

**UNIVERSIDAD DE SONORA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS,  
CONTABLES Y AGROPECUARIAS**



**Importancia de la aplicación del análisis de puestos en la empresa maquiladora  
Electro Componentes de México S.A. de C.V., en la ciudad de Imuris, Sonora**

**TESIS**

**Luz Imelda López Valdez**

**Santa Ana, Sonora**

**Mayo de 2010**

# Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

**Importancia de la aplicación del análisis de puestos en la empresa maquiladora  
Electro Componentes de México S.A. de C.V., en la ciudad de Imuris, Sonora**

**TESIS**

**Sometida a la consideración del Departamento  
de Contabilidad**

**de la**

**División de Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarias de la Unidad  
Regional Norte de la Universidad de Sonora**

**por**

**Luz Imelda López Valdez**

**Como requisito parcial para obtener el título**

**de**

**Licenciatura en Sistemas Administrativos**

**Opción en Producción y Calidad**

**Santa Ana, Sonora**

**Mayo de 2010**

ESTA TESIS FUE REALIZADA BAJO LA DIRECCION DEL COMITÉ TUTORIAL,  
APROBADA Y ACEPTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA LA OBTENCION  
DEL TITULO DE:

LICENCIADO EN SISTEMAS ADMINISTRATIVOS OPCION: PRODUCCIÓN Y  
CALIDAD

**COMITÉ TUTORIAL:**

DIRECTOR: \_\_\_\_\_



M.A. Josué Castillo Muñoz

ASESOR: \_\_\_\_\_



M.A. José Martín Rodríguez Sánchez

ASESOR: \_\_\_\_\_



L.A. Reina Lilia Salcido Oros

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, a mis padres por compartir mis horas grises, mis momentos felices, emociones, sueños e inquietudes.

Gracias por ayudarme a salir adelante.

A mi director de tesis, asesores y maestros; por ayudarme, enseñarme y guiarme correctamente, con cada uno de sus conocimientos, capacidades y habilidades.

A mis compañeros y amigos que me ayudaron, cuando necesité de ellos, brindándome su apoyo y comprensión.

A la empresa Electro Componentes de México S.A. de C.V., ubicada en la ciudad de Imuris, Sonora. Por las facilidades otorgadas para la realización de esta investigación.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Himelda Valdez Valdez y Antonio López Egurrola. Por que me han conducido por la vida con amor y paciencia.

A mi familia por sus esfuerzos brindados a lo largo de mis estudios.

A mi novio y amigo Sergio Flores Otero. Por brindarme su apoyo, motivación y confianza para nunca vencerme y seguir adelante luchando siempre por lo que deseo.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN.....	1
REVISIÓN DE LITERATURA.....	4
Definición de análisis de puestos.....	4
Descripción de puestos.....	4
Técnicas y objetivos.....	5
Procedimientos del análisis de puestos.....	6
Estudio de la función y su y aplicación.....	7
Concepto de método, análisis y puesto.....	9
Herramientas básicas.....	9
Valoración de los puestos de trabajo.....	11
Selección de personal.....	13
Rotación de personal.....	14
Motivación y capacitación.....	16
Concepto de empresa.....	17
Empresas industriales.....	18
Maquiladora.....	18
MATERIAL Y MÉTODOS.....	20
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	25
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	40

	<b>Página</b>
APÉNDICE.....	43
Encuesta para empleados que entran y salen de la empresa.....	44
Entrevista al Departamento de Recursos Humanos.....	46



## ÍNDICE DE FIGURAS

		<b>Página</b>
Figura 1	Elementos esenciales del proceso de selección de personal.....	14
Figura 2	Ubicación geográfica de Imuris, Sonora.....	21
Figura 3	Empresa maquiladora Electro Componentes de México S.A de C.V; en la ciudad de Imuris, Sonora.....	22
Figura 4	Distribución porcentual respecto al tiempo que han permanecido trabajando los operadores en la empresa Electro Componentes de México S.A de C.V; en la ciudad de Imuris, Sonora.....	25
Figura 5	Percepción porcentual de los principales motivos por los que dejan de trabajar los operadores en la empresa Electro Componentes de México S.A de C.V; en la ciudad de Imuris, Sonora.....	26
Figura 6	Motivos por los que regresó a trabajar nuevamente.....	27
Figura 7	Distribución porcentual de los operadores respecto a sí recibieron capacitación suficiente al ingresar nuevamente a su trabajo.....	28
Figura 8	Percepción porcentual de los operadores referente al nivel de capacitación recibida al regresar nuevamente a su trabajo.....	29
Figura 9	Distribución porcentual de los operadores si se les informó o no cuáles serian sus funciones a realizar, desde que empezaron a trabajar.....	30
Figura 10	Percepción porcentual de los operadores referente al aprovechamiento de sus conocimientos y habilidades dentro de la empresa.....	31
Figura 11	Evaluación de los operadores en cuanto a la aplicación de sus conocimientos en el trabajo que desempeñan.....	32
Figura 12	Distribución porcentual por los operadores en afirmar o negar recibir inducción y capacitación.....	32
Figura 13	Distribución porcentual de los operadores en respuesta a la evaluación presentada a su trabajo.....	33
Figura 14	Consideración de los operadores al método aplicado para evaluarles su trabajo.....	34

	<b>Página</b>
Figura 15	Distribución porcentual por los operadores respecto a la satisfacción con las funciones desempeñadas..... 35
Figura 16	Percepción porcentual de los operadores, considerando el ambiente laboral que se presenta en sus áreas de trabajo..... 36
Figura 17	Distribución porcentual de los operadores, sobre la motivación..... 37

## RESUMEN

El municipio de Imuris, Sonora, se caracteriza por contar con empresas maquiladoras del ramo industrial, actividad considerada como la principal fuente de empleo para sus habitantes, haciendo con ello la actividad más importante de la ciudad, ya que existe una gran relación entre la ciudad a partir de que se encuentra en constante cambio.

La importancia de la realización del presente trabajo fue con el propósito de que la empresa utilice y establezca los sistemas y procesos adaptables a las nuevas estructuras, con el fin de reducir los altos costos innecesarios.

El trabajo de investigación se realizó en el verano de 2008, con el objetivo de crear una visión clara sobre los puestos vacantes y los que se encuentran en operación y el resultado informarlo y darlo a conocer a la empresa, así como la importancia que tiene la aplicación correcta del análisis de puestos, con el fin de evitar que exista una acelerada rotación de personal.

Se sospecha que la empresa Electro Componentes de México S.A. de C.V., en la ciudad de Imuris, Sonora, no aplica el análisis de puestos correctamente en la mayoría de sus puestos ocupados.

En este trabajo se aplicaron encuestas a los operadores con el fin de saber y conocer sus opiniones y puntos de vista del porque se presenta una elevada rotación de personal. Y se le hizo una entrevista al encargado del Departamento de Recursos Humanos, Con el propósito de recabar información sobre las funciones de la empresa.

Para la selección de los operadores a encuestar, se utilizó una base de datos otorgada por el mismo Departamento de Recursos Humanos. Las encuestas se aplicaron

directamente a cada operador y la entrevista al encargado del Departamento de Recursos Humanos, durante el mes de septiembre de 2008.

Para determinar el número de operadores a encuestar se realizó la metodología descrita por Münch y Ángeles (1998), con un índice del 99% de confiabilidad. El número de operadores encuestados fue de 49.

Los resultados obtenidos de tabularon y se presenta en gráficas, utilizando estadística descriptiva.

Los resultados obtenidos indican que los operadores sí, reciben capacitación pero un 69% de los operadores opinan que no la suficiente para desarrollar su trabajo, no se le informa al trabajador específicamente cuales serán sus funciones a realizar desde el momento en que empiezan a trabajar y no se aprovechan al máximo sus conocimientos y habilidades, según el 69% de las opiniones obtenidas por los operadores.

Se concluye que los principales motivos por los que se presenta una alta rotación de personal en la empresa, es porque no se analizan correctamente cada uno de los puestos existentes, considerado por el Departamento de Recursos Humanos como su principal limitante, el tiempo.

Las recomendaciones que surgen con base en el presente trabajo son: Los trabajadores deben de recibir capacitación y motivación suficiente y constante para realizar sus trabajo, independientemente si ya han pertenecido a la empresa o no e informar al trabajador cuales serán sus funciones a desempeñar, especificándolas claramente.

El Departamento de Recursos Humanos debe de aplicar correctamente el análisis de puestos, para evitar que exista un alto grado de rotación de personal y organizarse en

cuestión de tiempos. Para evitar que se generen costos innecesarios por la existencia de los elevados índices de rotación de personal.

## INTRODUCCIÓN

En México, la industria maquiladora nació propiamente en la década de los sesenta, como una respuesta económica al encarecimiento de la mano de obra que tuvo lugar principalmente en dos países altamente industrializados: Estados Unidos y Japón.

Surge tras la suspensión del Programa Bracero, como parte del Programa Nacional Fronterizo, con el objetivo de resolver una necesidad concreta: dar empleo permanente a los trabajadores temporales (braceros) que cruzaban la frontera para trabajar en los campos agrícolas de E.U.

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La gestión de recursos humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito.

Motivo por el cual todas las empresas están basadas en su personal. El manejo del personal, su buen trato y una acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar, son puntos que deben ser tomados en cuenta por cualquier empresa.

Todo ello, ha obligado a los directores de las organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptables a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Motivo por el cual es necesaria e importante, la aplicación del análisis de puestos, así como el tener los conocimientos necesarios de la evaluación y organización que requieren cada uno de los puestos, que son los que proporcionan los deberes y las

responsabilidades que realizará cada empleado, en las actividades que corresponderán a cada uno de ellos, así como su relación con otros puestos.

Este trabajo explica, las relaciones que existen entre la industria y la ciudad a partir de que se encuentran en constante cambio. Interesa analizar las pautas y los elementos especiales en los que se concreta dicha relación tomando como referencia la crisis industrial y el impacto de las nuevas tecnologías.

El presente trabajo esta dirigido a la empresa maquiladora de la ciudad de Imuris, Sonora (Electro componentes de México S.A. de C.V). Las empresas localizadas en la ciudad de Imuris, Sonora, son del ramo industrial, y ofrecen a sus habitantes en promedio 935 empleos, según cifras del Instituto de Nacional de Estadística Geográfica e Informática; haciendo con ello la actividad más importante de la ciudad.

El trabajo se realizó para alcanzar los siguientes objetivos:

1. Crear una visión más clara sobre los puestos vacantes y los que se encuentran en operación en la empresa.
2. Informar a la empresa la importancia que tiene la aplicación correcta del análisis de puestos, para evitar que exista una acelerada rotación de personal.

Con la información obtenida de este trabajo la empresa obtendrá lo que desea, dándose una clara idea de lo debe realizar y desempeñar cada persona y detectar desviaciones y descontroles que se estén presentando en el desarrollo de las tareas y así facilitar el trabajo que realiza el departamento de recursos humanos.

La hipótesis se establece en base a los objetivos de este trabajo. La empresa Electro Componentes de México S.A. de C.V., en la ciudad de Imuris, Sonora, no aplica el análisis de puestos correctamente en la mayoría de sus puestos ocupados.

El aplicar un análisis de puesto adecuado ayudara a evitará el problema de rotación de personal que presenta la empresa y así podrán elegir con certeza al candidato ideal para el puesto que lo requiera y ayudará a tener un mejor control y organización de cada una de las actividades que se realicen en cada puesto.

Al utilizar correctamente el análisis de puestos, ayudaría no solo a la empresa, sino también al trabajador para realizar sus actividades dentro de ella., ya que al trabajador le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer, le señala con claridad sus responsabilidades y que él mismo reconozca, si está realizando bien su trabajo y ante todo que le brinde satisfacción.



## REVISIÓN DE LITERATURA

### **Definición de análisis de puestos.**

Se define el análisis de puestos como el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a éstos y las características de las personas que contratarán para ocuparlo. El análisis produce información acerca de los requisitos para el puesto; esta información se usa para elaborar las descripciones de los puestos (una lista de tareas del puesto) y las especificaciones del puesto (una lista de los requisitos humanos para el puesto o el tipo de personas que se habrán de contratar para el mismo). Por lo general, un supervisor o especialista en personal suele recabar información de una o varias personas mediante el análisis de puestos (Dessler, 2001).

El análisis de puestos es la técnica o bien un instrumento de utilidad primordial para las organizaciones dentro de las empresas y ofrece grandes ventajas para la selección de personal, la capacitación, entrenamiento y los diseños de puestos (Reyes, 2002).

### **Descripción de puestos.**

La descripción de un puesto es un informe escrito de qué es lo que se hace, quién lo desempeña, cómo lo hace, y en qué condiciones realiza el trabajo. A su vez tal información sirve para descubrir la especificación del puesto, que señala los conocimientos, las aptitudes y las habilidades necesarios para efectuar el trabajo de manera satisfactoria (Dessler, 2004).

William (2002), explica que la determinación de las necesidades básicas de recursos humanos se establece a través de la descripción de puestos; esto es, mediante el análisis de los mismos, que debe de entenderse como el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que comprende cada uno de ellos, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencia que son importantes para un desempeño exitoso en los mismos.

French (1999), afirma acertadamente que una descripción de puestos es válida en la medida en que se refleja exactamente el contenido del puesto, la importancia del mismo se evidencia cuando se toma en consideración la influencia de las descripciones de los puestos; si la descripción del puesto es inexacta y confusa, las especificaciones del puesto serán inexactas. Los análisis de puestos inexactos pueden reducir la efectividad de la capacitación y pueden dar como resultado el desarrollo de estándares de desempeño irreales. Estos problemas demuestran la importancia de obtener información sistemática y periódicamente de una cuidadosa elaboración de las descripciones y de verificaciones de exactitud con los interesados y los supervisores.

La descripción de puestos según Davis *et al.* (1996), es la plataforma que sirve para empezar con las actividades básicas de la administración de personal, de tal manera que se convierte en el punto principal de los procesos organizacionales, reconoce como el “análisis” la descomposición de los elementos de una experiencia total para estudiar sus componentes y mecanismos, mientras que Reyes y Arias (1992), definen “puesto” como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

### **Técnicas y objetivos.**

La información sobre los distintos puestos laborales, incluye herramientas como las encuestas, la observación directa y las discusiones entre trabajadores y supervisores. Estas técnicas permiten proceder a la descripción de puestos, con el propósito de proporcionar las bases que determinan los niveles de desempeño en cada puesto y con la información obtenida para cada puesto de trabajo, el departamento de recursos humanos establece un

sistema de evaluación sobre cada uno de los recursos de personal que se tienen a disposición en la organización. De esta manera, los especialistas en compensación disponen de información básica que necesitan para iniciar esta fase (Werther y Davis, 1995).

Dórame (1995), considera la técnica conocida con el nombre de análisis de puestos al que responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión “lo que cada trabajador hace” y las “aptitudes que se requieren para hacerlo bien”.

Dentro de toda área de trabajo se presentan dificultades en la determinación de las labores, de ello la importancia de que las empresas apliquen la técnica de analizar cada puesto vacante y los cubiertos porque es difícil precisar los elementos que integran cada puesto, ya que éste no solo está formado por una serie de operaciones materiales y tangibles, sino también por un conjunto de elementos impalpables, tales como la forma de realizar el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes que supone. El conocer el puesto de trabajo clarifica el tipo de persona que se requiere, así como las actitudes necesarias en el candidato para cubrir el puesto.

El objetivo principal de todo análisis de puestos es pretender estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada, es decir, aspectos extrínsecos que son factores de especificaciones como: requisitos físicos, responsabilidades incluidas y condiciones de trabajo (Chiavenato, 1991).

### **Procedimiento del análisis de puestos.**

El análisis de puestos es el procedimiento por el cual se determinan los deberes la naturaleza de los puestos y los tipos de personas en términos de capacidad y experiencia

que deben ser contratadas para ocuparlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizaran para desarrollar las descripciones del mismo (lo que implica el puesto) y las especificaciones del tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo (Mercado, 2004).

El procedimiento mas aceptado dentro de las empresas es un sistema, a través de la base de datos de los análisis de puestos de trabajo, ya que guarda actualizada la información relevante de cada uno de los puestos analizados. Una salida, entonces, interesante del sistema pueden ser las listas de puestos no cubiertos, lo que permite planificar las acciones de capacitación o identificar la existencia de determinados tipos de problemas en el área de los recursos humanos al detectar puestos donde la tasa de rotación es significativamente más elevada que la media, lo que podría deberse a un diseño especialmente frustrante del trabajo, escasas posibilidades de promoción a partir de ese cargo o una retribución que no cumple los requisitos de equidad interna y externa (Sastre y Aguilar, 2003).

### **Estudio de la función y su aplicación.**

El análisis de puestos pretende estudiar y aplicar determinados requisitos que son los esenciales para establecer las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada, es decir aspectos extrínsecos que son los factores de especificaciones como: requisitos físicos, responsabilidades incluidas y condiciones de trabajo y con ello obtener el desarrollo de una descripción detallada de las tareas comprendidas en el puesto requerido, la determinación de las relaciones de éste con otros y la definición del conocimiento y habilidades necesarias para que un empleado desempeñe el puesto con éxito (Robbins, 1996).

Bohlander *et al.* (2001), en ocasiones consideran que el análisis de puesto es la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a que la información que recoge sirve para muchas funciones de dicha administración. El análisis de puestos en si es un proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados que se especifican con anticipación al estudio.

En contraste con el diseño del puesto, que refleja opiniones subjetivas sobre los requerimientos ideales de un puesto, el análisis de puestos se ocupa de la información objetiva y comprobable respecto a los verdaderos requerimientos del mismo. Las especificaciones de puestos desarrolladas mediante el análisis de puestos deben ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes toman decisiones sobre administración de recursos humanos. Estas decisiones podrán abarcar cualquiera de las funciones de recursos humanos, desde el reclutamiento hasta el despido.

Montes (2000), afirma que mediante el análisis de un puesto de trabajo las funciones del mismo quedarán descritas, de manera que se deducirán los conocimientos y habilidades que se requieren. Generalmente, esta función la suele llevar a cabo un especialista, pero con un conocimiento adecuado un gerente de una PYME (pequeña y mediana empresa) o alguien en quien se delegue esta tarea.

Tyson (1997), considera el análisis de puestos como la función clave de la administración de personal; que es el fundamento esencial en todo proceso dirigido hacia la efectividad en el trabajo, el reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño, la capacitación y el desarrollo del staff; también es un prerrequisito para la evaluación de puestos y para un sistema de salud y seguridad en el trabajo. Debido a que todas estas áreas

son de vital importancia en la administración de una organización se afectaría inevitablemente de modo adverso, a menos que se entendiera la importancia y los principios del análisis de puestos y se aplicaran con habilidad.

### **Concepto de método, análisis y puesto.**

Hernández (2000), detalla el análisis de puestos con los siguientes conceptos: Método: Camino o modo de proceder. Análisis: Dividir un todo en sus partes con el fin de estudiarlo y Puesto: Unidad básica de trabajo en organización por lo tanto el método de análisis de puestos es una herramienta para conocer y estudiar lo que se hace en los diferentes puestos.

El estudio y función del análisis de puestos es un trabajo que consume muchos recursos, puede inquietar al personal de una organización y ocasionar conflictos e improductividad por el desconocimiento de los motivos de estudio. El análisis se hace con respecto al conjunto de puestos y presentando un informe a la alta dirección que sugiera los cambios que se juzguen pertinentes a los métodos, procedimientos y cargos de trabajo, se realizaran en función y distribución de las tareas.

### **Herramientas básicas.**

Noé y Mondy (2005), explican por qué el análisis de puestos es una herramienta básica de recursos humanos, ya que éste es el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización. Tradicionalmente es una técnica de recursos humanos básica y penetrante, así como el punto inicial de las actividades de recursos humanos.

En el ambiente laboral de constantes cambios, hoy en día, es indispensable un sistema sólido de análisis de puesto. Se crean puestos nuevos y los puestos viejos se rediseñan o eliminan. Un análisis de puestos realizado sólo unos cuantos años es muy probable que incluya información obsoleta. Incluso algunas personas han sugerido que los cambios ocurren con tanta rapidez que es imposible mantener un sistema de análisis de puesto eficaz. En una organización, el trabajo debe dividirse en unidades o tareas manejables que puedan ser ejecutadas por los empleados asignados a ellas. La unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran éstas tareas, es el análisis de puestos, que sirve a las empresas para definir no sólo las actividades de la organización que va a desempeñar un empleado, sino también la relación de estas actividades con las ejecutadas por otros trabajadores para el logro de los objetivos de la organización.

Churden (1996), establece al análisis una herramienta que proporciona los medios para dividir y asignar la autoridad y responsabilidad que debe ser ejercida por quienes ocupen los puestos. También establece las bases para la selección y entrenamiento de los empleados, para evaluar su desempeño y para determinar su sueldo. El análisis de puestos y cada una de sus exigencias que lo componen son de importancia para la administración de personal, ya que la forma en que se organicen puede tener mucho qué ver con la efectividad con la cual estas actividades se ejecuten y controlen. La forma en la cual se organiza el análisis de puestos dentro de las empresas proporciona importancia para la creación y solución de problemas de disciplina y quejas.

La causa de la eficiencia en el puesto en ocasiones puede deberse en mucho a la forma que esté organizado éste en cuanto al calibre de desempeño del empleado. Si las actividades de un puesto no están organizadas con propiedad, esta situación puede dar

como resultado confusión, conflictos interpersonales y frustración, y puede ser causa de descontento entre los empleados y de problemas para la gerencia.

Las organizaciones tienen que evolucionar cuando su misión general y sus objetivos son demasiado grandes para que los realice una sola persona. Por consiguiente, la organización debe contar con herramientas básicas como lo son un método sistemático para determinar qué empleados van a desempeñar una función o tarea que haya que cumplir. Así, la organización con los trabajos que hacen los empleados, ofrecen a la vez el medio para coordinar y enlazar las actividades de la organización que son las necesarias para una buena marcha. Como resultado, estudiar y entender los trabajos a través del proceso de análisis de puestos es parte vital de todo programa de ARH (Administración de Recursos Humanos).

El análisis de puestos arroja las respuestas a las preguntas como: ¿Cuánto tiempo se requiere para realizar las tareas importantes?, ¿Qué tareas se agrupan y pueden considerarse en un trabajo?, ¿Cómo se diseña o estructura un puesto para mejorar el desempeño de quien lo ocupa? ¿Qué comportamientos se requieren para desempeñar el trabajo?, ¿Qué persona es la más adecuada para el puesto?, ¿Cómo se aprovecha la información del análisis de puestos para los programas del departamento de recursos humanos?. El analista de puestos tiene que elegir los mejores métodos y procedimientos para realizar el análisis (Ivancevich, 2005).

### **Valoración de los puestos de trabajo.**

Las primeras valoraciones de puestos de trabajo se realizaron en el siglo XIX en el entorno de la escuela clásica de Dirección y Organización Científica de Empresas, a través



de técnicas como el estudio de métodos, medida del trabajo, valoración de tareas, etc. La valoración de puestos se diferencia del resto en que no está vinculada a temas organizativos, sino que surge como respuesta a los problemas de rotación, clima, seguridad, higiene, etc., y, posteriormente, a la remuneración.

Por medio del análisis de puesto se recopilan y organizan sistemáticamente la información relativa a los diferentes puestos de trabajo, identificando las tareas, los cometidos y las responsabilidades de dichos puestos, así como los requerimientos que debe cumplir sobre las condiciones físicas, ambientales y sociales en que se desarrollarán (García, 2005).

Casique y López (2000), consideran las nuevas teorías administrativas y las técnicas derivadas de la ingeniería industrial, como justo a tiempo, mejora continua, control total de la calidad y reingeniería, entre otras, son los programas muy comunes en las empresas y afirman que la aplicación de factores administrados de manera adecuada permiten una buena valoración de los puestos de trabajo y con ello proporcionan el incremento de la productividad; pero combinados sistemáticamente se potencian entre sí, generando mejoras significativas en todos los aspectos relacionados con la calidad, cantidad, tiempo y costo de la producción. Esta combinación de factores se observa en el diseño de puestos el cual puede aplicarse en la práctica en todas las empresas.

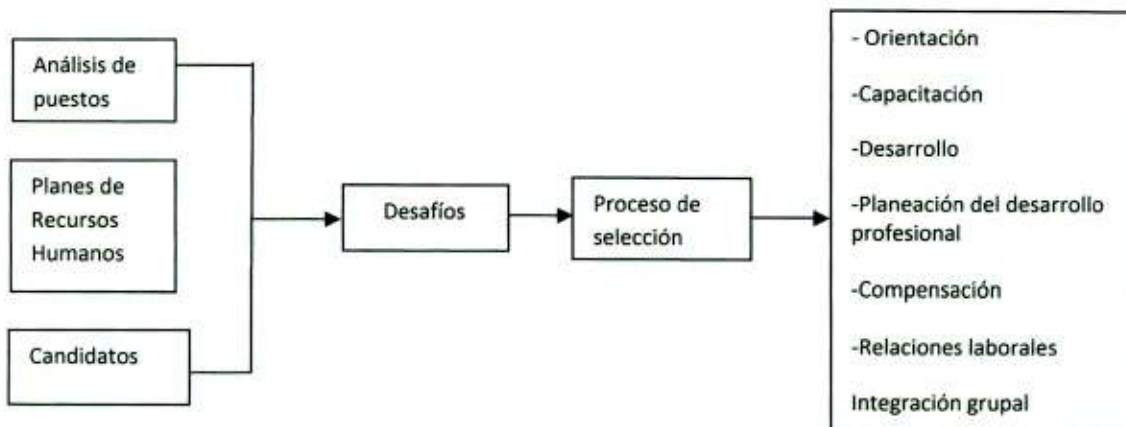
Arias (2000b), sostiene que las actitudes son las características del candidato, como su equilibrio emocional, motivaciones, opciones y sociabilidad. Esta información se obtiene mediante entrevistas, informes confidenciales y por el conocimiento de trabajos anteriores. Los resultados de una empresa están siempre en función de varios factores, entre los más importantes son: el giro. Determina en parte su competencia, su mercado y sus clientes, la

tecnología empleada. Sirve de base para el desarrollo de las actividades productivas y define el nivel de valoración en base a los resultados que pueden obtener, la calidad de los recursos humanos, los conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y valores del personal son determinantes en la productividad.

### **Selección de personal.**

Gómez (2003), considera que el proceso de selección de personal es el que consiste en investigar los antecedentes de los candidatos, a un empleo para garantizar la contratación de los más adecuados. La selección es un ejercicio de predicción ya que predice qué candidatos serán exitosos si son contratados. Destaca de la misma manera que cualquier decisión de selección puede originar cuatro resultados posibles: decisión correcta, error de aceptación, error de rechazo y decisión incorrecta.

El proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: la información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas; las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten asimismo conducir al proceso de selección en forma lógica y ordenada y finalmente los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger (Figura 1). Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad y calidad del proceso de selección (Werther, 1997).



**Figura 1. Elementos esenciales del proceso de selección de personal.**

Uribe (1998), detalla que es frecuente que en las organizaciones existan departamentos de “integración de recursos humanos”, de “administración de personal”, de “selección de personal”. En estas áreas funcionales o departamentos se tiene como objetivo integrar a los trabajadores, con características de eficiencia, a sus respectivos puestos, debiendo pasar en la mayoría de los casos por exhaustivos procesos de selección.

Teniendo en cuenta que el objetivo del empleo es suministrar las especificaciones necesarias de información a la organización, en el momento que se necesiten las personas necesarias en calidad y cantidad para desarrollar de una manera óptima los procesos de producción y servicio, debemos dar mucha importancia a los procesos de selección que conducirán a la incorporación del candidato idóneo para el puesto de trabajo requerido, informaciones que necesitamos para llevar a cabo un análisis del puesto efectivo.

### **Rotación de personal.**

Welter (2001), considera que el término rotación de personal de recursos humanos es la fluctuación de personal entre la organización y el ambiente. Generalmente la rotación

de personal se expresa a través de la relación porcentual, en el transcurso de cierto período de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

Royel (1998), define la rotación de personal como la suspensión individual del personal afiliado a una organización, que recibe una compensación monetaria o salario de la compañía.

Mientras que Arias (2000a), considera que para algunas empresas, la rotación de personal es una situación que se presenta pese a los esfuerzos económicos y de condiciones laborales de los directivos o dueños de los negocios, y para otras, una política que erróneamente trata de disminuir los costos, que engloban las llamadas prestaciones sociales a través del desfile de trabajadores de poca duración.

Medrano (1998), describe que la rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto que se presenta les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional. La pregunta no es solo 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 solo se quedan, sino que están satisfechos y son productivos.

La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa. Las políticas de recursos humanos en las empresas son la solución, según los expertos, a la desmotivación que causa la rotación, ya sean planes flexibles o bonos que

mejoren el salario, programas de retención permiten a las compañías ahorrar gastos de capacitación de nuevos empleados por rotación.

Montaño (2000), describe la rotación de personal es uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, esto provoca que al poco tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo.

### **Motivación y capacitación.**

Sánchez (2004), define que la motivación esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Considerando que la motivación esta constituida por factores tanto de tipo estrictamente biológicos como pueden ser el hambre, la sed, el acto de respirar, entre otros. Así como factores de tipo psicológicos y a un de tipo social y cultural.

La motivación es también el determinante poderoso de la conducta humana, esta ampliamente aceptado que gran parte de la motivación tiene su origen en ciertas necesidades, pertenece a requisitos fisiológicos, de seguridad, de pertenencia, afecto de

estima, de integración y autorrealización. La capacitación se refiere a los métodos que utilizan para fomentar en los empleados nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar cada una de las tareas que así lo requiera cada puesto de trabajo.

La capacitación también significa la enseñanza para superar las deficiencias en la educación, porque los programas de mejoramiento de personal dan por hecho que los empleados son capaces de realizar cualquier tipo de actividad, pero en la actualidad el personal también requiere de habilidades en cuanto al trabajo en equipo ya que la mayoría de las tareas de una organización requieren de la ayuda de otras personas por lo cual es de suma importancia que los empleados sepan trabajar en equipo, para que seas capaces de tomar decisiones y de contar con una buena comunicación (Ortega, 1995).

La capacitación y la motivación de los empleados se pueden proporcionar en formas tradicionales, incluyendo la capacitación en el trabajo, la rotación de empleos, la enseñanza y el adiestramiento. La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual (Robbins y Coulter, 2005).

### **Concepto de empresa.**

Robbins y Coulter (2005), consideran que la empresa es una institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La empresa es la más común y constante actividad organizada, por el ser humano la cual involucra un conjunto de trabajo

diario, labor común y esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

### **Empresas industriales.**

Las empresas industriales son las que realizan un tipo de actividad primordial este tipo de empresas se dedican a la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en: Agropecuarias, Comerciales, Mayoristas, Menudeo, Minoristas, Detallistas, Comisionistas, Servicios, Extractivas y Manufactureras.

### **Maquiladora.**

El término maquila se originó en España donde las primeras maquiladora eran propietarias de molinos, las cuales cobraban por procesar el trigo proporcionado por los agricultores locales. Actualmente maquila significa cualquier manufactura parcial, ensamble o empaque, llevando a cabo por alguna empresa que no sea el fabricante original.

En México, la industria maquiladora nació propiamente en la década de los sesenta, como una respuesta económica al encarecimiento de la mano de obra que tuvo lugar principalmente en dos países altamente industrializados: Estados Unidos y Japón.

La industria maquiladora difiere de una típica operación de manufactura por ser en esencia un centro de costos, en contraste con una operación de manufactura, que es un centro de utilidad. Las diferencias más importantes se refieren a las regulaciones que afectan a la maquiladora, principalmente las de carácter legal y fiscal. Con la fábrica llegó un tipo de conducta reglamentada que surgió de la interdependencia de tareas y posiciones.

La fábrica creó cambios notables en comparación con la manufactura de habitación, las prácticas agrícolas y la vida de los pequeños talleres. Las maquiladoras agrupan diversos sectores de la industria operando bajo el régimen de importación temporal de bienes. Los principales sectores especializados de las maquiladoras son: Textil, eléctrico, automotriz, electrónico, entre otros (French, 1999).



## MATERIAL Y MÉTODOS

Este proyecto se realizó en el municipio de Imuris que se encuentra ubicado al norte del estado de Sonora y colinda al norte con Nogales y Santa Cruz, al este con Cananea, al sureste con Arizpe, al sur con Cucurpe y al oeste con Magdalena de Kino. Se localiza en el paralelo 30° 46' de Latitud Norte y en el meridiano 10° 50' de Longitud al Oeste de Greenwich; a una altura de 826 metros sobre el nivel del mar, posee una superficie de 1,710.3 km<sup>2</sup> que representa el 0.92% del total estatal y el 0.09% en relación al nacional; las localidades más importantes, además de su cabecera, son: Campo Carretero, Terrenate, La Estación y La Mesa (Figura 2).

Durante la última década, debido al impulso que ha tenido la industria maquiladora, la población ha crecido aceleradamente, estimándose en 14,000 el número de habitantes concentrándose un 90% en la zona urbana, lo que ha ocasionado que crezcan las necesidades de obras y servicios públicos y la vivienda.

Las finanzas públicas del municipio son muy incipientes y su vida económica gira en torno a la agricultura, ganadería, comercio y servicios principalmente la industria maquiladora. La industria establecida es variada porque existen dos maquiladoras de firmas internacionales. Está representado básicamente por maquiladoras que generan 935 empleos haciendo con ello la actividad más importante en la comunidad (INEGI, 2008).

La industria maquiladora Electro componentes de México S. A de C.V, es una industria que cuenta con firmas internacionales, es reconocida y con gran prestigio internacional (Figura 3). La empresa se enfoca a la manufactura de arneses automotrices,

como el diseño de los mismos, cuenta con los siguientes departamentos: ingeniería, calidad, producción, recursos humanos, finanzas, mantenimiento, sistemas y materiales de compras.

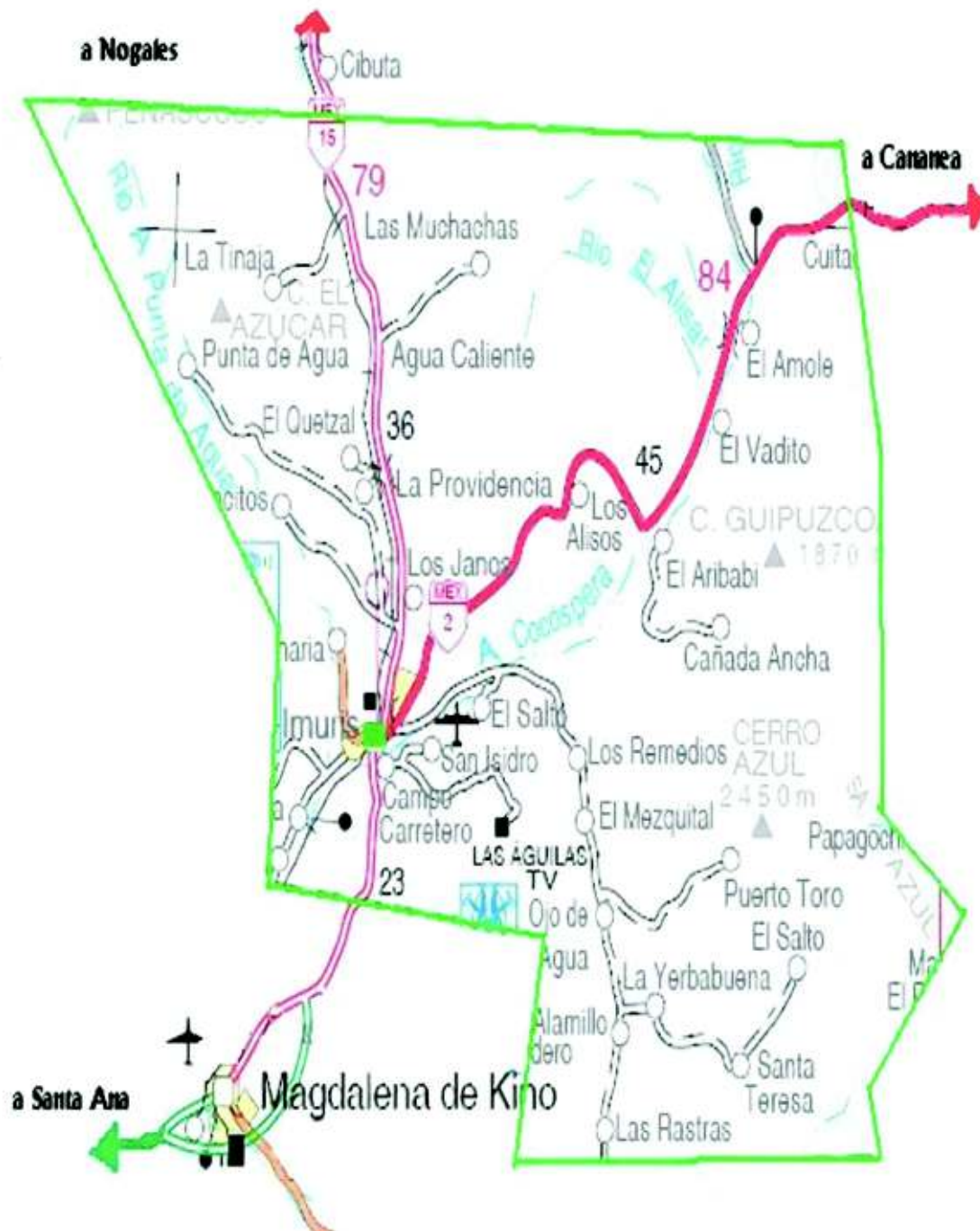


Figura 2. Ubicación geográfica de Imuris, Sonora.



Figura3. Empresa maquiladora Electro Componentes de México S.A. de C.V., en la ciudad de Imuris, Sonora.

La investigación de este proyecto se inició en enero de 2008, recabando la información necesaria para adquirir los conocimientos relacionados al tema de investigación, se realizó revisión de literatura en bibliotecas de la Universidad de Sonora (Campus Santa Ana y Hermosillo), obtenida de libros, revistas, gacetas y páginas de internet. Esta investigación se realizó dentro de la empresa, Electro Componentes de México S.A. de C.V., en la ciudad de Imuris, Sonora. Con la autorización del Gerente General el Ingeniero Lucas Rosas Villa, quien nos brindó la oportunidad y el acceso necesario para realizar entrevistas y encuestas en el departamento de Recursos Humanos, con Rinaldo Alberto Valenzuela Bermúdez (Gerente del Departamento).

Dentro de la empresa se aplicaron 49 cuestionarios a empleados, con la ayuda del encargado del Departamento de Recursos Humanos. Los empleados que fueron encuestados son trabajadores que entran y salen constantemente de la empresa por diferentes motivos que en varias ocasiones son ajenos a la empresa pero que generan un gran costo para la misma. Para determinar el número de empleados a encuestar, se utilizó la fórmula de tamaño óptimo de muestreo para poblaciones finitas descritas por Münch y Ángeles (1998), con un índice de confiabilidad del 99%.

El total de empleados que fueron encuestados se estimó por un control que establece el departamento, a través de una base de datos con los registros de cada uno de los empleados desde el momento en que ellos son parte de la empresa hasta el momento en que dejan de ser. Tomando como referencia el registro de empleados obtenida en la base de datos en el periodo de 2005-2008; con el fin de obtener datos con mayor certeza para dicha investigación.

El formato tipo entrevista y encuesta contemplaron el nombre de la empresa, cargo y fecha de la aplicación de las encuestas, a fin de estar en posibilidades de clasificar y ordenar toda la información generada por este tipo de investigación de campo.

Una vez recabada la información se clasificó en un formato de captura diseñado expresamente en el programa Microsoft Office Excel 2007, el cual posteriormente se analizó en un paquete estadístico de porcentaje y se graficaron los resultados obtenidos, con el fin de buscar correlaciones entre las diferentes variables analizadas y obtener cifras estadísticas que nos informaron que resultados arrojó dicha investigación y comprobamos los resultados en base a los objetivos y hipótesis realizadas en el presente trabajo.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El 2% de los operadores han permanecido trabajando de 1 a 3 semanas; 44% de 1 a 6 meses; 24% 1 año y otros 12% (Figura 4).

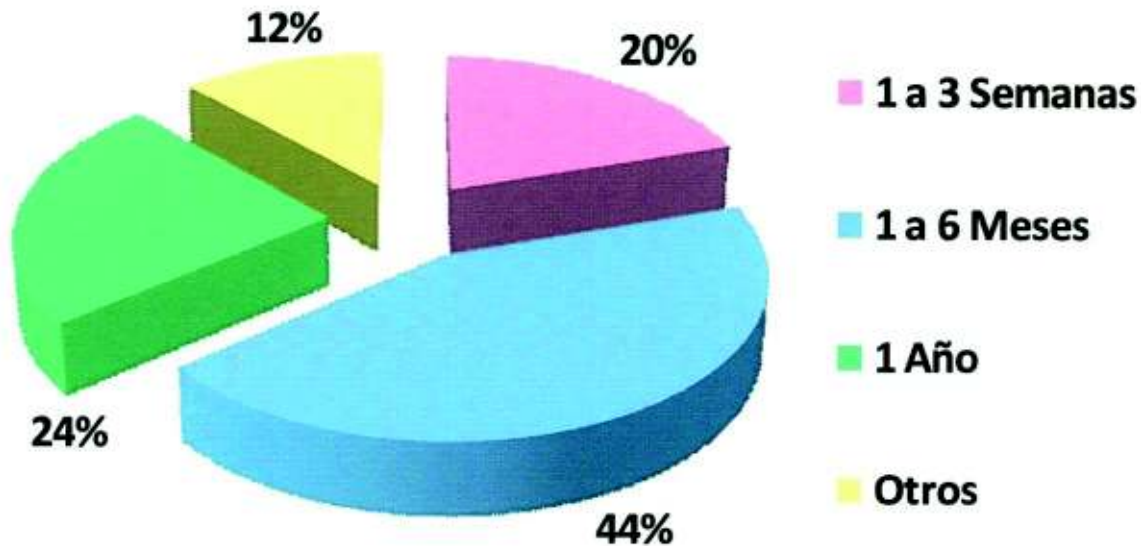


Figura 4. Distribución porcentual respecto al tiempo que han permanecido trabajando los operadores en la empresa Electro Componentes de México S.A. de C.V., en la ciudad de Imuris, Sonora.

Los principales motivos por los que los operadores dejan de trabajar en la empresa son: por problemas que se presentan frecuentemente con la con la empresa por diferentes factores, el cambio de una ciudad a otra, por problemas familiares o personales y por motivos de estudio. Presentándose un 14% por problemas con la empresa; estos pueden ser presentados por dificultades en la determinación de las labores ya que en ello implica algunas series de operaciones, tales como la forma de realizar el trabajo y en ello se tiene que clasificar el tipo de persona que se requiere para ello según Dórame (1995), 31% cambio de residencia: 41% motivos personales y 14% por estudios, (Figura 5).

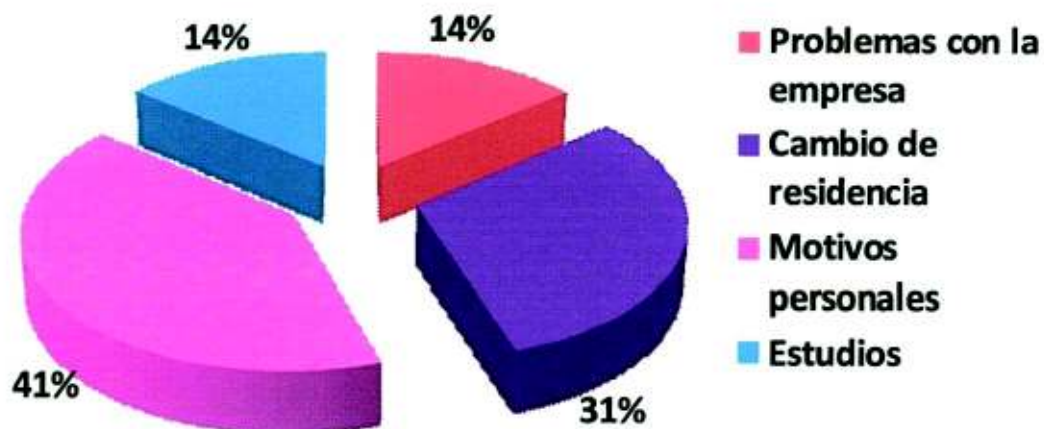


Figura 5. Percepción porcentual de los principales motivos por los que dejan de trabajar los operadores en la empresa Electro Componentes de México S.A. de C.V., en la ciudad de Imuris, Sonora.

El 72% de los operadores ingresaron nuevamente a trabajar en la empresa por necesidad; en este caso se presenta un alto porcentaje ya que el trabajador renuncia fácilmente al trabajo por buscar otra forma de obtener ingresos económicos y al no obtenerlos en otro lugar este busca nuevamente acceso al trabajo anterior a un que el ingreso sea bajo al igual que las prestaciones, en algunas ocasiones se espera encontrar un trabajo mejor mediante el paso del tiempo, ya que la misma necesidad así lo obliga Ramírez (2006), el 18% de los operadores respondieron mientras encuentran otro trabajo y 10% por gusto, (Figura 6).

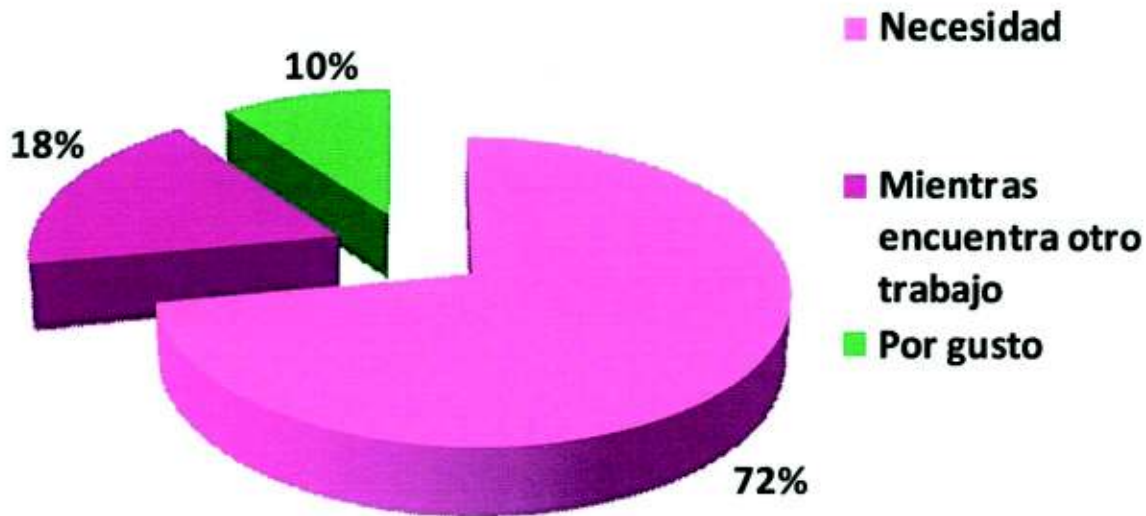


Figura 6. Motivos por los que regresó a trabajar nuevamente.

Al ingresar nuevamente al trabajo el 31% de los operadores respondieron que sí recibieron capacitación suficiente para desarrollar su trabajo, este porcentaje puede deberse a que las personas ya conocían muy bien las actividades que se realizaban, porque en tiempo anterior desempeñaron cada uno de los mecanismos utilizados para cada actividad y de esta manera cuando el operador regreso ya tenia un conocimiento apropiado para ejecutaba las actividades asignadas, mientras que el 69% considera que no fue suficiente la capacitación otorgada para la realización de cada una de las actividades , según Ortega (1995), considera que la capacitación es uno de los procedimientos que deben de seguirse al pie de la letra ya que ello significa la enseñanza para superar las deficiencias que se presentan y esta debe de ser aplicada correctamente y otorgándose continuamente, siendo la capacitación suficiente y apropiada como cada persona lo requiera para realizar sus actividades, (Figura 7).



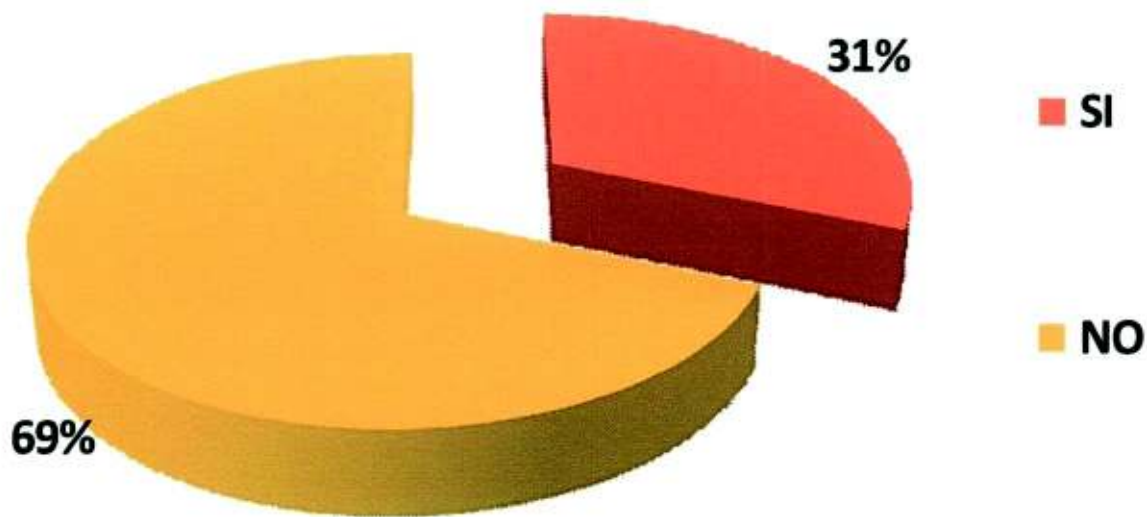


Figura 7. Distribución porcentual de los operadores respecto a si recibieron capacitación suficiente al ingresar nuevamente a su trabajo.

En el caso de que los operadores respondieron acertadamente que recibieron capacitación suficiente, el 37% de los operadores consideran que la capacitación que recibieron fue buena; el 48% considera que fue regular; se considera que cuando la capacitación se encuentra en un rango de valoración buena o regular, es porque se puede proporcionar en formas tradicionales, Según Robbins y Coulter (2005), mientras que un 15% afirma que es mala, ya que los empleados consideran que no se capacita correctamente, ya que existen áreas de trabajo que son totalmente desconocidas para ellos y que se realiza un trabajo de baja calidad y poca productividad por la misma falta de conocimientos, los operadores explican que se sienten obsoletos de conocimientos suficientes para la realización de cada una de las actividades que desempeñan en sus áreas de trabajo (Figura 8).

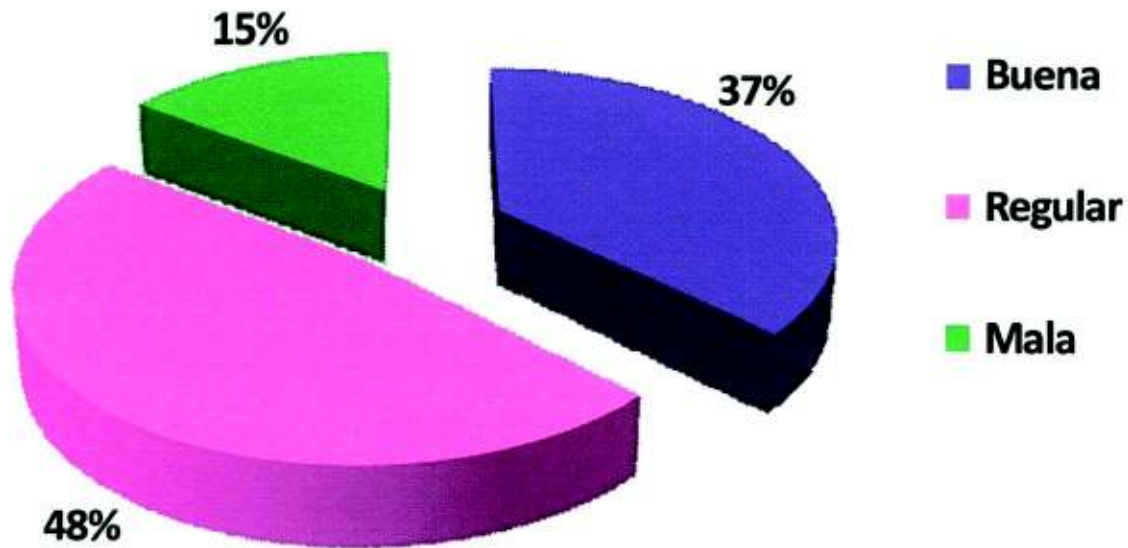


Figura 8. Percepción porcentual de los operadores referente al nivel de capacitación recibida al regresar nuevamente a su trabajo.

El 31% de los operadores afirman que sí, se les informó cuáles serían sus funciones a realizar, desde el momento en que empezaron a trabajar y un 69% asegura que no, se le informó (Figura 9). Chiavenato (1991), respecto a lo anterior considera que se presenta un alto porcentaje porque no se aplica correctamente el análisis de puestos, ya que aplicándose correctamente, se determinan todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para que estos puedan ser desempeñados de manera adecuada, en lo cual se incluyen factores de especificaciones como son los requisitos físicos, responsabilidades incluidas y condiciones de trabajo.

Los operadores consideran que sí, se aprovechan al máximo todos sus conocimientos y habilidades dentro de la empresa acertándolo el 31% de ellos, mientras el 69% afirma que no, se aprovechan al máximo (Figura 10).

En base a lo anterior, Según Churden (1996), Explica que la causa de la eficiencia en el puesto en ocasiones puede deberse en mucho a la forma en que esté organizado el desempeño de los empleados. Si las actividades de un puesto no están organizadas con propiedad puede dar como resultado confusión, conflictos interpersonales y frustración, pudiendo ser la causa del descontento entre los empleados y problemas para la gerencia.

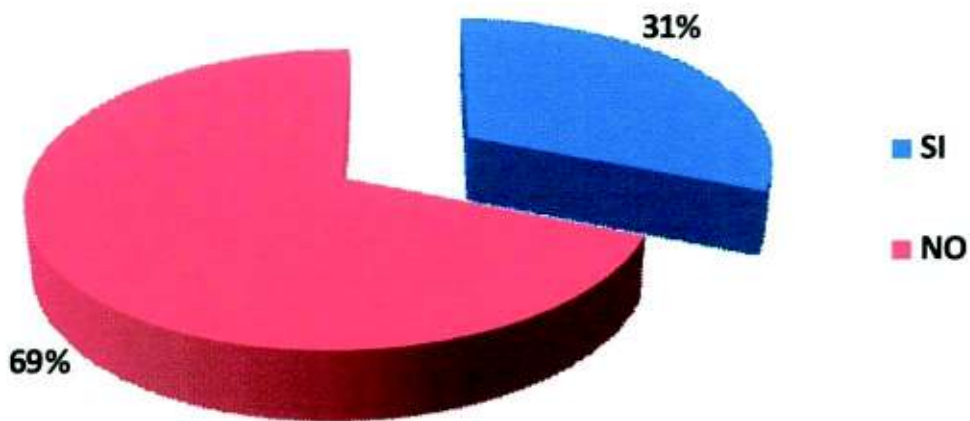


Figura 9. Distribución porcentual de los operadores si se les informó o no cuáles serían sus funciones a realizar, desde que empezaron a trabajar.

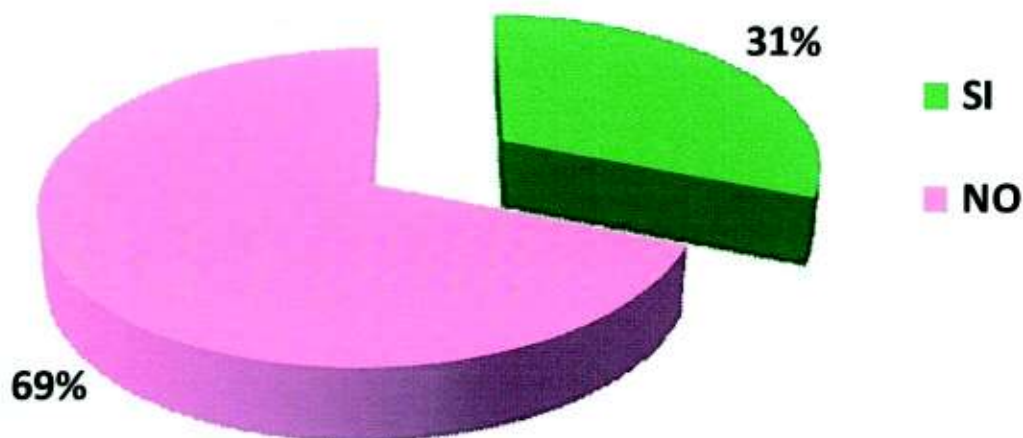


Figura 10. Percepción porcentual de los operadores referente al aprovechamiento de sus conocimientos y habilidades dentro de la empresa.

El 7 % de los operadores consideran excelentes sus conocimientos aplicados en el trabajo que desempeñan; 32% regular; 31% suficientes e insuficientes se presenta con un 30% (Figura 11).

El 55% de los operadores afirma que sí recibió inducción y capacitación durante el tiempo que estuvo laborando y un 45% considera que no, (Figura 12). Por consiguiente se considera que la organización tiene que evolucionar cuando su misión general y sus objetivos son demasiado grandes para que los realice una sola persona de tal forma que una inducción otorgada al empleado una sola vez y una capacitación deficiente, no será suficiente para que este realice bien sus funciones y por tal no se obtendrán los resultados esperados (Davis *et al.*, 1994).

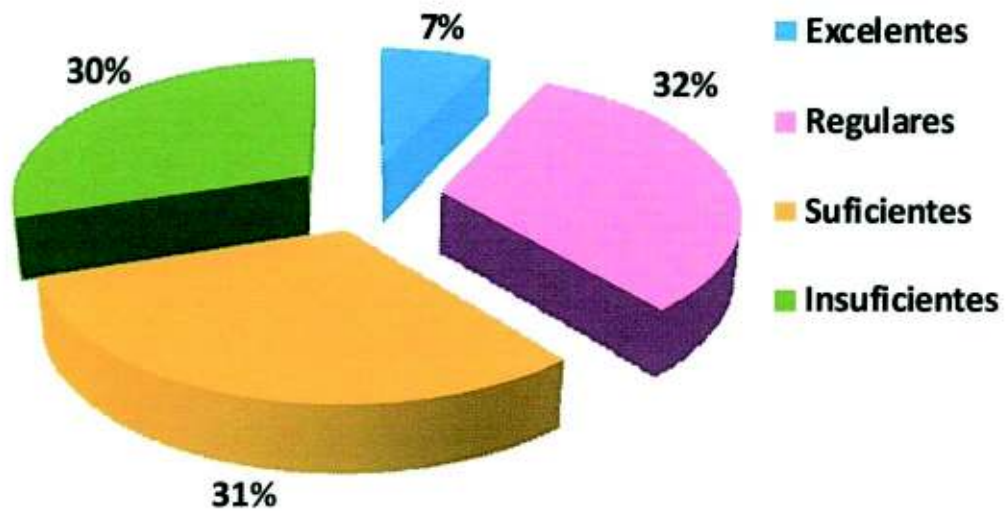


Figura 11. Evaluación de los operadores en cuanto a la aplicación de sus conocimientos en el trabajo que desempeñan.

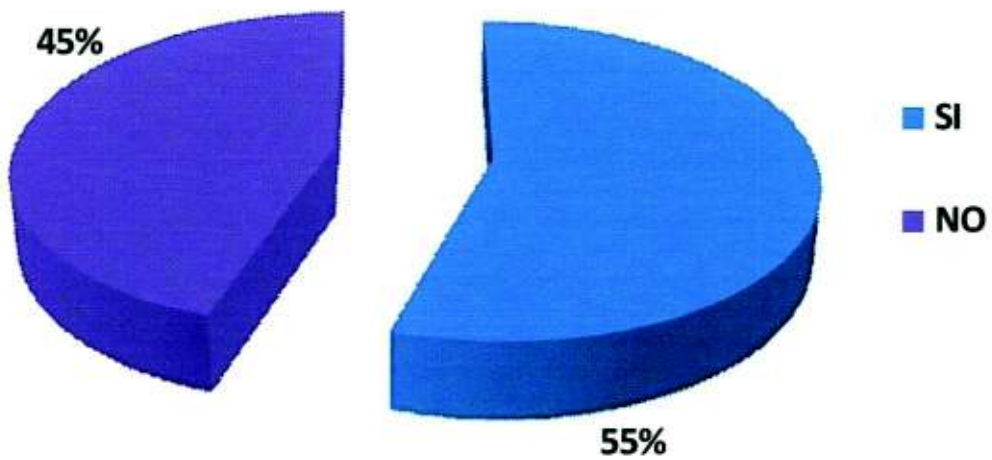


Figura 12. Distribución porcentual por los operadores en afirmar o negar recibir inducción y capacitación.

El 67% afirma que en alguna ocasión sí, evaluaron su trabajo y el 33% asegura que no (Figura 13). Al respecto García (2005), explica que las evaluaciones son técnicas de estudio, métodos y mediciones de trabajo necesarias de aplicar en cualquier área ya que no están vinculadas a temas organizativos si no que surgen como respuesta a los problemas de rotación, clima, seguridad higiene y posteriormente, a la remuneración. De igual forma Ivancevich (2005), considera las evaluaciones de trabajo como una respuesta de esfuerzo y capacidad por parte del trabajador al realizar sus funciones y las formas en que éstas pueden presentarse son muy variadas; ya que cada actividad que se evalúa implica dar conocimiento del esfuerzo, habilidad, capacidad u optimismo con el que cada miembro de un equipo las realiza. En trabajos estructuralmente definidos se toman estándares de evaluación específicamente estructurados por técnicas variadas dependiendo de su fin.

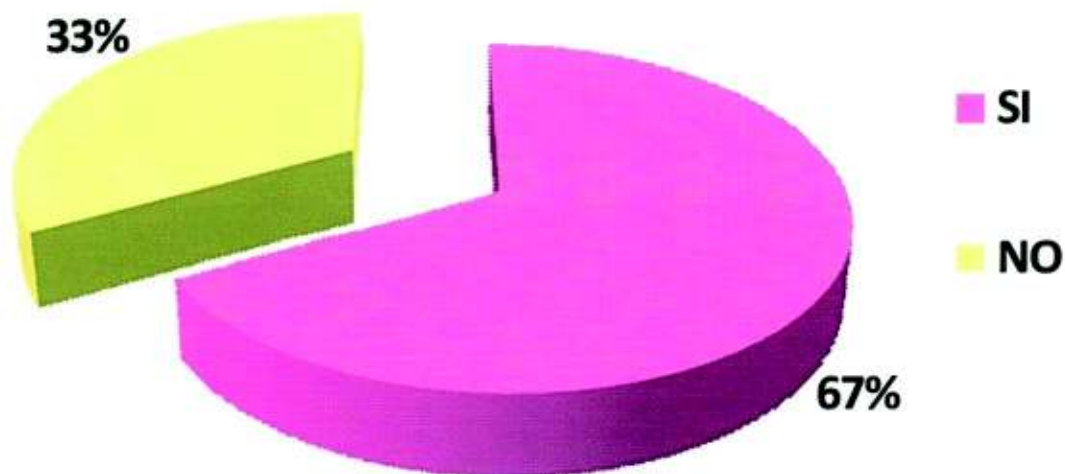


Figura 13. Distribución porcentual de los operadores en respuesta a la evaluación presentada en su trabajo.

El 34% considera bueno el método utilizado para evaluar su trabajo; 38% regular y 28% malo (Figura 14).

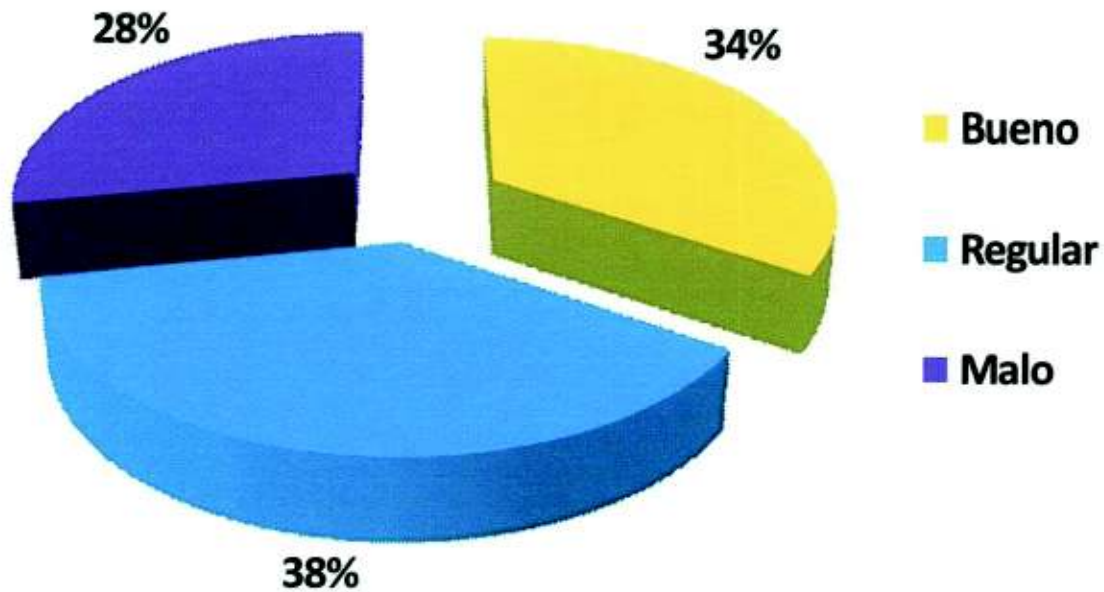


Figura 14. Consideración de los operadores al método aplicado para evaluarles su trabajo.

El 69% de los operadores aseguran que se encuentran satisfechos con las funciones que desempeñan en su puesto, ya que son consideradas operaciones fáciles de desarrollar además un punto a favor de ellos para realizar más eficientemente su trabajo es la experiencia que se tiene en cada puesto a desarrollar; mientras el 31% no, se encuentra satisfecho ya que ellos consideran dichas funciones algo rutinarias que ocasionan en el trabajador sentirse incómodo con las funciones realizadas (Figura 15).

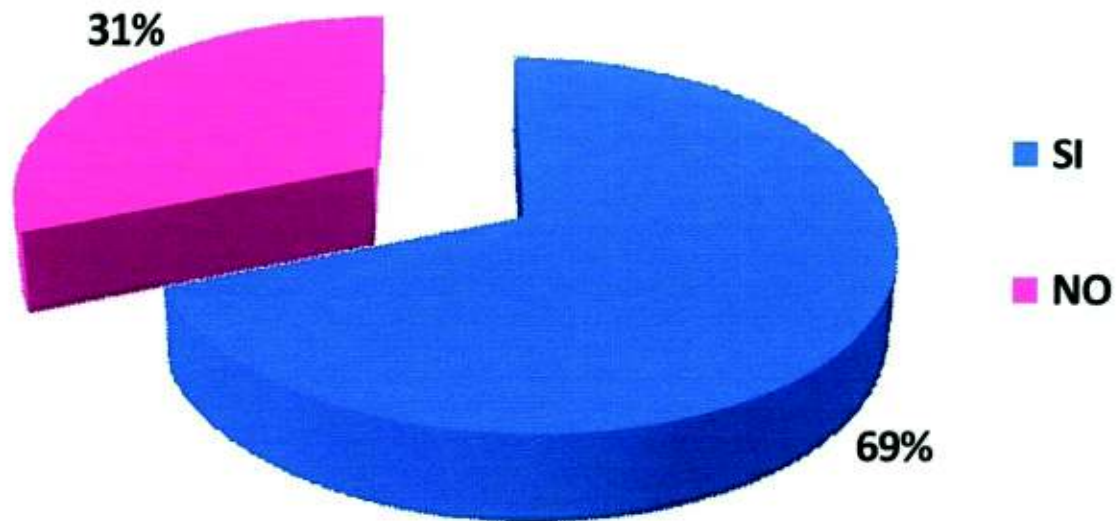


Figura 15. Distribución porcentual de los operadores respecto a la satisfacción con las funciones desempeñadas.

El grado de satisfacción que se observa por los operadores, en el ambiente laboral de sus áreas de trabajo son consideradas de la siguiente manera: 6% excelente; 47% bueno; 39% regular y 8% malo (Figura 16). En base a lo expuesto anteriormente Lizárraga (2007), explica que una de las determinantes más poderosas en la conducta humana es el estado de ánimo, considerado un factor que permite el poder relacionarse con las demás personas, en diferentes situaciones; en la actualidad el personal también requiere de habilidades en cuanto al trabajo en equipo, ya que la mayoría de las tareas requieren de la ayuda de otras personas.



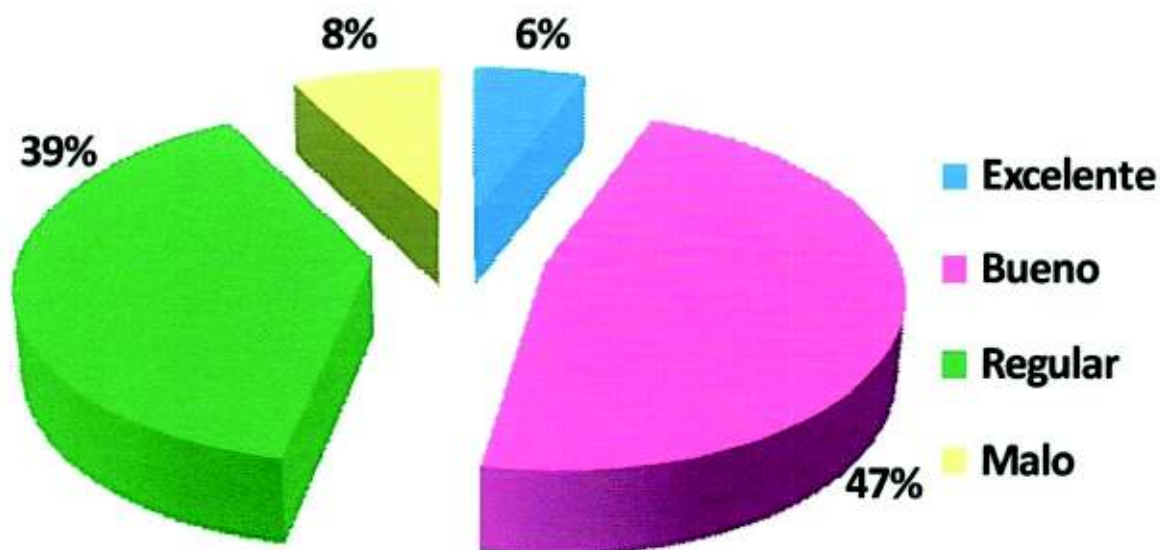


Figura 16. Percepción porcentual de los operadores, considerando el ambiente laboral que se presenta en sus áreas de trabajo.

El 49% de los operadores sí, considera que la motivación que se les otorga es la adecuada, ya que al realizar bien su trabajo este es reconocido y bonificado de alguna manera; mientras un 15% no, le parece que sea la adecuada (Figura 17).

Cuando el trabajador esta motivado para realizar su trabajo este lo realiza de forma más eficiente, ya que en si la motivación esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo Sánchez (1998), mientras que Robbins y Coulter (2005), coinciden con lo anteriormente expuesto, ya que ellos explican motivación a procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo, condicionado por la capacidad de satisfacer alguna necesidad. Por lo que se considera que se presenta un alto porcentaje en que no se otorga motivación, puede ser porque el empleado tal vez si recibe motivación pero no la que él espera, ya que para muchos un reconocimiento por su trabajo nos es suficiente lo que ellos quieren es de que

siempre se les esté bonificando y no solo recibir un reconocimiento por su gran esfuerzo realizado.

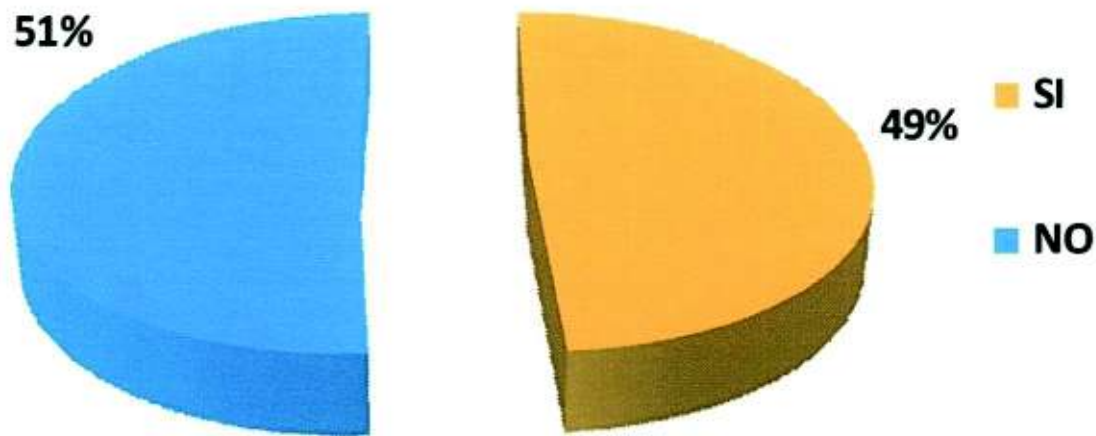


Figura 17. Distribución porcentual de los operadores, sobre la motivación.

De la entrevista realizada al Departamento de Recursos Humanos, se obtuvo la siguiente información después de que fue analizada detalladamente: la empresa Electro Componentes de México S.A. de C.V., ubicada en la ciudad de Imuris, Sonora, presenta una alta rotación de personal, para lo cual se utilizan estrategias para evitar que ésta sea muy alta.

Respecto a rotación de personal en las empresas, Arias (2000b), explica que es una situación que se presenta pese a los esfuerzos económicos y condiciones laborales de los directivos o dueños, mientras que Medrano (1998), considera este aspecto como causa de

costos para la empresa o a las oportunidades de los trabajadores, en cuanto a reclutamiento y capacitación.

Se obtuvo información de que la empresa utiliza todos los métodos necesarios para reclutar a su personal, desde los más complejos hasta los más sencillos con el propósito de contar con el personal adecuado.

El Departamento de Recursos Humanos respondió que solo en ocasiones se maneja un buen análisis de puestos correctamente, siguiendo con las especificaciones que éste exige para su correcta aplicación, ya que consideran que en ocasiones no se aplica por presiones de tiempos y exigencias de producciones muy elevadas. Se afirma que el departamento si cuenta con un manual de procesos de los puestos.

Mercado (2004), considera que el análisis de puestos es un procedimiento que debe aplicarse correctamente en el tiempo, lugar y con las especificaciones que éste exige, para obtener los mejores resultados, ya que si no se aplica con cada una de sus exigencias, se especifica que el procedimiento es considerado inválido.

El Departamento de Recursos Humanos, afirma que sí se ofrece inducción y capacitación a los empleados y que en la mayoría de los puestos se otorga constantemente, ya que al personal se capacita regularmente por las exigencias y calidad que exigen los productos elaborados, también cada vez que se rediseñan los procesos de producción, con la introducción de materia prima y la maquinaria utilizada.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De los resultados obtenidos en el presente estudio, se obtienen las siguientes conclusiones:

Durante el tiempo que el operador perteneció a la empresa y regresa después éste sí recibe capacitación pero no la suficiente para realizar su trabajo.

Se observa claramente que un alto porcentaje de los operadores encuestados, sí se sienten satisfechos con el trabajo que desempeñan y consideran que sí hay un buen ambiente laboral.

No se le informa al trabajador específicamente cuales serán sus funciones a realizar en el momento de que ingreso a la empresa y no se aprovechan al máximo sus conocimientos y habilidades.

Los principales motivos por los que se presenta una alta rotación de personal en la empresa, es porque no se analizan correctamente cada uno de los puestos, considerado por el Departamento de Recursos Humanos, como su principal limitante el tiempo.

Las recomendaciones que surgen con base en el presente trabajo son:

La empresa debe de proporcionar a los trabajadores capacitación y motivación suficiente y constante para realizar su trabajo, independientemente si ya han pertenecido a la empresa o no.

Cada supervisor de línea debe de tener la responsabilidad de informar a sus trabajadores cuales serán sus funciones específicas, en el momento que empieza a trabajar.

El Departamento de Recursos Humanos debe de aplicar correctamente el análisis de puestos, para evitar que exista un alto grado de rotación de personal y organizarse en cuestión de tiempos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. 2004. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. 3ª Edición. México. 771 p.
- Arias, F. 2000b. Administración de personal y recursos humanos. Editorial Trillas. 2ª Edición. México. 120 p.
- Arias, N.B. 2000a. Técnicas de puestos y selección de personal. Revista Laboral. 99: 75-81. Gasca Sicco. México.
- Bohlander, G., S. Senell y A. Sherman. 2001. Administración de recursos humanos. Editorial Internacional Thompson. 12ª Edición. México. 706p.
- Casique, A. y F. J. López. 2000. Diseño de puestos (una alternativa para mejorar la productividad). Sicco. México. Revista Laboral. 89: 68-70.
- Chiavenato, I. 1991. Administración de recursos humanos. Mc Graw-Hill. 2ª Edición. Colombia. 540p.
- Churden, S. 1996. Administración de personal. Editorial Continental. 10ª Edición. México. 661 p.
- Davis, K., W. John e I. Newstrom. 1994. Administración de personal. Editorial Mc Graw – Hill / interamericana. 8ª Edición. México. 678 p.
- Davis, K., W. John. e I. Newstrom. 1996. El comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw –Hill / Interamericana. 3ª Edición. México. 734 p.
- Dessler, G. 2001. Administración de personal. Prentice Hall. 8ª Edición. México. 661p.
- Dessler, G. 2004. Administración de recursos humanos. Editorial Pearson Educación. 3ª Edición. México. 314 p.
- Dórame, T. 1995. Administración de recursos humanos. Editorial UNISON. 1ª Edición. Hermosillo, Sonora. 134 p.
- French, W. 1999. Administración de personal desarrollo de recursos humanos. Editorial Limusa. 1ª Edición. México. 656 p.
- García, A. 2005. El Análisis de los puestos de trabajo. Revista Laboral. 89: 63-78. Gasca Sicco. México.
- Gómez. M. 2003. Administración. Mc Graw-Hill. 2ª Edición. España. 434 p.
- Hernández, S. 2000. La descripción de puestos en ISO 9000. Revista Adminístrate Hoy. 99: 30- 43. Sicco. México.

- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. 2008. Localidades de Sonora. (23 de abril) a las 6:31 p.m.  
<<http://www.sonora.gob.mx/portal/Runscript.asp?p=ASP\pg204.asp>>
- Ivancevich, J. 2005. Administración de recursos humanos. Mc Graw- Hill. Ed. 9a Edición. México. 663 p.
- Lizárraga, F. 2007. Mundo empresarial. Revista Adminístrate Hoy. 78: 42- 53. Sicco. México.
- Medrano, G. 1998. Gestión estratégica de recursos humanos. México. Revista Adminístrate Hoy. 69:38-55. Sicco.
- Mercado, S. 2004. Administración de recursos humanos (Las utilidades al alcance de la empresa). Editorial Pac. 1ª Edición. México. 354 p.
- Montaño, A. 2000. Administración de la fuerza de trabajo. Revista Laboral. 79: 53-49. Gasca Sicco. México.
- Montes, R. 2000. Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puestos. Revista Laboral. 79: 45-57. Gasca Sicco. México.
- Münch L. y E. Ángeles. 1998. Método y técnicas de investigación. Editorial. Trillas. 2ª Edición. México, D.F. 166 p.
- Noé, R. y W. Mondy. 2005. Administración de recursos humanos. Editorial Pearson Prentice Hall. 9ª Edición. México. 527 p.
- Ortega, D. 1995. Administración de recursos humanos. Editorial. UNISON. 1ª Edición. Hermosillo, Sonora. 160 p.
- Ramírez, H. 2006. Ambiente laboral de trabajo. Revista Laboral. 59: 48- 54. Gasca Sicco. México.
- Reyes, A. 2002. El análisis de puestos. Editorial Limusa. 1ª Edición. México. 93 p.
- Reyes, A. y F. Arias. 1992. Administración de recursos humanos procesos de selección de personal. Editorial Mc Graw- Hill. 1ª Edición. México. 417 p.
- Robbins, P. 1996. Fundamentos de administración. Editorial Prentice Hall. 1ª Edición. México. 546 p.
- Robbins, P. y M. Coulter. 2005. Administración. Editorial Prentice Hall. 8ª Edición. México. 613 p.
- Royel, P. 1998. Administración de recursos humanos. Editorial McGraw Hill. 1ª Edición. México, D.F. 150 p.
- Sánchez, A. 2004. La gestión estratégica de los recursos humanos. Editorial Person Educación. 2ª Edición. México. 596 p.

- Sánchez, A. 1998. Administración de personal. Editorial Diana. 1ª Edición. México. 236 p.
- Sastre, M. y E. Aguilar. 2003. Dirección de recursos humanos un enfoque estratégico. Mc Graw-Hill. 1ª Edición. España. 414 p.
- Tyson, A. 1997. Administración de personal. Editorial Trillas. 1ª Edición. México. 771 p.
- Uribe, J. 1998. Personalidad y selección de personal. Revista Administrate Hoy. 96: 29- 49. Sisco. México.
- Welter, B. 2001. Rotación de personal en las pymes. Editorial Diana. 2ª Edición. México. 112 p.
- Wendell, L. 1999. Administración de personal (Desarrollo de recursos humanos). Editorial Limusa. 3ª Edición. México, Df. 322-323-326 p.
- Werther, W. y K. Davis. 1995. Administración de personal de recursos humanos. Mc Graw-Hill. 4a Edición. México, D.F 218 p.
- Werther, W. 1997. Fundamentos de administración. Editorial Prentice Hall. 3ª Edición. México, D.F. 718 p.
- William, B. 2002. Administración de personal (Entorno empresarial). Mc Graw- Hill. 2ª Edición. México. 486 p.

## APÉNDICE



**Encuesta para empleados que entran y salen de la empresa.**

1.- ¿Cuánto tiempo permaneció trabajando en la empresa maquiladora Electro Componentes de México S.A. de C.V.?

1 y 3 semanas \_\_\_\_ . 1 y 6 meses \_\_\_\_ . 1 año \_\_\_\_ . Otros \_\_\_\_

2.- ¿Por qué motivo(s) dejó de trabajar en dicha empresa?

3.- ¿Por qué motivo(s) regresó a trabajar nuevamente a esta empresa?

4.- Cuando ingresó nuevamente a este trabajo ¿recibió capacitación suficiente para desarrollar bien su trabajo?

Si \_\_\_\_ . No \_\_\_\_ . ¿Por qué?

5.- En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿Cómo considera la capacitación que recibió?

Buena \_\_\_\_ . Regular \_\_\_\_ . Mala \_\_\_\_ . ¿Por qué?

6.- ¿Le informaron cuáles serían sus funciones a realizar, desde que empezó a trabajar?

Si \_\_\_\_ . No \_\_\_\_ .

7.- ¿Considera usted que se están aprovechando al máximo todos sus conocimientos y habilidades en esta empresa?

Si \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_. ¿Por qué?

8.- ¿Cómo considera sus conocimientos aplicados en el trabajo que desempeña?

Excelentes \_\_\_\_\_. Regulares \_\_\_\_\_. Suficientes \_\_\_\_\_. Insuficientes \_\_\_\_\_.

9.- ¿Recibió inducción y capacitación durante el tiempo que estuvo laborando?

Si \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_. ¿Por qué?

10.- ¿Alguna vez le evaluaron su trabajo?

Si \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.

11.- ¿Como considera el método utilizado para evaluar su trabajo?

Bueno \_\_\_\_\_. Regular \_\_\_\_\_. Malo \_\_\_\_\_. ¿Por qué?

12.- ¿Se siente satisfecho con las funciones que desempeña en su puesto?

Si \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_. ¿Por qué?

13.- ¿Cómo considera el ambiente laboral que se presenta en sus áreas de trabajo?

Excelente \_\_\_\_\_. Bueno \_\_\_\_\_. Regular \_\_\_\_\_. Malo \_\_\_\_\_.

14.- ¿Considera que la motivación que se les otorga a los empleados es la adecuada?

Si \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_. ¿Por qué?

**Entrevista al departamento de Recursos Humanos.**

**Nombre de la empresa:** Electro Componentes de México S.A. de C.V.

**Lugar:** Imuris, Sonora.

**Fecha:** 02 de septiembre del 2008.

**Cargo en operación:** Gerente de Recursos Humanos.

**Nombre del encargado del departamento:** L.R.I. Rinaldo Alberto Valenzuela Bermúdez.

1.- Diga cómo es el nivel de rotación de personal en esta empresa.

Nulo\_\_\_ Bajo\_\_\_ Alto\_\_\_ Muy alto\_\_\_

2.- Mencione las estrategias que se implementan cuando se da una alta o muy alta rotación de personal.

3.- ¿Qué métodos utiliza para reclutar personal para su empresa?

4.- De los anteriores; ¿Cuáles han sido los métodos aplicados para reclutar personal?

5.- ¿Se maneja un adecuado análisis de puestos dentro de la empresa?

Si\_\_\_ No\_\_\_ A veces\_\_\_.

6.- ¿Cómo se aplica el análisis de puestos dentro de la empresa?

7.- ¿Cuenta el Departamento con un manual de proceso de los puestos?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

8.- En caso de ser afirmativa la respuesta anterior; ¿Se aplica de forma correcta el manual de proceso de los puestos?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

9.- ¿Se ofrece inducción y capacitación a los empleados?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_

10.- En caso de ser positiva la respuesta anterior, ¿Es constante la inducción y la capacitación?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_