vinculan la compensación al resultado obtenido, tendiendo a conceder compensaciones por resultados y no por antigüedad o por horas de trabajo”.

Los resultados (Tabla 20) reflejan que la mayoría de las empresas investigadas otorgan el incentivo económico como el principal (59%), en seguida encontramos al incentivo relacionado con los días de descansos permitidos (22%), observamos que las empresas ofrecen vales de despensa y otros como regalos sorpresa y beneficios específicos de empresas privada (7.5%) y en último lugar se otorgan canastas básicas (4%). Cabe mencionar que once empresas sólo mencionaron otorgar uno de los incentivos mencionados y siete empresas combinan varios de ellos.

Tabla 20. Tipo de incentivos otorgados al personal.

	<i>Frecuencia absoluta</i>	<i>Frecuencia relativa</i>
<i>Económicos</i>	16	59%
<i>Vales de despensa</i>	2	7.5%
<i>Canasta básica</i>	1	4%
<i>Días de descansos</i>	6	22%
<i>Otros</i>	2	7.5%
<i>Total</i>	27	100%

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Primeramente se ha cumplido con el objetivo de conocer la manera en la que empresas en Tuxtla Gutiérrez realizan la gestión de recursos humanos y a través de este acercamiento lograr la vinculación de los estudiantes de la Licenciatura en Administración con su práctica profesional.

A partir del análisis de los resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicados a los directivos de las empresas, se concluye que existe una práctica un tanto precaria con base en el marco teórico presentado, sin embargo también pudimos constatar que algunos empresarios tienen un nivel adecuado de conocimiento y conciencia sobre la importancia que reviste el personal en toda organización.

Existe un mayor número de empresas que planea a largo plazo su requerimiento de personal, y que las causas de dicha demanda son provocadas por factores externos principalmente como los económicos, sociales, políticos y de competencia y por la fuerza de trabajo; la mayoría de empresas sí usan técnicas para realizar su pronóstico de demanda y dichas técnicas son fundamentadas básicamente en la experiencia de quien está a cargo de esta función.

En cuanto al proceso de reclutamiento que actualmente ejecutan las empresas en Tuxtla Gutiérrez, en su mayoría los empresarios utilizan los medios tradicionales para atraer a candidatos tales como hacer publicidad en medios masivos de comunicación. Los empresarios consideran que la ficha técnica debe incluir datos como edad, estado civil, formación laboral y académica, experiencia, competencias conductuales, responsabilidad, perfil motivacional y la edad, entre estos hay factor que predomina para la contratación de su personal y la responsabilidad y experiencia es lo que mantiene al trabajador en la organización.

Con relación al proceso de selección pudimos constatar que no hay un proceso cien por ciento formalizado en todas las empresas y dejan de hacer algunos pasos del proceso, utilizando un proceso simplificado que puede llegar a generar riesgos no percibidos como una constante rotación de personal que termina con el retiro del personal. 12 empresas aplican pruebas de idoneidad, lo cual es bueno ya que con esto las empresas logran integrar elementos adecuados a los puestos, entre estas pruebas destacaron con mayor porcentaje las de conocimientos, habilidades y destrezas y las psicológicas. Sin embargo estas pruebas no son instrumentos

formalizados y estructurados por profesionales en la materia, es decir, son instrumentos muy sencillos basados en la percepción del empresario.

Con relación al proceso de inducción, se observa que en las empresas los medios más utilizados son señalar directamente al trabajador las funciones que debe desempeñar, así como presentándole a sus compañeros, con manuales de bienvenida y mencionándoles sus derechos y obligaciones. Se hace también uso de los organigramas como instrumento de inducción para integrar lo mejor posible al empleado a su nuevo ambiente de trabajo.

En cuanto a la capacitación, la mayoría de las empresas otorgan la capacitación una vez que el personal ha concluido el proceso de contratación y dicha capacitación es otorgada en el lugar de trabajo, es decir, dentro de la organización, para lo cual se utilizan las conferencias, la presentación de videos, talleres y cursos de actualización. Cabe mencionar que los directivos se apoyan en organismos tales como las cámaras para brindar la capacitación. Las empresas están conscientes de los beneficios que se obtienen al otorgar la capacitación, viendo ésta como una inversión y no como un gasto, pues el beneficio percibido principalmente es el de conducir a una mayor productividad en el personal, así como también se obtiene un mayor conocimiento del puesto y por supuesto genera también el incremento en la rentabilidad de la empresa.

Podemos también concluir que las empresas tuxtlecas cultivan y se mueven por valores empresariales sobresaliendo la disciplina y la honestidad, seguido del compromiso, la productividad y la calidad.

En referencia a las técnicas de evaluación del desempeño, destaca la técnica de escala de puntuación, permitiendo determinar a los mejores trabajadores. Hay que recordar que la evaluación del desempeño como actividad permite medir la productividad de los trabajos del personal. Se encontró que los empresarios llevan a cabo una retroalimentación con su trabajador y/o su promoción cuando el desempeño de este ha sido adecuado, se genera un refuerzo positivo con incentivos económicos y otorgar descansos, por otro lado cuando el desempeño es negativo, se genera una llamada de atención y en algunos casos se utiliza la rotación de personal. En la

promoción del personal las empresas toman en cuenta con más peso los méritos y en segundo lugar la antigüedad que tiene el trabajador.

Con esta investigación enfatizamos que las universidades juegan un papel muy importante en la formación integral y de competencias en el profesionista y que deben mantener convenios con las empresas para vincular los conocimientos y la aplicación de técnicas a través de prácticas profesionales de los estudiantes en las empresas.

Referencias

- Acuña, P. (s/f). *Vinculación Universidad-Sector Productivo*. Recuperado el 06 de Mayo de 2011 en http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res087/txt7.htm
- Bohlander, Snell y Sherman (2001). *Administración de recursos humanos*. 12ª. Edición. México. International Thomson.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8ª. Edición. México. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. 11ª. Edición. México. Prentice Hall, Pearson.
- Heredia, V.; Arias, F. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 6ª. Edición. México. Trillas.
- Kolb, D. (1990). *Psicología de las organizaciones, experiencias*. México. Prentice Hall.
- Montes de Oca, R. (2007). *Alfabetización Múltiple en Nuevos Ambientes de Aprendizaje*. México. UNAM.
- Universidad Autónoma de Chiapas (2010). *Modelo Educativo de la Universidad Autónoma de Chiapas*. México.
- Universidad Autónoma de Chiapas (2005). *Plan de Estudio de la Licenciatura en Administración*. Facultad de Contaduría y Administración Campus I. México.
- Wenger, E. (2001). *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. España, Paidós.
- Werther, W.; Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. El capital humano de las empresas. 6ª. Edición. México. McGraw-Hill.