

00821
45



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ECONOMIA

CAPITAL HUMANO Y EFICIENCIA ECONOMICA:
LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE
RECURSOS HUMANOS

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ECONOMIA
P R E S E N T A :

DIANA KARINA / DUARTE LOPEZ



ASESOR: ING. FRANCO GUERRERO GALEANA

EJEMPLAR UNICO

MEXICO, D. F.

2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**TESIS
FALLA
DE
ORIGEN**

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

Por todo el amor y fortaleza que me han dado, por que cada uno de ustedes forma parte de lo que soy, esta tesis es una superación no solo personal sino también familiar, sin ustedes jamás lo hubiera logrado.

A ZLATIN Y VANIA:

*Gracias por su apoyo y su cariño y por enseñarme el amor al trabajo.
Gracias por dejarme ser parte de su familia.*

A MI ASESOR:

*Agradezco al Lic. Franco Guerrero Galeana por haberme apoyado en este proyecto y por aceptar ser Director de esta Tesis.
Gracias por su paciencia, colaboración y ayuda para la realización de esta tesis.*

A MIS SINODALES:

Gracias por su tiempo, paciencia y comentarios para la mejora de esta investigación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**A LA UNAM Y LA FACULTAD DE
ECONOMÍA**

*A la UNAM y principalmente a la Facultad de
Economía por darme la oportunidad de aprender
en esta gran Institución.*

A MIS AMIGOS:

*Gracias por su apoyo y por caminar junto a
mi este camino.*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

ÍNDICE	3
---------------	----------

JUSTIFICACIÓN	8
----------------------	----------

INTRODUCCIÓN	9
---------------------	----------

ECONOMÍA Y LOS RECURSOS HUMANOS	16
--	-----------

LOS RECURSOS HUMANOS	16
-----------------------------	-----------

CONCEPTO DE ECONOMÍA	18
-----------------------------	-----------

LOS RECURSOS HUMANOS DESDE LA PERSPECTIVA	
--	--

MICROECONÓMICA	21
-----------------------	-----------

TEORÍA DEL PRODUCTOR	22
----------------------	----

El principio de escasez.	22
--------------------------	----

La ley de los rendimientos decrecientes.	23
--	----

El principio de eficacia económica	24
------------------------------------	----

Función de Producción.	24
------------------------	----

Producto total	25
----------------	----

Producto Marginal	26
-------------------	----

Producto Promedio	26
-------------------	----

Factores de la Producción.	27
----------------------------	----

Capital:	28
----------	----

Trabajo:	28
----------	----

Tierra:	30
---------	----

Clasificación de los factores de la producción	30
--	----

Demanda de factores	30
---------------------	----

Ingreso del producto marginal	31
-------------------------------	----

Oferta de factores	33
--------------------	----

Rendimientos a escala.	33
------------------------	----

Productividad	34
---------------	----

COMPETITIVIDAD	35
----------------	----

a) La tecnología del producto y del proceso.	37
--	----

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

b) Mercados protegidos y regulados.	38
c) Acceso a los recursos financieros.	39
d) Economías de escala.	39
e) La fuerza Laboral.	40

LOS RECURSOS HUMANOS DESDE LA PERSPECTIVA

MACROECONÓMICA	43
DESARROLLO ECONÓMICO	43
MERCADO LABORAL.	46
Determinantes de oferta y demanda de trabajo:	47
La oferta de trabajo.	48
La demanda de trabajo:	49
El Salario de equilibrio	51

ECONOMÍA MODERNA Y SUS EFECTOS EN LOS RECURSOS HUMANOS 54

GLOBALIZACIÓN	54
Influencias organizacionales de la globalización	57
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA	61
DESARROLLO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	65
EL CAPITAL HUMANO	71
CAPITAL INTELECTUAL	74
CONOCIMIENTO	74
ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO	75
Características	77
Implicaciones para la empresa	78
EL CAPITAL INTELECTUAL	79

APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS 87

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	87
Época de la Esclavitud	88
Época Feudal (Edad Media)	89
Final de la Edad Media, Renacimiento, Gremios y Corporaciones.	89
La Ley Chapelier (1791) Y El Movimiento Sindical	90
Liberalismo	91
Revolución Industrial	92
Nacimiento del capitalismo (libre competencia)	93

Socialismo	94
Etapa sentimental	95
Etapa Utópica:	96
Etapa Científica:	96
EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	97
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	102
ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS	103
El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP).	104
Los procesos de selección:	104
Planes de carrera y promoción.	105
Valoración de puestos de trabajo.	105
Evaluación del desempeño.	105
Formación.	106
Determinación de la responsabilidad.	106
Clasificación y ordenación de puestos.	106
Análisis de Puestos	106
Obtención de Información para el Análisis De Puestos	107
Información sobre el Análisis de Puestos	113
Descripción del puesto:	113
Especificaciones del puesto:	115
Niveles de desempeño en el puesto	115
Sobre los sistemas de información	116
Organización de la base de datos	117
DISEÑO DE PUESTOS	117
Elementos Organizativos	117
Diseño mecanicista del trabajo o elementos organizativos:	118
Flujo de trabajo	118
Ergonomía.	118
Prácticas laborales.	119
Elementos conductuales.	119
Diseño motivacional de puestos.	119
Elementos del entorno.	120
Habilidades y disponibilidad del empleado.	121
Expectativas sociales y culturales.	121
Rediseño de puestos:	121
Baja especialización:	121
Alto nivel de especialización:	121
PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	123
Demanda de Recursos Humanos	124
Oferta de Recursos Humanos	126
Oferta interna:	126
Oferta externa de recursos humanos:	129

RECLUTAMIENTO	129
Reclutamiento Interno	131
Reclutamiento Externo	132
Alternativas de reclutamiento	134
Tiempo Extra:	134
Trabajadores eventuales:	134
Outsourcing:	135
Solicitud de empleo:	136
SELECCIÓN	138
Proceso de Selección Interna	141
Proceso de Selección.	141
Recepción de solicitudes:	141
Administración de exámenes:	142
Pruebas psicológicas:	144
Entrevista de selección:	144
Tipos de entrevista:	145
Proceso de la entrevista:	146
Verificación de antecedentes:	148
Evaluación médica:	148
Entrevista con el supervisor:	148
Decisión de contratar:	149
PROCESO DE INDUCCIÓN	149
Inducción formal	152
Inducción informal	152
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	152
Programas de capacitación	152
Evaluación de las necesidades:	154
Objetivos de la capacitación y desarrollo	155
Contenido del programa	155
Principios de aprendizaje	156
Enfoques de capacitación y desarrollo	156
Evaluación de la capacitación	158
Desarrollo profesional	160
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	161
Sistemas de evaluación del desempeño	162
Métodos de evaluación de desempeño con base en el pasado	163
Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro	165
Evaluación informal:	166
Evaluación formal sistemática:	166
SUELDOS Y SALARIOS	167
Administración de compensaciones	168
Evaluación de puestos:	169

Determinación de los niveles de compensación. _____	173
Enfoque de la nueva retribución: _____	173
SISTEMAS DE INCENTIVOS _____	174
Incentivos _____	174
Participación de utilidades _____	176
Propiedad de los empleados _____	176
Planes de participación en la producción _____	177
Planes de participación en las utilidades _____	177
El reparto de utilidades en México _____	177
EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS _____	183

CONCLUSIONES _____ **187**

“LOS BENEFICIOS DE APLICAR UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.” _____ **187**

BIBLIOGRAFÍA _____ **205**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

JUSTIFICACIÓN

La economía es la ciencia que se encarga del estudio de la producción, distribución y consumo de los recursos escasos. Los recursos humanos o el capital humano son uno de estos recursos. Tanto la microeconomía, desde el punto de vista de la determinación de la función de producción de la empresa y la búsqueda de mayor productividad y competitividad, como la macroeconomía, en su búsqueda de encontrar los motores de crecimiento económico, tocan este punto tan importante: **los recursos humanos.**

De tal suerte que en el plano de la microeconomía, son los recursos humanos los que determinan la función de producción. La función más importante de los recursos humanos es su capacidad de potencializar la inversión en capital, es decir incrementar la productividad de la empresa y por tanto generar un mayor margen de ganancia que le brinda a la empresa ventajas competitivas.

En el plano de la macroeconomía, la función de desarrollo involucra cuatro factores: recursos naturales, formación de capital, recursos humanos, cambio tecnológico e innovaciones estos últimos dos están estrechamente ligados a los recursos humanos ya que son estos los que llevan a cabo la aplicación de los cambios tecnológicos y generan las innovaciones.

El estudio de la administración de recursos humanos es competencia de la ciencia económica y la finalidad de esta tesis es

destacar su importancia ante las condiciones actuales de la economía, así como identificar y definir las diferentes fases de este proceso administrativo. Promover su aplicación en las empresas mexicanas podría repercutir en un mejor aprovechamiento de recursos dado un incremento de la productividad que puede redundar en un mayor margen de ganancia que permita a las empresas de todos los sectores competir en el mercado internacional con mayores oportunidades y coadyuvar al mejoramiento del nivel de vida gracias al incremento en el nivel salarial debido al incremento de la productividad del trabajo.

INTRODUCCIÓN

Durante 60,000 años, el hombre de Cro-Magnon y el Hombre de Neardenthal habitaron simultáneamente la tierra, sin embargo 30,000 años después desaparece el hombre de Neardenthal. Ambos emplearon herramientas y desarrollaron lenguajes primitivos para comunicarse, pero la supervivencia del hombre de Cro-magnon se relaciona a su conocimiento del calendario lunar que relacionaron con los patrones migratorios del bisonte, alce y ciervo rojo, a quienes esperaban a las orillas de los ríos y lagos durante ciertos días para cazarlos y abastecerse de comida para un tiempo considerable, mientras que el hombre de

Neardenthal se dispersó para encontrar alimentos. Asignó mal sus recursos humanos y pereció.¹

Trasladando este ejemplo al contexto económico actual, el éxito o la supervivencia de una empresa o agente económico depende de la correcta asignación de recursos que le permita obtener mayor productividad y por tanto ventajas competitivas en el mercado. Aquellas empresas que no asignen correctamente sus recursos están destinadas a extinguirse.

La correcta asignación de los recursos humanos, considerados escasos, permite a los agentes económicos potencializar su inversión en capital, es decir incrementar la productividad de la empresa y por tanto generar un mayor margen de utilidades que le permite obtener ventajas competitivas. De la misma manera el éxito de cualquier país está determinado fundamentalmente por las aptitudes físicas e intelectuales de sus ciudadanos.

El ámbito económico actual se caracteriza por un movimiento hacia la globalización económica que implica que las organizaciones se enfrenten cotidianamente a la apertura comercial, al cambio permanente del ambiente en que se desenvuelven y a la valoración del conocimiento, considerado como la tercera de las tres olas que Alvin Toffler menciona en su libro "La tercer ola". En otra de sus obras, "El cambio de poder" el

¹ Leif Edvinson y Michael S. Malone, *El capital intelectual*, ED. Norma, Pág. XI y

autor resalta que el "conocimiento es el elemento central de la sociedad postindustrial.... por lo que.... la forma de alcanzar el desarrollo y poder económicos en el siglo XXI, ya no será mediante la explotación de materias primas y del trabajo manual del hombre, sino mediante la aplicación de los recursos de la mente humana."²

Frente al panorama de la economía mundial, las empresas que quieran tener éxito deben cambiar su estructura para hacerse más flexibles, adaptarse más fácilmente a los cambios del mercado, de la tecnología y sobre todo para innovar productos y procesos productivos. Todos estos retos que enfrentan las empresas implican retos también para las personas que conforman estas organizaciones, deben tener mayor capacidad de adaptación, conocimientos más amplios en variedad de temas, habilidad para relacionarse con la tecnología, creatividad, etc.

Se requiere de un empresariado capaz de decidir, dada la información que posee, cómo se han de distribuir los recursos limitados de los que dispone y de adaptarse rápidamente a los continuos cambios económicos. Los recursos humanos le brindan a la empresa la flexibilidad, productividad e innovación para enfrentar los retos que le impone la economía actual.

A raíz de la revolución industrial y hasta la época actual los empresarios han buscado la forma de obtener mayores beneficios de la producción a través del empleo de nuevas máquinas capaces de producir mayor cantidad de unidades a un menor costo, por lo que el hombre parece ser un engranaje "sustituible" de la maquinaria de producción. Sin embargo la tendencia actual concibe al hombre como un elemento indispensable para lograr el éxito de una organización.

Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo. Las ventajas competitivas de valor, por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás.

La pérdida de capital o de equipamiento se puede solucionar a través de la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga de recursos humanos no existen seguros. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos. Esto implica una gran inversión para la empresa por lo que ahora le dan gran importancia a la administración de su personal. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar

a las organizaciones, y particularmente la Administración de Recursos Humanos.

Algunas de las empresas más exitosas a nivel mundial, como Sony Coporation, destacan que el trato que dan las compañías a sus empleados es una parte primordial para el éxito de la misma, como dice el Sr. Akio Morita "...los empleados son los más importantes porque son parte permanente de la empresa, al igual que la alta dirección."³

Los recursos humanos se desenvuelven dentro de la cultura empresarial desarrollada por cada organización, tomando de ella sus valores, creencias, disciplina, etc., y a la vez insertan en la organización sus habilidades técnicas, científicas y administrativas que forman parte de la organización de la empresa. ⁴

Mientras que a principios del siglo surgieron tendencias para sustituir la fuerza de trabajo humana por maquinaria, hoy en día las organizaciones consideran a su personal **indispensable** para lograr el éxito de una organización. Las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

³ Stoner, Freeman y Gilbert, *Administración*, 6ª Edición, Pág. 411.

⁴ Álvarez Padilla, Alfredo, *Recursos humanos para alcanzar la competitividad en México*, en Formación de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Productividad, Coord. José Luis Calva, Centro Universitario de Ciencias Sociales y humanidades.

Las empresas mexicanas de todos los sectores, sobre todo aquéllas micro, pequeñas y medianas empresas, tienen como característica general el problema de la eficiencia. Son empresas que ante las condiciones actuales de la economía tienden a desaparecer debido a su falta de productividad y competitividad. Ambas características se asocian con problemas fácilmente identificables, el desperdicio de recursos (sobre todo de los recursos humanos) y la rigidez, es decir la escasa capacidad de adaptación a los cambios e innovación que exige el mercado en una economía abierta.

Ambos problemas tienen un punto en común, los recursos humanos ya que estos son a la vez estructura, mente y manos de la empresa, es decir, pueden crear una empresa más flexible, innovadora y productiva mejorando la productividad y competitividad de la misma.

La hipótesis central de esta tesis es, precisamente, que la aplicación de un sistema de administración de recursos humanos por parte de las organizaciones, ya sean privadas o gubernamentales, de cualquier sector, es una herramienta capaz de incrementar y generar crecimiento económico vía el incremento de la productividad y ventajas competitivas de las empresas

En el primer capítulo de esta tesis podrá encontrar los conceptos de recursos humanos y economía, así como las diferentes aproximaciones del estudio económico de los recursos

humanos desde el plano de la micro y macroeconomía, con la teoría del productor y la teoría del desarrollo y el mercado de trabajo respectivamente.

En el segundo capítulo se analizan las características actuales de la economía como lo son la globalización, la transferencia de tecnología, el desarrollo tecnológico y la innovación, el capital humano y su transición al capital intelectual. Se analiza la forma en estas afectan la organización y los objetivos de la empresa así como a los recursos humanos.

En el tercer capítulo se describe que es un sistema de administración de recursos humanos, las etapas que lo conforman y todos los requisitos que se deben cumplir para aplicarlo correctamente y adecuarlo a las necesidades particulares de cada organización.

El cuarto capítulo contiene las conclusiones de esta tesis donde se destaca como la implantación de un sistema de administración de recursos humanos es una herramienta capaz de generar crecimiento y desarrollo a través del incremento de la productividad, la competitividad y generando las bases para un desarrollo económico sostenido.

CAPÍTULO I

ECONOMÍA Y LOS RECURSOS HUMANOS

LOS RECURSOS HUMANOS

Una empresa real cuenta con recursos materiales (dinero, instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, materias primas, etc.), recursos técnicos (sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc.) y recursos humanos, es decir la actividad humana en conjunto con sus conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc., que conforman "el elemento eminentemente activo en la empresa y desde luego de máxima dignidad."⁵

Es imposible evitar o sustituir la intervención del hombre en la empresa ya que esta es un ente eminentemente social, y en las decisiones importantes, es donde su criterio y capacidad de decisión se hacen presentes para hacer uso de los bienes materiales.

Los recursos humanos presentan características que los diferencian del resto de los recursos con los que cuenta la empresa.

⁵ Santiago Demetrio Gil Gomez, *Los recursos humanos ¿Activo de la empresa?* Tesis UIA, 1984, pp 21

- Las personas no son propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio de cada persona.
- Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y consentimiento y a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícito, como lo refieren los artículos 2º, 4º, y 5º constitucionales
- Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias, esto significa que no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros.
- Las experiencias, los conocimientos, las habilidades de cada persona son intangibles y se manifiestan solamente a través de su comportamiento en la organización.
- Las personas prestan un servicio a la empresa a cambio de una remuneración económica y afectiva.
- El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado a través de dos formas: descubrirlo o mejorarlo. En el primer caso se trata de poner de manifiesto las habilidades e intereses desconocidos de las personas. La segunda opción implica proporcionar mayores

conocimientos a través de la capacitación, educación y el desarrollo.⁶

- Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático
- Las organizaciones requieren energía humana para alcanzar sus objetivos, mientras que las personas necesitan dinero para satisfacer sus necesidades por lo que cambian sus recursos humanos por dinero. Así surgen los mercados de trabajo, sujetos a las leyes de la oferta y la demanda

Por tanto una definición de recursos humanos podría ser: El grupo de personas que se encuentra dispuesto, capaz y deseoso **emplear** su experiencia, conocimiento, aptitudes, talentos, capacidades y habilidades para contribuir a los objetivos de la empresa.

CONCEPTO DE ECONOMÍA

Empezaremos esta tesis con el concepto básico de la economía, su campo de estudio y sus objetivos. Existen varias definiciones para la economía, una de las más completas la define como: "... la ciencia de la elección. Estudia la forma en que los individuos deciden utilizar los recursos productivos escasos o

⁶ Santiago Demetrio Gil Gomez, *Los Recursos Humanos ¿Activo de la*

limitados (el trabajo, el equipo y los conocimientos técnicos) para producir los diversos bienes... y distribuirlos para su consumo"⁷.

La economía es "... el mecanismo que asigna los recursos escasos entre los usos que compiten"⁸. Este mecanismo ayuda a responder las preguntas básicas de la economía, ¿qué producir (cantidad, calidad y tiempo)?, ¿Cómo producir, quien los producirá, con qué recursos y tecnología?, ¿Para quién, cómo se distribuirá la producción?

La justificación de la existencia del estudio económico parte del hecho que los recursos y bienes disponibles son escasos, es decir, solo contamos con una cantidad limitada de personas dispuestas a trabajar a cambio de un salario dado, con cierta cantidad de materias primas para convertirlas en bienes terminados, etc., pero sin embargo las necesidades humanas son ilimitadas. El deseo del hombre por mejorar su nivel de vida y de consumo no tiene techo, por lo tanto su necesidad no puede ser satisfecha totalmente y los recursos escasos deben ser correctamente administrados para maximizar el beneficio que de ellos se obtiene. Este hecho se resume en la ley de la escasez, "los bienes son escasos porque no hay suficientes recursos para producir todo lo que deseamos consumir"⁹. Por lo tanto el objetivo de la economía es maximizar los beneficios obtenidos de la

empresa?" Tesis, UIA, 1984

⁷ Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus, *Economía*, 14a. Edición, Pág.4

⁸ Michael Parkin, *Microeconomía*, Pág. 13

utilización de los recursos escasos, con la finalidad de mejorar la calidad de vida y promover el progreso social y la realización humana individual.

Dentro de la propia definición de la economía se destaca la importancia de la asignación de los recursos que intervienen en la producción, y el más importante de estos son los recursos humanos, el trabajo físico, administrativo, intelectual que permite que se lleve a cabo la producción. Son precisamente los recursos humanos de cada empresa u organización los que tomarán las decisiones económicas más importantes: qué producir, cómo producirlo y para quien, y quienes transformarán, empleando sus habilidades y conocimientos las materias primas en el producto o servicio que necesite la sociedad, buscando siempre obtener el máximo beneficio posible de la utilización de los recursos, incluyendo su propio trabajo.

Todos los agentes económicos, las familias, las empresas y los gobiernos, buscan siempre maximizar el beneficio obtenido de la utilización de sus recursos escasos. Este principio aplica también a los recursos humanos de tal forma que cuando los agentes pretenden elevar la racionalidad económica y la productividad de los trabajadores es necesario exigir a estos la posesión de otro tipo de calificaciones.

⁹ Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus, *Economía*, 14a. Edición, Pág.10

Precisamente, esta tesis versa en la correcta asignación de los recursos humanos en la empresa como manera de mejorar la productividad y lograr competitividad en un mercado que tiende a la globalización.

LOS RECURSOS HUMANOS DESDE LA PERSPECTIVA MICROECONÓMICA

Desde los inicios del estudio económico con Adam Smith, se reconoce la importancia del acervo de los recursos humanos como base para lograr la prosperidad económica: "Así como los talentos forman parte del patrimonio del individuo, de igual suerte integran el de la sociedad, a la cual pertenece. La destreza perfeccionada de un operario se puede considerar bajo el mismo aspecto que una máquina o instrumento productivo que facilita y abrevia el trabajo y, no obstante ocasionar algunos gastos, los retorna, acompañados de un beneficio".¹⁰

La base de estudio de la microeconomía es la empresa y la figura más importante de la empresa es el empresario, que es el "agente económico que reúne a los factores de la producción y los

¹⁰ Alfredo Álvarez Padilla, *Recursos Humanos para alcanzar la competitividad en México*, en *Formación de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Productividad*, Coord. José Luis Calva, Pág. 197

combina de una nueva manera para producir un nuevo proceso, o producto para satisfacer una necesidad del mercado."¹¹

Algunos autores como Fernando Macías destacan que una organización difícilmente podrá alcanzar sus objetivos asignando eficientemente sus recursos materiales y técnicos si los recursos humanos no generan su aprovechamiento máximo.¹²

TEORÍA DEL PRODUCTOR

Dentro de la microeconomía la teoría de la producción y los costos analiza la forma en que el productor, dado un estado de la tecnología, combina varios insumos para producir una cantidad determinada de bienes en una forma económicamente eficiente.

No importa si el productor es el estado, un individuo o una empresa, siempre tratará de lograr la máxima producción posible que pueda obtener de los recursos con los que cuenta.

Toda actividad económica está regulada por tres principios:

El principio de escasez.

Los economistas consideran útiles todas aquellas cosas capaces de satisfacer necesidades humanas. Así por una parte tenemos a todos los bienes útiles a nuestra disposición y por otra parte el conjunto de necesidades que estos bienes pueden

¹¹ Fausto Alzate, *La modernización tecnológica y el bienestar social*. en México: Desarrollo de Recursos Humanos y Tecnología, Col. Nal. De economistas., Ed. Porrúa., Pág. 30

satisfacer. Como mencionamos anteriormente, las necesidades humanas son ilimitadas por lo que se presenta siempre el problema de escasez, que para la economía se convierte en un problema económico cuando:

- a) Los medios o recursos económicos son susceptibles de diferentes usos y aplicaciones.
- b) Las necesidades son múltiples y de diferente importancia para el hombre, por lo que surge el problema de que necesidades satisfacer primero.
- c) La satisfacción de ciertas necesidades implica la renuncia a otras.

Ante estas condiciones surge el *principio de racionalidad económica*, que presupone que los agentes actúan racionalmente al hacer sus decisiones económicas y por tanto tratarán de maximizar siempre su beneficio.

La ley de los rendimientos decrecientes.

Cuando se incrementa solamente uno de los factores, dada una técnica de producción, y los demás se mantienen constantes los incrementos de la producción tienden a caer debido a que cada vez este factor tendrá menor cantidad de los otros factores para producir. Este fenómeno se conoce como la ley los rendimientos decrecientes: "... el producto marginal de cada unidad del factor disminuye a medida que aumenta la cantidad de ese factor,

¹² Fernando Mazariegos Macías, *Algunos aspectos de los recursos humanos en*

manteniéndose todo lo demás constante."¹³ Más adelante explicaremos con más detalle cada uno de estos elementos.

El principio de eficacia económica

Un empresario tratará siempre de combinar los factores de producción en aquella forma que le permita producir con el máximo de eficacia económica. La combinación más eficaz de los factores de producción será siempre aquella que le permita producir al más bajo costo posible por unidad.

Función de Producción.

Tomando en cuenta los tres principios anteriores el empresario debe combinar o asignar los factores de la producción para hacer posible la producción de los bienes y servicios requeridos por la sociedad. De las diferentes combinaciones posibles de estos para producir un bien se deriva su función de producción. La función de producción se define como "... la relación entre la cantidad máxima de producción que puede obtenerse y los factores necesarios para obtenerla,"¹⁴ dado cierto grado de conocimiento técnico.

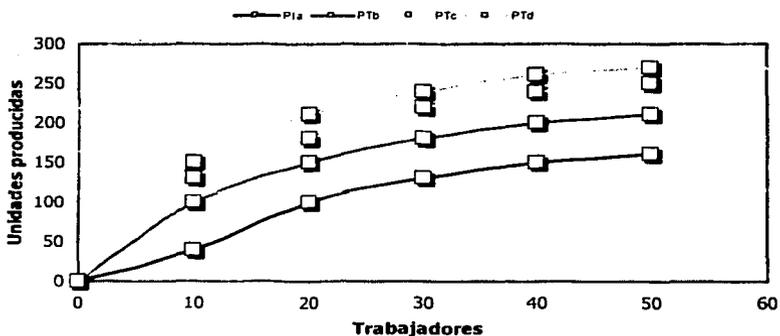
México y el problema ocupacional, Tesis, UIA, 1978

¹³ Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus, *Economía*, 14a. Edición, Pág.133

¹⁴ Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus, *Economía*, 14a. Edición, Pág.131

Ilustración 1 Función de producción.

Trabajo	PTa	PTb	PTc	PTd
10	10	100	130	150
20	20	150	180	210
30	30	180	220	240
40	40	200	240	260
50	50	210	250	270
Máquinas	1	2	3	4



Fuente: Autoría propia.

Partiendo de la función de producción podemos calcular tres conceptos importantes:

Producto total

El número de unidades físicas producidas de un bien con una combinación determinada de factores productivos, se conoce como producto total.

Producto Marginal

El producto marginal de un factor es el incremento del producto total como resultado del empleo de unidad adicional del factor variable, manteniendo constantes los demás.

$$PM = \frac{\Delta PT}{\Delta X}$$

En donde: PM representa el producto Marginal, ΔPT el incremento del producto total y ΔX el incremento de las unidades del factor variable.

El incremento en producto total (ΔPT) es la diferencia entre los dos niveles de producción bajo consideración, y puede expresarse así: $\Delta PT = PT_1 - PT_0$, en donde: PT_1 significa el nuevo producto total y PT_0 el producto total inicial.

Producto Promedio

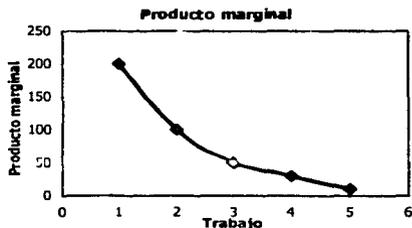
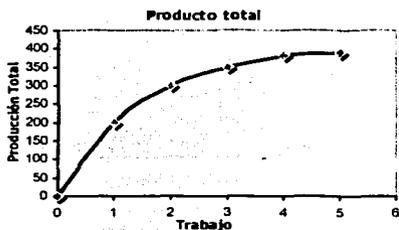
El producto promedio mide la producción total dividida por el total de unidades del factor:

$$PP = \frac{PT}{X}$$

En donde significa producto promedio, PT producto Total y X el número de unidades del factor variable. El concepto Producto Promedio se refiere no a la producción de una unidad en particular del factor variable, sino a una unidad promedio.

Ilustración 2 Producto total, marginal y promedio

Unidades de trabajo	Producto total	Producto marginal	Producto medio
0	0	0	0
1	200	200	200
2	300	100	150
3	350	50	117
4	380	30	95
5	390	10	78



Fuente: autoría propia.

Factores de la Producción.

Los factores de la producción son "las mercancías o los servicios que utilizan las empresas en sus procesos de producción"¹⁵. Estos factores se combinan empleando cierta tecnología para obtener un determinado producto.

En la ciencia económica se distinguen solamente tres tipos de factores para la producción: la tierra, el capital y el trabajo.

Capital:

El concepto de capital es bastante amplio, conjunta dinero, maquinaria, instalaciones físicas, muebles, materias primas, etc. todo lo necesario para producir un bien o servicio, que no sea humano.

Como lo menciona Shultz, el capital es engañoso, tiene dos caras, la del costo o valor económico y la del valor actual del mismo, por una parte una vez invertido el capital este no puede recuperarse y ser aplicado a otro factor, y por otra parte el valor del mismo se deprecia por la pura adquisición, el uso o la obsolescencia tecnológica. El capital no es homogéneo, ya que presenta diferentes rendimientos, si bien en la economía se tiende a obtener "agregados económicos" estos distorsionan la realidad.

Otros autores añaden otro tipo especial de capital, **el capital humano** que se define como "...el conjunto de habilidades y conocimientos acumulados de los seres humanos, que provienen del entrenamiento y la educación."¹⁶ El capital humano contribuye a la productividad laboral y a la capacidad empresarial, valiosa para todo proceso productivo. Sobre este tipo de capital abundaremos más adelante.

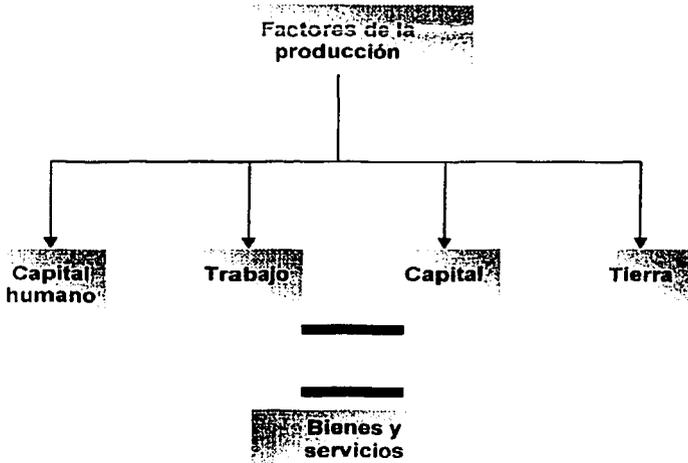
Trabajo:

En este apartado cabe hacer algunas consideraciones a la teoría económica que considera al factor trabajo como el esfuerzo

¹⁵ Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus, *Economía*, 15a. Edición, Pág.8

humano para producir ya sea físico u organizativo de cualquier calidad, como cantidad de tiempo de trabajo empleado en la producción y por tanto lo supone homogéneo, es decir supone que el trabajo desempeñado por un físico nuclear puede en cierto momento ser realizado por un campesino de la sierra de Oaxaca, equipara el trabajo de un minero al de un tallador de diamantes. Sin embargo en la vida real nos encontramos con diferentes calidades y especialización de la mano de obra tanto a nivel interindustrial como dentro de la misma organización o empresa.

Ilustración 3 Factores de producción.



Fuente: autoría propia.

¹⁶ Michael Parkin, *Microeconomía*, Pág. 54

Tierra:

La tierra representa los recursos naturales (tierras de cultivo, recursos energéticos, minerales, metales, etc.) y del medio ambiente (suelo, clima, aire, agua) empleados en los procesos productivos.

Clasificación de los factores de la producción

Los factores de producción se pueden clasificar en el tiempo de acuerdo al corto o largo plazo.

El corto plazo es el período en el cual "las empresas pueden ajustar la producción alterando los factores variables como las materias primas y el trabajo pero no los factores fijos como el capital".¹⁷ Los factores que se pueden ajustar en el corto plazo se conocen como variables.

El largo plazo es un período lo suficientemente largo en el cual se pueden ajustar todos los factores. Los factores que sólo se pueden ajustar en el largo plazo son conocidos como factores fijos.

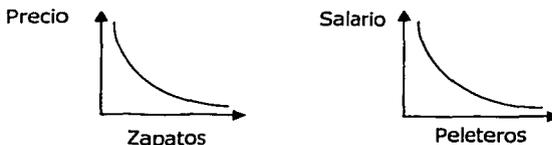
Demanda de factores

La demanda de factores es una demanda derivada de la demanda del producto final por parte de los consumidores. Esto significa que los empresarios demandan un factor porque les permite producir un bien que los consumidores finales desean adquirir. Un productor elige la cantidad de un factor de producción

¹⁷ Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus, *Economía*, 15a. Edición, Pág.100

que maximice su beneficio, esto es, demandará cierta cantidad de un factor hasta que su precio sea igual al ingreso del producto marginal del factor.

Ilustración 4 Demanda de los factores de producción.



Fuente: Autoría propia.

Una empresa maximizará sus beneficios adquiriendo cualquier factor mientras su ingreso del producto marginal sea superior al coste adicional del contratarlo.

Para lograr una combinación óptima de factores una empresa incrementará la cantidad demandada de los factores mientras su ingreso del producto marginal sea superior a su costo marginal o a su precio.

Ingreso del producto marginal

El ingreso del producto marginal de un factor es igual al ingreso adicional producido por una unidad adicional de dicho factor.¹⁸ Esto es el producto marginal del factor multiplicado por el ingreso marginal derivado de la venta de una unidad adicional del producto. $IPM_k = IM \times PM_k$

Donde:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

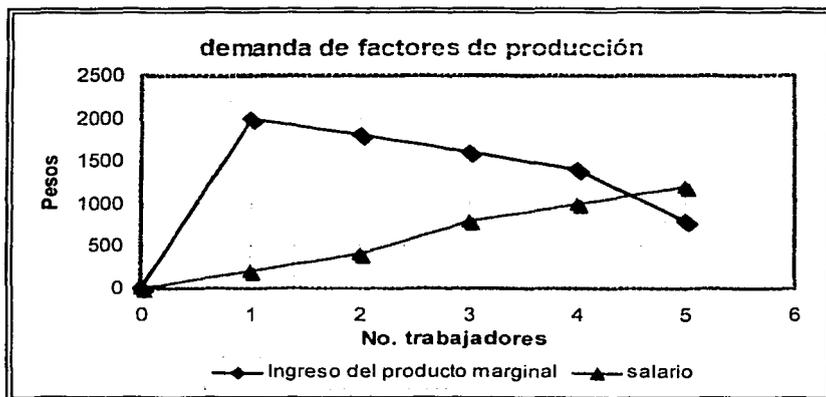
IPM_k: Ingreso del producto marginal del capital

IM: Ingreso marginal

PM_k: Producto marginal del capital

Ilustración 5 Ingreso del producto marginal

No de trabajadores	Salario Real	Producto Total	Producto marginal	Precio del producto	IPM
0	0	0	0	200	0
1	200	10	10	200	2000
2	400	19	9	200	1800
3	800	27	8	200	1600
4	1000	34	7	200	1400
5	1200	40	6	200	1200



Fuente: Autoría propia.

¹⁸ Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus, *Economía*, 14a. Edición, Pág. 214

Oferta de factores

La oferta de los factores presenta particularidades para cada factor. Por ejemplo la oferta de tierra depende de la geología y no puede modificarse significativamente, se considera que la oferta de tierra no depende del precio y por tanto su curva es completamente inelástica y por tanto vertical. En el caso del capital, su oferta depende de la inversión de las empresas, las personas y el Estado y podría considerarse fija en el corto plazo pero puede presentar variaciones importantes a largo plazo. La oferta del factor trabajo la analizaremos por separado más adelante.

Rendimientos a escala.

Otro fenómeno reconocido en la economía es el escalamiento de la producción, es decir el incremento en una misma proporción de todos los factores de la producción. Los incrementos en la producción resultantes pueden clasificarse como:

Rendimientos crecientes: "Cuando un aumento de todos los factores provoca un aumento más que proporcional del nivel de producción."¹⁹

Rendimientos decrecientes: "Cuando un aumento equilibrado de todos los factores genera un incremento menos que proporcional en la producción."²⁰

¹⁹ Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus, *Economía*, 14a. Edición, Pág. 99

Rendimientos constantes: "Cuando una variación de todos los factores genera una variación proporcional de la producción."²¹

Productividad

Unos de los parámetros más estimados por todo agente económico es la productividad. La productividad se puede definir como la cantidad de producción obtenida por unidad de factores de producción usados para obtenerla. La productividad se obtiene entonces de encontrar nuevas y mejores maneras de combinar los factores de la producción y mejorar su eficiencia.²² La asignación de recursos y la combinación de los factores de producción dependen del vector de precios relativos, que puede verse artificialmente modificado por medidas proteccionistas, los aranceles, cuotas, etc.

Cuando estas barreras se eliminan, se sientan las condiciones para reasignar los recursos y combinarlos de una manera más eficiente que permita obtener incrementos en la productividad. Para que estos incrementos de productividad sean permanentes se tienen que combinar con la innovación, el cambio tecnológico, la modernización tecnológica, que conlleva un componente importante de la formación de capital físico y de

²⁰ Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus, *Economía*, 14a. Edición, Pág. 99

²¹ Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus, *Economía*, 14a. Edición, Pág. 99

²² Fausto Alzate, *La modernización tecnológica y el bienestar social*, en México: Desarrollo de Recursos Humanos y Tecnología, Col. Nal. De economistas., Ed. Porrúa., Págs. 26-28

recursos humanos. La obtención de una mayor productividad a través del cambio tecnológico que permite modificar la forma en que se combinan los factores de producción, sienta las bases económicas para aspirar a un crecimiento sostenido de los salarios reales.²³

COMPETITIVIDAD

La competitividad es la "...capacidad de mantener y ampliar o conquistar la participación activa en el mercado."²⁴ , es el proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento en el valor agregado es sostenido, es decir se mantiene en el mediano y largo plazo.

Cuando se estudia el tema de competitividad, se debe tener claro que no se puede tipificar la competitividad a nivel agregado de la economía, pues existen actividades que tienen distintos grados de competitividad; e inclusive podemos identificar diferentes factores de competitividad al interior de una actividad. Probablemente para hablar de competitividad, como bien lo dice Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si

²³ Fausto Alzate, *La modernización tecnológica y el bienestar social*, en México: Desarrollo de Recursos Humanos y Tecnología, Col. Nal. De economistas., Ed. Porrúa., Pág.

realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

En los años 80s la competitividad se basaba en la producción en masa, grandes mercados, investigación y desarrollo, respaldo financiero, organización funcional, dirección profesional y apoyo a los gobiernos. Actualmente la competitividad se basa en la adecuación al cliente, trabajadores educados, educación continua y en constante actualización, sistemas flexibles, calidad total, integraciones verticales, responsabilidad tanto social como ecológica, tiempo y desperdicio, etc.²⁵

Según Porter: "Las empresas consiguen ventaja competitiva al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, bajar costos y diferenciarse de las otras del sector"²⁶. Mejorar su competitividad les exige generar valor al patrimonio, por lo que exige bajar los costos por una parte y crear productos o servicios diferentes y con la menor posibilidad de ser imitados y en caso tal de ser comparados por la calidad.

Las empresas competitivas comparten ciertas características como la alta calidad de sus productos, precios competitivos, productos innovadores, canales de comercialización efectivos a nivel internacional y sobre todo la capacidad de ganar valor en

²⁴ José Luis Solleiro, *Tratado Trilateral de libre comercio y desarrollo científico y tecnológico en México*, en Formación de Recursos Humanos, Pág. 110

²⁵ Braulio Rojas, *Competitividad*, Internet

todos los puestos de trabajo de la empresa.²⁷ Este último punto se logra a través de la implementación de un sistema de administración de recursos humanos que le permita a la empresa obtener una alta productividad de todos sus empleados y sobre todo que estos se desarrollen y al mismo tiempo impulsen el crecimiento de la empresa.

A nivel microeconómico la competitividad se basa en dos aspectos fundamentales: La estructura del sector en el que compete y a posición de la empresa en el mercado.

Michael Porter señala 5 fuerzas competitivas fundamentales que determinan la capacidad de las empresas para obtener ganancias superiores a las de sus competidores: la amenaza de nuevas incorporaciones, la amenaza de nuevos productos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores existentes.²⁸ Sin embargo para estas ventajas se mantengan a lo largo del tiempo deben ser difíciles de imitar.

Tradicionalmente se han considerado los siguientes factores como fuentes de ventaja competitiva:

a) La tecnología del producto y del proceso.

Algunos autores consideran la tecnología del producto y del proceso como una fuente de competitividad debido a la protección

²⁶ www.gestiopolis.com/recursos/documento/fulldocs/rrhh/evaenrrhh.htm#2

²⁷ José Luis Solleiro, *Tratado Trilateral de libre comercio y desarrollo científico y tecnológico en México*, en Formación de Recursos Humanos, Pág. 111

de estos por patentes u otros medios. Sin embargo en el contexto actual con la rápida sustitución e innovación de productos esta ventaja desaparece rápidamente y requiere de la fuerza laboral para responder rápidamente a los cambios tecnológicos y en el mercado.

La aceleración del cambio tecnológico ha traído una mayor diversificación de la producción y una adecuación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los usuarios, al mismo tiempo que ha reducido la vida útil de los productos y los procesos de producción.²⁹

b) Mercados protegidos y regulados.

Otra forma de lograr el éxito competitivo es precisamente evitando la competencia, es decir con economías cerradas o mercados regulados.³⁰ La producción masiva de bienes de consumo para mantener precios competitivos exige a las empresas buscar mercados más amplios para colocar su producción por lo que de los países altamente industrializados surgieron movimientos de regionalización económica y apertura comercial que permitieran el libre flujo de bienes y servicios. Así surge la tendencia a la globalización económica que pretende liberar el flujo de mercancías y capitales a nivel mundial.

²⁸ Jeffrey Pfeffer, *Ventaja competitiva a través de la gente*, Pág. 1

²⁹ Mónica Casalet, "Formación de personal calificado y capacitación en el trabajo" en José Luis Calva, Coord. *Formación de Recursos humanos, Desarrollo Tecnológico y Productividad, Situación y alternativas*, Pág. 235

³⁰ Jeffrey Pfeffer, *Ventaja competitiva a través de la gente*, Pág. 19

c) Acceso a los recursos financieros.

Anteriormente las empresas con planes de inversión debían financiarla con recursos propios o intentar obtener estos recursos en un mercado de capitales poco desarrollado.³¹ Sin embargo el movimiento de globalización ha afectado también al mercado de capitales, permitiendo que estos se muevan por todo el mundo y haciéndolo cada vez más eficiente gracias al empleo de modernas tecnologías de comunicación y las modificaciones a la regulación financiera.

Por lo tanto el acceso al capital ha perdido importancia como fuente de ventajas competitivas ya que cada vez es más fácil que los proyectos atractivos cuenten con el financiamientos necesario, al menos en las economías con un sistema financiero desarrollado.

d) Economías de escala.

Los ahorros obtenidos de la producción masiva de bienes obtenidos de una incorporación temprana al mercado por el efecto de la curva de aprendizaje han ido perdiendo importancia debido a que los mercados se han ido segmentado cada vez más para complacer a los segmentos particulares de la población.³² Si bien este principio todavía es válido para bienes de consumo necesario como los alimentos, no tiene mucha efectividad en sectores como el tecnológico donde existen miles de bienes que ofrecen ventajas

³¹ Pfeffer, Jeffrey, *Ventaja competitiva a través de la gente*, Pág. 21

distintas pero que están orientados a satisfacer una necesidad, como por ejemplo en la telefonía celular.

e) La fuerza Laboral.

Una fuente de ventaja competitiva que no ha perdido vigencia con el paso del tiempo de los cambios en la economía es la importancia de la administración de la fuerza laboral. Esto es debido a que el éxito competitivo logrado a través de la gente no puede ser imitado fácilmente por los competidores ya que su fuente no es muy evidente.³³ Si bien es claro que el éxito se logra a través de la gente, la habilidad de esta es fundamental. Algunos estudios demuestran que entre 1929 y 1982 los principales factores que explican el crecimiento económico en los Estados Unidos fueron: la educación previa al trabajo (26%) y el aprendizaje en el trabajo (55%).

Los recursos humanos de cada empresa se encuentran inmersos en una determinada cultura empresarial, es decir los valores, creencias y principios que conforman el sistema gerencial de una organización. La suma de las habilidades técnicas, científicas y estratégicas y la cultura empresarial conforman el talento corporativo de la empresa, y precisamente este es el que hace prácticamente imposible su imitación.³⁴

³² Pfeffer, Jeffrey, *Ventaja competitiva a través de la gente*, Pág. 22

³³ Jeffrey Pfeffer, *Ventaja competitiva a través de la gente*, Pág. 24

³⁴ Álvarez Padilla, Alfredo, "Recursos humanos para alcanzar la competitividad en México" en José Luis Calva, Coord. *Formación de Recursos humanos, Desarrollo Tecnológico y Productividad, Situación y alternativas*, Pág. 205-207.

Jeffrey Pfeffer destaca en su libro "Ventaja comparativa a través de la gente. Como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo", 16 prácticas que permiten a una empresa garantizar y potencializar los efectos del capital humano en la organización.

Tabla 1 Jeffrey Pfeffer, 16 prácticas para obtener ventajas competitivas a través de la gente.

Prácticas	Resultados
Seguridad en el empleo	La seguridad en el empleo implica un compromiso duradero por parte de la organización con su fuerza laboral obteniendo de esta lealtad. Compromiso o disposición a realizar un esfuerzo adicional en beneficio de la organización. A la vez esta práctica incita tanto al empleador como al empleado a la capacitación continua.
Reclutamiento selectivo	Permite atraer a la gente idónea a la organización, evitando los gastos de contratación y pérdidas por la contratación de personal deficiente o con mala actitud.
Salarios altos	Permite reclutar personal más eficiente. Los salarios altos conllevan niveles más altos de satisfacción en el empleo y mayor productividad además de ser menos probable que los trabajadores renuncien.
Pago de incentivos	Los esfuerzos adicionales del personal deben ser compensados con reconocimiento, seguridad y trato justo, pero principalmente con primas y bonos de trabajo que refuercen los comportamientos positivos deseados por la empresa.
Propiedad del empleado	El otorgar acciones del negocio a los empleados permite que estos alineen su visión con la de los otros accionistas y también hagan mayores esfuerzos por lograr el éxito de la empresa en conjunto.
Compartir información	Estimula la productividad ya que los empleados conocen las áreas en las que se registran pérdidas o falta de competitividad.
Delegación de autoridad	Descentralizar la toma de decisiones permite a los trabajadores mayor participación y autoridad para controlar su propio proceso de trabajo aumentando su productividad.
Equipos y	La formación de equipos de trabajo permite cumplir presiones

rediseño de trabajo	de	de conformidad incluyendo normas sobre la calidad y cantidad de trabajo además de permitir el flujo de información entre departamentos creando las condiciones para un trabajo más eficiente.
Capacitación desarrollo habilidades	y de	La capacitación permite obtener resultados positivos siempre y cuando la organización permita a los trabajadores capacitados utilicen estas habilidades.
Utilización cruzada capacitación cruzada	y	Consiste en la rotación de puestos y permite que todos los trabajadores estén concientes de las partes que integran el proceso productivo y además de motivacional resulta en el desarrollo de habilidades de los empleados.
Igualitarismo simbólico		Consiste en dar el mismo trato a todos los empleados sin importar el nivel o actividad que desempeñen dentro de la organización permitiendo una mejor comunicación entre los niveles que la conforman.
Compresión del salario	del	Conduce a obtener ganancias en eficiencia al reducir la competencia interpersonal y aumentar la cooperación. La dispersión vertical de la remuneración envía una señal en el sentido de que las personas peor pagadas comparativamente aportan menos.
Ascensos desde adentro	desde	Estimula la capacitación y el desarrollo de habilidades porque la disponibilidad de oportunidades de ascenso dentro de la empresa une a los trabajadores con los empleadores y viceversa.
Perspectiva largo plazo	a	Se requiere una perspectiva a largo plazo para obtener los beneficios de la implementación de un plan de recursos humanos.
Medición de las prácticas	de las	Proporciona retroalimentación en cuanto a la puesta en práctica de políticas en la organización y asegura que aquello que es medido se tome en cuenta, es decir permite hacer correcciones sobre la marcha.
Filosofía fundamental		Implica fijar los objetivos y principios fundamentales de la empresa, para que todos los esfuerzos confluyan en un mismo sentido.

Fuente: Jeffrey Pfeffer, Ventaja Competitiva a través de la gente, pp. 41-68

Todos estos elementos están contemplados en un sistema de administración de recursos humanos como lo veremos más adelante.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

LOS RECURSOS HUMANOS DESDE LA PERSPECTIVA MACROECONÓMICA

DESARROLLO ECONÓMICO

Teóricos del crecimiento como Solow, Kaldor, Lewis, Hirschman etc., teóricos del crecimiento endógeno como Romer, Lucas, Lee y Sala i Martín, han estudiado el capital humano como un factor decisivo de desarrollo y progreso que va a determinar los diferentes tipos de grado de desarrollo de los países.

Desde el aspecto macroeconómico, los recursos humanos son uno de los elementos del desarrollo económico. Aspectos como la salud, la nutrición y la tasa de enfermedades determinan la productividad del trabajo por lo que deben ser atendidos. El nivel educativo y la formación para el trabajo permiten que las personas sean más productivas y utilicen el capital más eficazmente.³⁵

Shultz señala, hablando de los factores de la pobreza, que "la tierra no es el factor crítico en la cuestión de la pobreza, el agente humano sí lo es: la inversión en el mejoramiento de la calidad de la población puede aumentar significativamente las perspectivas económicas y de bienestar de los pobres. La atención a los niños, la experiencia laboral y doméstica, la adquisición de información y de habilidades mediante la escolarización,... pueden

³⁵ Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus, *Economía*, 14a. Edición, Pág.846

aumentar la calidad de la población.³⁶ Considera la calidad de la población como un recurso escaso y que por lo tanto tiene un valor económico y su adquisición supone costos. La calidad adquirida dependerá entonces de la relación entre las ganancias adicionales obtenidas y el costo de obtenerlas.

También considera la salud de cada individuo como un stock que se desvaloriza con el tiempo a una tasa creciente a medida que avanza la vida. La morbilidad, la esperanza de vida, y las tasas de mortalidad en infantes, jóvenes y adultos permiten valorar las condiciones de salud de una determinada comunidad. Una vida más larga se traduce en una mayor participación de la fuerza laboral y mejores condiciones de salud conducen a una mayor productividad laboral por hora hombre.

Así la suma del bienestar individual de cada uno de los integrantes de la sociedad se convierte en bienestar social.

La educación es uno de los principales factores que permiten elevar la calidad de población como bien lo menciona Alfred Marshall: "El conocimiento es el motor más poderoso de la producción; nos permite someter a la naturaleza y satisfacer nuestras necesidades."³⁷

Para que tenga lugar un proceso de desarrollo económico, señala Shultz, el stock de capital debe ser aumentado mediante la inversión tanto en capital físico como en capital humano, y

³⁶ Theodore W Shultz, "Invirtiendo en la gente" Ed. Ariel, 1985.

adaptándose, además, a los cambios que se van produciendo en el valor de los servicios que prestan los agentes humanos.”³⁸

Otros factores determinantes del desarrollo económico son: los recursos naturales, la formación de capital y la tecnología.

Sin embargo todos estos recursos por si mismos no son suficientes para desarrollar una economía altamente productiva, se requiere de una gran gama de habilidades humanas para alimentar la dinámica del desarrollo. Como lo señalan Anderson y Bowman: “...una economía dinámica solo puede ser lanzada y sostenida mediante los esfuerzos de los hombres de todos los niveles sociales, que incorporen tanto la erudición convencional como diversas habilidades técnico-manipulativas, entre ellas, las que se necesitan específicamente para la decodificación de instrucciones y la “depuración” de procesos nuevos. Una economía compleja se apoya en instrumentos ampliamente difundidos de comunicación, almacenamiento y recuperación de conocimientos.”³⁹

Las ventajas competitivas no se basan ya en aspectos naturales, sino en la aplicación del conocimiento, por lo tanto cualquier estrategia de desarrollo depende de un factor humano capacitado y de la vinculación de este con el aparato productivo.

Por lo tanto, podemos señalar algunas prácticas reconocidas como fuentes de crecimiento:

³⁷ Theodore Shultz, “Invirtiendo en la gente” Ed. Ariel, 1985., pp. 31

³⁸ Theodore Shultz, “Invirtiendo en la gente” Ed. Ariel, 1985, pp. 49

³⁹ Theodore Shultz, “Invirtiendo en la gente”, Ed. Ariel, pp. 51

1. Mejoras en el capital humano a través la educación formal e informal.
2. Mejor eficiencia a través de la reasignación de la fuerza laboral hacia empleos más productivos.
3. Incrementos al acervo de capital físico a través de un mayor ahorro.
4. Mejoras en la calidad del capital físico a través del diseño y la innovación tecnológica.
5. Incrementar la eficiencia a través de la reasignación de recursos a sectores de mayor productividad.
6. Mejorar la eficiencia con métodos de producción mejores y más baratos.
7. Incrementos en la eficiencia a través de mejoras en los productos existentes y desarrollo de nuevos productos.
8. Mejorar la eficiencia eliminando elementos distorsionantes como los impuestos, esquemas de cuotas y monopolios.⁴⁰

MERCADO LABORAL

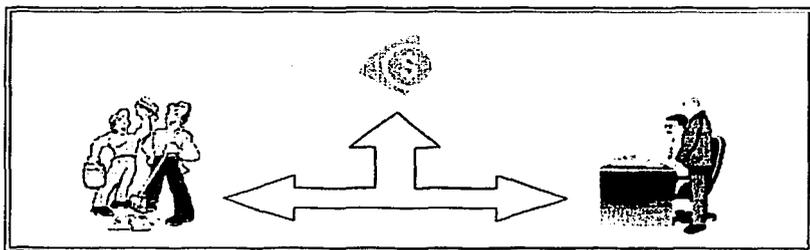
El mercado de trabajo o mercado laboral, es el mercado en el que se intercambia la mano de obra. Al él confluyen los trabajadores que venden sus servicios de trabajo y los empresarios que compran sus servicios. Como resultado de la compra venta de

estos servicios se fijan los sueldos o salarios, que de acuerdo a teoría económica equivalen al valor de la productividad marginal del trabajo.⁴¹

En resumen podemos identificar tres agentes en el mercado de trabajo:

- Los trabajadores oferente de la mano de obra.
- Los empresarios demandantes de mano de obra.
- El estado, como agente corrector de los desajustes que se producen entre unos y otros.

Ilustración 6 El Mercado de trabajo



Determinantes de oferta y demanda de trabajo:

El mercado de trabajo se divide en dos partes:

⁴⁰ Luis Alke, *Cambio tecnológico y formación del capital humano en una economía abierta*, en México: Desarrollo de Recursos Humanos y Tecnología, Col. Nal. De economistas., Ed. Porrúa. Pág. 328-329

⁴¹ Fernando Manzanilla Prieta, *Financiamiento de la inversión en capital humano*, en México: Desarrollo de Recursos Humanos y Tecnología, Col. Nal. De economistas., Ed. Porrúa.

La oferta de trabajo.

La oferta de trabajo es la cantidad de trabajo ofrecida a cada tasa de salario real. La curva de oferta de trabajo tiene pendiente positiva y hacia la derecha indicando que los trabajadores ofrecen más horas de trabajo siempre que los salarios que los salarios relativos sean más altos.

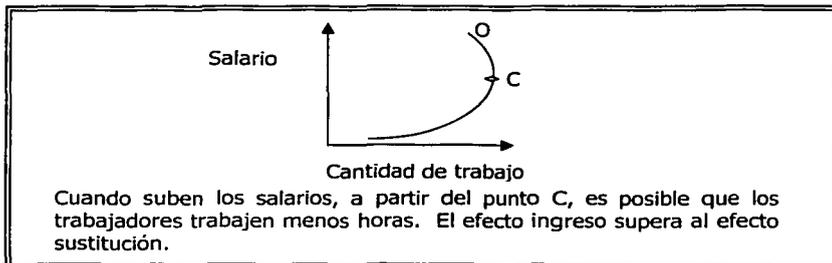
Las variaciones de salarios provocan movimientos a lo largo de la curva de oferta de trabajo.

La subida de los salarios reales atrae trabajadores de la producción doméstica, el ocio u otros mercados de trabajado al mercado en el que han subido el salario, estos empleados enfrentan el "efecto sustitución" es decir que al percibir un salario más alto tendrán más posibilidades de comprar más bienes y servicios, pero al mismo tiempo una tasa de salario más alta aumenta el ingreso de la gente por lo que la gente puede optar por disfrutar de más horas de ocio y ofrecer menos horas de trabajo, este es el "efecto renta".

Las curvas de oferta de trabajo miden los costos marginales de oportunidad. Cuanto más corto es el periodo de tiempo o más especializado el tipo de trabajo menos elástica es la curva de oferta de trabajo. Por lo tanto la curva de oferta de trabajo tiende a volverse hacia adentro una vez rebasado cierto nivel de salario. Sin embargo no se puede predecir cual de los efectos tendrá más

fuerza, es una decisión que toma cada una de las personas dependiendo de la situación en que se encuentren.

Ilustración 7 La Oferta de trabajo



Fuente: Autoría propia.

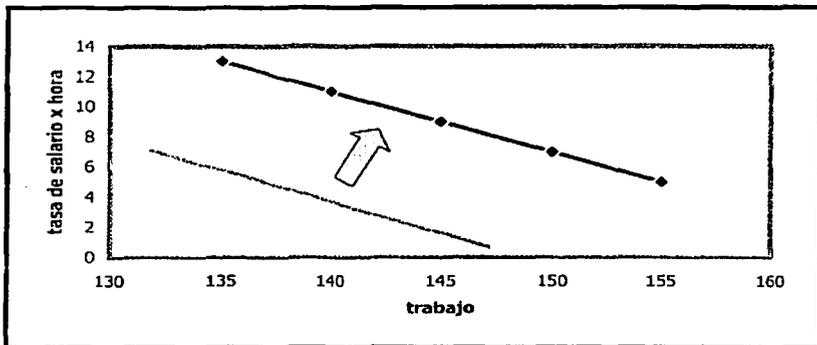
La demanda de trabajo:

La demanda de trabajo es el número de horas de trabajo contratadas por una empresa a una tasa de salario. En un mercado de competencia perfecta la decisión del empresario sobre el número de trabajadores que va emplear no afecta el salario de mercado ya que este es un "salario-aceptante" en el mercado de trabajo.

Cuando una empresa contrata un trabajador aumentan sus costos y su producto. Como el trabajo presenta rendimientos marginales decrecientes, el producto, con cada trabajador contratado, aumenta, pero no en proporción al insumo de trabajo. Al contratar más trabajadores la empresa llega al punto en que el ingreso extra producido por la hora adicional de trabajo es igual a

la tasa de salario por hora. Si contratara más empleados la empresa dejaría de producir eficientemente. Por lo tanto mientras más alta sea la tasa de salario real la empresa tenderá a demandar menor cantidad de trabajo.

Ilustración 8 Demanda de Trabajo



Fuente: Autoría propia

Los cambios en la productividad marginal del trabajo desplazan la curva de demanda de trabajo. Estos cambios se pueden deber a cambios tecnológicos, acumulación de capital, etc. Como estos cambios afectan al mismo tiempo la función de producción, también modifican la pendiente de la curva de la función de producción a corto plazo. Todos los cambios que aumenten la función de producción aumentan la productividad marginal del trabajo y por lo tanto desplazan la curva de demanda de trabajo a la derecha.

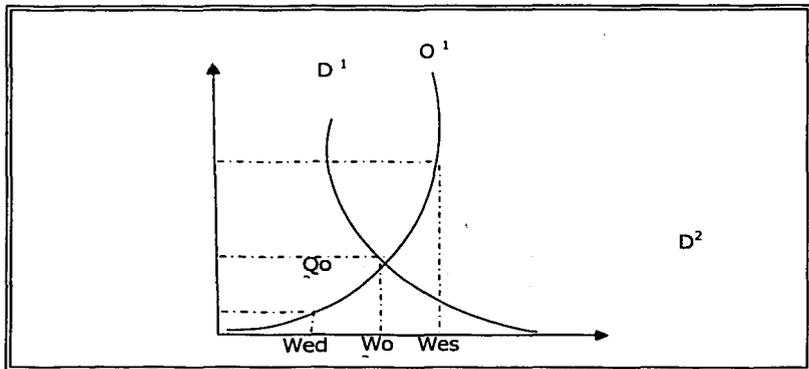
El Salario de equilibrio

El salario de equilibrio es el punto de intersección entre la curva de oferta de trabajo y la demanda de trabajo.

A W_o el número de horas ofrecidas por las oferentes de trabajo es exactamente igual al número de horas que deseen emplear las empresas. El salario W_o y el nivel de empleo Q_o es la única combinación de salario y empleo con la que se vacía el mercado.

Si el salario fuera W_{es} habría un exceso de oferta o excedente de trabajo lo que bajaría el salario el salario a W_o : si el salario fuera W_{ed} habría una escasez de oferta y se elevaría el salario a W_o , esto quiere decir que las empresas necesitan contratar trabajadores originando una subida del salario a W_o .

Ilustración 9 Determinación del salario de equilibrio.



Fuente: Autoría propia

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

El empresario no tiene incentivo para pagar un salario superior al de equilibrio W_0 , porque a ese salario puede obtener todas las unidades de trabajo que desee. Si ofrece un salario inferior a W_0 no atraerá a ninguna persona a su organización. En conclusión un empresario contratará trabajadores hasta que la productividad marginal del trabajo sea igual al salario.

En términos macroeconómicos hablamos de curvas de demanda y oferta agregada de demanda de trabajo, mismas que se componen de la suma de las curvas individuales oferta y demanda de trabajo de cada industria que a su vez se componen de la oferta y demanda individuales de trabajo.

En una organización la oferta de trabajo es específica, se abren puestos de trabajo que implican realizar labores específicas y por lo tanto la persona que lo ocupe deberá estar capacitada para llevar a cabo su función. Por lo tanto aplicar una sumatoria nos puede llevar a tener conclusiones falsas, ya que hay un mercado específico para cada actividad, nivel de capacitación, región, etc., y existe una oferta y demanda de trabajo específica para cada empresa o industria, podemos creer que existe un exceso de mano de obra general, cuando en la realidad existe un déficit importante en ramos como el de la investigación, nuevas tecnologías, ingeniería aplicada, etc.

En los países subdesarrollados una proporción de la población desocupada que forma parte de la fuerza de trabajo, carece en su mayoría del conocimiento y experiencia en actividades que requieren cierto grado de calificación. Presentan entonces, un exceso de mano de obra con bajo nivel de capacitación y de negociación para lo cual existe una demanda limitada, mientras que se carece de un número suficiente de trabajadores capacitados. Lo cual es un reflejo de la falta de homogeneidad en el mercado de trabajo.⁴²

⁴² Fernando Mazariegos Macías, *Algunos aspectos de los recursos humanos en México y el problema ocupacional*, Tesis, UIA, 1978

CAPÍTULO II

ECONOMÍA MODERNA Y SUS EFECTOS EN LOS RECURSOS HUMANOS

El ambiente económico ha sufrido importantes transformaciones recientemente. Entre ellas podemos destacar:

- **Apertura comercial:** los nuevos patrones de comercio mundial que apuntan a una creciente globalización en el comercio mundial.
- **Cambio constante:** cambios dramáticos en el precio de las materias primas y tipos de cambio por poner un ejemplo.
- **Incremento de la competencia:** la desregulación y la apertura comercial han llevado a un crecimiento de los niveles de competencia entre las empresas.
- **Condiciones de competencia difíciles:** los enormes costos de desarrollo de nuevos productos, ciclos de vida más cortos para estos, las presiones en los precios debido a la competencia y la saturación de los mercados son algunas características de las condiciones de competencia que enfrentan las empresas actualmente.

GLOBALIZACIÓN

El origen de la globalización mundial podemos encontrarlo en el proceso de internacionalización de la economía, que se viene

dando desde la Segunda Guerra Mundial, entendiéndose por internacionalización de la economía mundial, un crecimiento del comercio y la inversión internacional más rápido que el de la producción mundial. Los países no se limitan a invertir dentro de su espacio territorial, sino que buscan alternativas de comercio e inversión en otros países, creando toda una mezcla de intercambios económicos entre las distintas naciones. La internacionalización económica tiene que ver, además, con la expansión del capitalismo como modelo económico más generalizado y modo de producción en el ámbito mundial.

Dicha internacionalización comenzó formalmente con la constitución de la Organización de las Naciones Unidas (O.N.U.) y la creación de sus agencias: el Fondo Monetario Internacional, el Acuerdo General de Aranceles y Comercio, y el Banco Mundial; pero en realidad se dio en un primer momento como un fenómeno regional del Primer Mundo a raíz de la liberación del comercio y las inversiones internacionales entre los países integrantes de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico.

A finales de la década de los 70's y principios de los 80's este movimiento cobró auge con la internacionalización y desregulación de los mercados financieros y posteriormente se trasladó a los mercados de bienes y servicios, al mercado laboral, al ámbito cultural, etc.

Los elementos definitorios de la globalización pueden resumirse de la siguiente manera:

- El significado y la creciente importancia de la estructura financiera y de la creación global de crédito, lleva al dominio de las finanzas sobre la producción.
- La importancia en el aumento de la estructura del saber, se dice que el conocimiento ha llegado a ser un importante factor de la producción.
- El aumento en la rapidez de la redundancia de ciertas tecnologías y el crecimiento en la transnacionalización de la tecnología: aquí el énfasis se coloca en las industrias basadas en el conocimiento, la creciente dependencia de la innovación tecnológica, y el riesgo creciente de la obsolescencia tecnológica.
- El ascenso de corporaciones multinacionales: las corporaciones no tienen más alternativa que transformarse en corporaciones globales y transnacionales.
- La globalización de la producción, del conocimiento y de las finanzas, que conduce a agrupaciones internacionales como las Naciones unidas, el grupo de los 7, el pacto andino, la comunidad económica europea, etc. Lo que deja entrever para el futuro, como el estado puede a su vez ser también global, o si se quiere, las influencias globales sobre los estados locales.

Influencias organizacionales de la globalización

A comienzos de los 80 irrumpen en el mundo productivo la revolución informática y de las comunicaciones. Esta nueva tecnología se extiende a todos los campos de la vida económica, comenzando en los sectores productivos y abarcando los servicios, las finanzas, etc.

Las características económicas antes mencionadas han provocado reacciones en las empresas y en los estados como:

- Las asociaciones entre las corporaciones transnacionales que llegan a acuerdos para apoyarse y poder penetrar así más rápidamente los mercados que ya una u otra haya cubierto.
- Las empresas transnacionales se asocian con empresas locales, valiéndose de su experiencia, para lograr penetrar más fácilmente el mercado nacional.
- La unificación de los mercados financieros internacionales, la regionalización del espacio económico mundial (el pacto andino, la comunidad económica europea, entre otras) a fin de favorecer y facilitar el intercambio.
- Los estados deben coordinar su política nacional para facilitar el libre comercio y movimiento de capitales.

La globalización implica un proceso de creciente internacionalización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y el surgimiento de nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo

deslocalizados geográficamente, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes.⁴³

La globalización implica que ninguna economía puede crecer sin participar de los procesos de la economía internacional que interconectan las economías nacionales en una búsqueda constante de lograr eficiencia y ventajas comparativas. Ahora la producción esta globalizada, esto implica que las partes de un producto se producen en varios países y finalmente son ensamblados en otro para consumirse en el mercado mundial. Estos procesos de producción complejos son orquestados por las empresas en la búsqueda de obtener ventajas competitivas frente a otras con base en la innovación, el desarrollo tecnológico, desarrollo de productos, procesos y la comercialización de tecnologías.

La globalización también implica menor participación del estado en empresas productivas, un regreso al *laissez-faire*. Las empresas son el motor de la economía, son las que producen, venden o exportan y a su vez generan divisas, consumo interno, salarios, etc. Por lo tanto son ahora las empresas y el éxito que estas tengan el factor determinante en la creación de fuentes de empleo y del mejoramiento del nivel de vida en general.

La globalización ha provocado reacciones de las empresas ante los cambios en la demanda de productos, se han

⁴³ Verónica Cecilia Pralong, *La globalización y sus efectos*, internet.

transformado los procesos productivos, las formas de organización y la misma oferta de productos. "En la globalización llegan al mercado mundial nuevas culturas de empresas, nuevos know-how y nuevos modelos organizacionales"⁴⁴.

Para las grandes empresas la globalización ha significado además de la internacionalización tanto de la producción como de la oferta de productos, fusiones y adquisiciones de otras empresas y toma de participación financiera para estar presentes en otros mercados. Estas empresas han orientado sus inversiones al mejoramiento de los servicios de logística, investigación y desarrollo, es decir, han centrado sus esfuerzos en elementos de competitividad como la calidad, atender las diferentes demandas de los países dada la variedad cultural, lo que significa adaptar los productos y servicios a la cultura de cada país.

Los mercados desde el lado de la demanda exigen de las empresas "capacidad para satisfacer las normas técnicas, la capacidad para diferenciar los productos, adaptarlos a normas culturales o para satisfacer las demandas particulares de los consumidores."⁴⁵

⁴⁴ Benjamín Coriat, *Globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad*, Seminario intensivo de Investigación, organizado por PIETTE, 22-25 marzo de 1994.

⁴⁵ Benjamín Coriat, *Globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad*, Seminario intensivo de Investigación, organizado por PIETTE, 22-25 marzo de 1994.

El incremento de la competitividad global en condiciones constantemente cambiantes enfatiza la necesidad de flexibilidad pero también de la gran importancia del cliente y una orientación a la calidad que se ha convertido en el más claro elemento de competitividad orientado al cliente.

Desde el lado de la oferta las empresas deben tener la capacidad de evolucionar para cambiar tan pronto cambian las líneas de productos que cada vez tienen ciclos de vida más cortos y deben salir al mercado en menos tiempo para asegurar la rentabilidad de la inversión en su desarrollo.

Todos estos cambios afectan también a los recursos humanos. Los recursos humanos de las empresas, también se globalizan. Es así como surge la figura de los "Expatriados", aquellos ejecutivos dentro de una corporación, que debido a su labor exitosa, son enviados a sedes en otros países para poner allí en práctica su experiencia. El movimiento de personas alrededor del mundo se ha multiplicado en los últimos años.

Además de la movilidad, los cambios en la organización de las empresas y las condiciones de mercado que estas enfrentan han provocado grandes cambios en el perfil o características que se buscan en un empleado como veremos más adelante.

TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

Teóricos como Rostov afirman que "...la transferencia de tecnología conduciría a los países en desarrollo hacia mejores oportunidades económicas"⁴⁶ Sin embargo la transferencia tecnológica por si misma no se traduce en crecimiento económico si no hay una adecuada asimilación por el sistema productivo. La falta de capacidad tecnológica, el deficiente acceso a la información y la escasa capacidad de negociación por parte de los países en desarrollo son factores que obstaculizan la transferencia de tecnología.

La posibilidad de cada economía para acceder a los avances y la tecnología de punta depende en gran medida del nivel de conocimiento científico y tecnológico endógeno y no solamente de un determinado marco legal. "La situación geopolítica, las ventajas fiscales, la disponibilidad y precios de materias primas, el tamaño del mercado interno, el costo de la mano de obra, la infraestructura de comunicaciones, los apoyos gubernamentales, la estabilidad social y las condiciones técnico-económicas son factores que definen las condiciones propicias para la inversión y la transferencia de tecnología."⁴⁷

⁴⁶ José Luis Solleiro "Tratado trilateral de libre comercio y desarrollo científico y tecnológico en México" en José Luis Calva, Coord. *Formación de Recursos humanos, Desarrollo Tecnológico y Productividad, Situación y alternativas*, Pág. 120.

⁴⁷ José Luis Solleiro "Tratado trilateral de libre comercio y desarrollo científico y tecnológico en México" en José Luis Calva, Coord. *Formación de Recursos*

El mercado de la tecnología dista mucho de ser perfecto y más bien se caracteriza por sus asimetrías. Magee⁴⁸ sugirió que dichas imperfecciones se deben principalmente a las acciones deliberadas de las empresas multinacionales para crear oportunidades para ellas mismas creando tecnologías difícilmente reproducibles por lo que la oferta de tecnología se ve afectada por la protección legal y los secretos comerciales.

En un estudio realizado por R. Vernon se reveló que antes de transferir una tecnología las empresas multinacionales explotan los conocimientos fabricando y vendiendo el producto. Cuando la tecnología está en su forma madura se transfiere su producción a sus filiales en otros países.⁴⁹

Otros autores como Víctor Manuel Terrones López, señalan que países subdesarrollados como México, con acceso a la tecnología de punta, el proceso de transferencia tecnológica se ha convertido en un proceso de dependencia tecnológica, debido a la falta de inversión y vinculación en investigación en el campo de la tecnología y su aplicación los procesos productivos de las empresas mexicanas. Señala que es conveniente promover la "transferencia de tecnología del laboratorio a la fábrica,

humanos, Desarrollo Tecnológico y Productividad, Situación y alternativas, Pág. 122.

⁴⁸ Magee, S. "Information and multinational corporation: an appropriability theory of direct foreign investment" En J.B. Bhawati "The new international economic order. The north-south debate", MIT press, Cambridge, 1977.

⁴⁹ Vernon, R., "International investment and international trade in the product cycle" "Quarterly Journal of Economics", Núm. 80 1966. pp 190-207

especialmente en sectores de punta como la electrónica, la química, la biotecnología y en áreas creadoras de nuevos materiales a fin de promover una mayor integración y avance en sectores de punta...⁵⁰ y contribuir la gestión tecnológica y la creación de empresas que incorporen la nueva tecnología a sus procesos productivos.

Existen diferentes formas de transferencia tecnológica como la transmisión del Know-How o patentes para producir un determinado producto o servicio, y los servicios de consultoría, ingeniería básica y de detalle, entrenamiento, capacitación y formación de recursos humanos en las disciplinas definidas, en la incorporación de ciertas técnicas de operación cuando se adquiere maquinaria, en la adquisición de software, etc. Baranson⁵¹ y Stobaugh⁵² señalan que otras veces la transferencia de tecnología viene acompañada de estrategias comerciales, inversión o adquisición de negocios, por ejemplo, a través de la inversión extranjera, las concesiones, las franquicias, las "joint-ventures"⁵³, adquisición de empresas por parte de otras compañías e inversiones directas.

⁵⁰ Víctor Manuel Terrones López, *Cambio tecnológico y bienestar social*, en México: Desarrollo de Recursos Humanos y Tecnología, Col. Nal. De Economistas., Ed. Porrúa. Pág., 258-259

⁵¹ J. Baranson, "Technology transfer through the international firm", *American Economic Review*. Núm. 60, 1970, pp. 435-440.

⁵² R. Stobaugh, "Channels for technology transfer: the petrochemical industry", en *Technology crossing Borders*, Harvard Business School Press.

Precisamente esta transferencia de tecnología cuando se hace acompañar de capacidades de tecnólogos para adaptar, asimilar, difundir y evaluar lo transferido es capaz de generar innovación.⁵⁴

Los rápidos cambios tecnológicos con altos costos de desarrollo están llevando a la creación de nuevas sociedades que sugieren varias repercusiones en el manejo de las compañías. La investigación y desarrollo debe estar fuertemente integrada con las funciones de producción y mercadeo. Solo de esta forma una compañía puede asegurar los rápidos retornos de la inversión realizada ante los cortos ciclos de vida del producto. El alto precio que debe pagarse si el producto fracasa dados los costos de investigación y desarrollo lleva una creciente demanda de herramientas de administración más sofisticadas, es decir, técnicas de administración racionales, métodos cuantitativos, tecnología, sistemas, finanzas y contabilidad.

La contracción de las empresas y el uso de estructura más planas aunados a nuevos canales de comunicación y la formación de equipos de trabajo interdisciplinarios implica mayor participación y relación de las personas con la empresa a través del desarrollo de habilidades sociales, de comunicación, trabajo en

⁵³ Joint-Ventures, *aventuras compartidas* se refiere al hecho de que dos empresas se asocian para iniciar juntas un nuevo proyecto o negocio.

⁵⁴Iván Molina Ochoa, *Investigación y desarrollo para la innovación y la productividad* en México: Desarrollo de Recursos Humanos y Tecnología, Col. Nal. De economistas., Ed. Porrúa. Pág., 340

quipo, cultura empresarial y sobre todo de administración de recursos humanos.⁵⁵ En síntesis la apertura comercial ha incrementado la necesidad de implementar tecnologías modernas y recursos humanos capacitados, imprimiendo una nueva modalidad a la relación entre los recursos disponibles y la capacidad humana de trabajo.⁵⁶

DESARROLLO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

La innovación tecnológica es la aplicación concreta, en la esfera de la producción, de los desarrollos o invenciones tecnológicos con la finalidad de bajar los costos para mejorar la calidad y la competitividad de una empresa. La innovación lleva a la empresa a "... mantener una posición competitiva siempre y cuando ésta resulte en un coste inferior de sus productos vía mayor productividad, de esta forma el menor valor individual frente a sus competidores permite la ventaja competitiva, la cual a su vez debe estar montada en una estrategia formal de Investigación y Desarrollo"⁵⁷

⁵⁵ R. Syberen Timstra, *Human capital and economic recuperation. The way in which Europe develops its managers*, University Twnte, The Netherlands.

⁵⁶ Víctor Manuel Terrones López, *Cambio tecnológico y bienestar social*, en México: Desarrollo de Recursos Humanos y Tecnología, Col. Nal. De economistas., Ed. Porrúa. Pág., 255

⁵⁷ Iván Molina Ochoa, *Investigación y desarrollo para la innovación y la productividad* en México: Desarrollo de Recursos Humanos y Tecnología, Col. Nal. De economistas., Ed. Porrúa. Pág., 333

El motor principal de la innovación, sobre todo en una economía abierta, es la demanda. Una innovación está orientada a satisfacer las necesidades de un consumidor, el mercado, otro productor, la aparición de nuevos segmentos en un sector o de la reagrupación de viejos segmentos de consumo, etc. El cambio tecnológico es el motor de la innovación estratégica y puede llevar al nacimiento de nuevos sectores cuando el cambio tecnológico hace posible la creación de nuevos productos.

La innovación tecnológica implica la adaptación de los recursos humanos a las nuevas condiciones de la economía para lograr mayores niveles de productividad y consecuentemente aplicar las innovaciones o adelantos científicos a la producción y rápida comercialización de los productos.

La "Tercera Revolución Tecnológica", basada en el descubrimiento, desarrollo y aplicación de la microelectrónica, la robótica, la informática, la biotecnología y la ingeniería genética, la tecnología de materiales, la tecnología nuclear y de nuevas fuentes de energía en la producción de bienes y servicios ha provocado grandes cambios en la economía de todos los países. Ha modificado los productos, la organización del proceso productivo y ha provocado cambios en la demanda de trabajo ya que requiere nuevas calificaciones de conocimiento, destreza y habilidades dada

la incorporación de las innovaciones tecnológicas, nuevas formas de organización del trabajo y relaciones labores diferentes.⁵⁸

Para una empresa los cambios que traen consigo estas tecnologías implican un cambio en las formas en que se maneja la empresa. Las decisiones concernientes a los nuevos desarrollos están fuertemente influenciadas por la disponibilidad inmediata de la adecuada fuerza de trabajo calificada. Las empresas invierten más en capacitación y miden su éxito a través de los cambios en el desempeño de la empresa. Los requerimientos de capacitación ya no se fijan en función de las necesidades de un área o departamento, sino de las necesidades individuales de cada empleado. Debido al aplanamiento de la estructura de la empresa los movimientos horizontales del personal, su incorporación a un proyecto especial interno o externo se han vuelto más comunes por lo que requieren otros tipos de motivación y compromiso.⁵⁹

Se han creado procesos de producción completamente nuevos, que se separan de los anteriores para volverse autónomos, sobre todo en las nuevas tecnologías mencionadas anteriormente, determinando transformaciones en las normas técnicas en la cadena de producción. Para satisfacer estas normas es necesario "incorporar trabajadores calificados, formarlos y

⁵⁸ R. Sybren Tijmstra, *"Human Capital and Economic recuperation. The way in which Europe develops its managers"*, Conference and Study Centre, University Twente, The Netherlands

⁵⁹ R. Sybren Tijmstra, *Human Capital and economic recuperation. The way in which Europe develops ist managers.* University Twente, The Netherlands.

asegurar una calidad de organización que permita satisfacer esas normas".⁶⁰

Los países en desarrollo, que han buscado su desempeño competitivo en bienes intensivos de mano de obra, también se ven afectados, en la medida que la automatización tiende a reemplazar la mano de obra haciendo menos relevantes los costos laborales como factor competitivo. Si bien la automatización desplaza mano de obra calificada también implica la emergencia de nuevas calificaciones. Las exigencias en el perfil de la mano de obra plantean la creación de programas para la reconversión de la mano de obra desplazada y la adaptación de los sistemas de enseñanza técnica y capacitación profesional a las nuevas necesidades. Afecta también las necesidades gerenciales requeridas, ya que se modifica la organización, la gestión empresarial y la toma de decisiones.⁶¹

Los cambios específicos en la calificación se pueden constatar a través de:

1. Cambios en el contenido de los puestos, ya que muchas de las funciones han sido simplificadas dada la incorporación de nuevos equipos y maquinaria automatizados o

⁶⁰ Benjamín Coriat, *Globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad*, Seminario intensivo de Investigación, organizado por PIETTE, 22-25 marzo de 1994.

⁶¹ Gabriela Bensusán, "Estrategias de competitividad y relaciones laborales: ¿continuidad o cambio?", en José Luis Calva, Coord. *Formación de Recursos humanos, Desarrollo Tecnológico y Productividad, Situación y alternativas*, Págs. 233-234.

semiautomatizados. La automatización desplaza el campo de intervención del trabajo humano apelando en mayor medida a las facultades de razonamiento antes que la fuerza o habilidades físicas.

2. Las nuevas competencias que emergen con las tecnologías de información están más ligadas con el desarrollo del conocimiento abstracto. Los trabajadores requieren rapidez para cambiar el tipo de razonamiento en función de situaciones. Requieren conocer el funcionamiento del equipo y dominar la clasificación empleado para programarlo. El trabajador debe tener la capacidad de ajustar sus modos de hacer a los objetivos esperados y aplicar con rapidez los nuevos conocimientos.

Las nuevas tecnologías de información requieren cambios en las calificaciones que se resumen en los siguientes requerimientos:

- La necesidad de manejar abstracciones.
- La capacidad de trabajar en equipo asociada a las nuevas formas de organización del trabajo.
- La capacidad de relación y comunicación necesarias para trabajar en equipo.
- El pasaje de la carga física a la carga mental, como producto de la demanda de mayor capacidad de abstracción y atención.

- Disolución de las fronteras entre los oficios.
- Integración de funciones que comporta la convergencia ente conocimientos independientes.
- Capacidad de adaptabilidad, es decir, la rápida adaptación a las situaciones cambiantes de la producción que se traducen en un incremento de la modalidad funcional.
- Calificaciones transversales que posibilitan la polivalencia entre tareas diversas.⁶²

Varios autores señalan que todos estos movimientos son un paso hacia la economía del conocimiento, en la que el conocimiento es la principal fuente de competitividad.

El éxito de las organizaciones o empresas modernas descansa en su habilidad para crear nueva tecnología y capital humano. El desarrollo tecnológico impacta directamente la productividad del sistema económico. Algunos autores encuentran en los sistemas de automatización flexible, los sistemas de concepción de la fabricación asistida por computadora, el origen de los incrementos de productividad de entre un 50%, 60% y 100%, sin embargo para obtener los beneficios potenciales de las

⁶² Mónica Casalet, "Formación de personal calificado y capacitación en el trabajo", en José Luis Caiva, Coord. *Formación de Recursos humanos, Desarrollo Tecnológico y Productividad, Situación y alternativas*, Págs. 233-234.

máquinas y los sistemas integrados a estas es necesaria una inversión considerable en organización y calificación.⁶³

EL CAPITAL HUMANO

A través de la historia se ha resaltado la importancia que tiene la fuerza de trabajo dentro de los modelos para el desarrollo de las naciones, así por ejemplo Adam Smith destacaba las habilidades intrínsecas de la fuerza laboral y las ventajas de la especialización del trabajo, autores clásicos como Malthus, Ricardo, Marx etc., teóricos del crecimiento como Solow, Kaldor, Lewis, Hirschman etc., teóricos del crecimiento endógeno como Romer, Lucas, Lee y Sala i Martin, han estudiado el capital humano como un factor decisivo de desarrollo y progreso que va ha determinar los diferentes grados de desarrollo de los países.

En los años sesenta la investigación en este tema se incrementa y se adelanta bastante en explicar la relación positiva que tiene la educación en el crecimiento económico, para más adelante a mediados de los años sesenta estructurar lo que se denomina "Modelo simple de capital humano" expuesto por Gary Becker y Mincer. Este modelo sugiere que la educación es una inversión que tiene un efecto positivo sobre variables como el

⁶³ Benjamín Coriat, *Globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad*, Seminario intensivo de Investigación, organizado por PIETTE, 22-25 marzo de 1994.

ingreso, el empleo, el crecimiento económico y la equidad social.⁶⁴ Gary Becker realizó estudios sobre el incremento del ingreso futuro debido a la inversión en, conocimiento, salud o incremento de habilidades. Sus estudios basados en el marco neoclásico presentan al proceso educativo como una lección de inversión en la que los agentes invierten en sí mismos para conseguir incrementar sus habilidades y capacidades personales para transformarlas en salarios más elevados.

Esta teoría recoge la idea que la formación de capital humano es uno de los factores esenciales del progreso y crecimiento de las naciones y que a su vez explican la diferencia de desarrollo entre los países del globo

Partiendo de la definición anteriormente citada se pueden fragmentar y analizar los supuestos del modelo. En primer lugar la teoría expresa que los incrementos en los ingresos de los individuos se deben a incrementos en la productividad individual, es decir que a mayor productividad individual mayor será el ingreso percibido el cual compensará el desgaste del individuo aportado al trabajo.

Por otra parte la relación de productividad empleo se deriva de la capacidad de incrementar el empleo por medio de la productividad.

⁶⁴ Heinz Dieterich, "Globalización y Educación" en Cuadernos de Economía No. 25 II/96 Pág. 123

**FALTA
LAS
PAGINAS**

73

A

74

decisiones. Los hombres utilizan el conocimiento para economizar el uso de los recursos físicos de tres formas:

1. Por la transformación de los recursos físicos.
2. La organización de recursos físicos
3. La mejora en el entendimiento de los agentes inteligentes que interactúan con los recursos físicos.

ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO

La "economía del conocimiento" o era del conocimiento es un movimiento incipiente, una tendencia hacia donde se dirige la economía mundial que toma su nombre precisamente por destacar el lugar importante que juega el conocimiento y la tecnología en las economías modernas de los países que forman parte de la OCDE. En estos países más del 50% del producto interno Bruto esta basado en la economía del conocimiento, en el Know what (hechos), el know why (conocimiento científico), el know how (capacidad de hacer algo) y el know who (quien sabe qué y quien sabe como hacer qué).

La economía del conocimiento es un movimiento impulsado por la globalización de los mercados financieros, de bienes y servicios y personas, la aparición de trabajo en redes gracias a las aportaciones de la Internet y el uso de las computadoras como medio inmediato de comunicación, y el empleo intensivo de

conocimientos tecnológicos en la producción y en la prestación de servicios.

En esta era del conocimiento se abandonan los cánones anteriores de producción industrial donde se producen bienes físicos y se trata de minimizar costos, y se opta por producir servicios diferenciados por su calidad, es decir un producto intangible que no requiere mucho capital o trabajo físico, sino un servicio intensivo en conocimiento.

Otros autores se refieren a esta economía del conocimiento como el "nuevo continente" en el que existen cuatro dimensiones:

1. La dimensión visible o de la vieja economía de producción industrial. Las empresas de este tipo ocuparán sectores de la economía donde se podrán seguir evaluando los beneficios de la forma tradicional, como puede ser el comercio local, pero el peso de esta economía será cada día más bajo en el total de la economía global.
2. La dimensión sin fronteras caracterizada por el libre flujo de personas, bienes y capitales alrededor del mundo gracias al avance en el transporte y la comunicaciones.
3. La ciberdimensión o presencia de las empresas en el Internet, en donde la World Wide Web se define como el soporte de la nueva economía y brinda a las empresas una flexibilidad extrema para responder a la demanda de sus clientes en todos los aspectos a través de la comunicación.

Ilustración 10 El nuevo continente económico

Producción Industrial



Producción en masa de bienes



Globalización



Comercial, servicios, financiera, personas



Ciberdimensión



Internet, trabajo en redes



Múltiplos altos



Boom financiero



Fuente: autoría propia.

4. La dimensión de los múltiplos altos que se refiere a las enormes ganancias de las acciones de las empresas que participan de la "nueva economía".

Características

- El conocimiento es reconocido como el motor de la productividad y el crecimiento económico.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- Rige el principio de la abundancia ya que el conocimiento es una fuente inagotable.
- El efecto de la distancia o ubicación es minimizado gracias al uso de las redes de comunicación.
- El conocimiento y la información fluyen a aquellos lugares de mayor demanda y menos barreras.
- El precio y el valor de los productos dependen del contexto.
- El capital humano es un componente clave en la economía del conocimiento.
- Sus economías se caracterizan por la demanda de trabajadores con mayores habilidades y conocimiento en tecnologías avanzadas que tienen mayores salarios y oportunidad de empleo.
- Se enfocan en la educación y la calidad de educación de sus capital humano, utilizando el aprendizaje como una herramienta para el crecimiento individual y organizacional.

Implicaciones para la empresa

Estas características de la economía implican que tanto los directivos como los trabajadores deben cambiar su forma de pensar. Deben reconocer la importancia del conocimiento en los resultados del negocio, desarrollar nuevos indicadores del desempeño de la empresa basados en el conocimiento, impulsar el crecimiento sistemático del conocimiento y el aprendizaje

organizacional a través de la creación de nuevos procesos y estructuras organizacionales, deben promover la difusión del conocimiento dentro de la organización y la infraestructura tecnológica para apoyar el crecimiento y creación del conocimiento.

Esto implica un mayor acercamiento y atención a sus recursos humanos, al capital humano y a su administración que conlleva también al desarrollo de estos y por lo tanto del conocimiento.

EL CAPITAL INTELECTUAL

En el período de 1959-1997 un diverso grupo de investigadores académicos y economistas desarrollaron una nueva visión en la estrategia de negocios que enfatiza la eficiencia de los recursos en vez de las Fuentes tradicionales de ventajas competitivas. Esta perspectiva basada en los recursos dice que las empresas tienen recursos y capacidades únicas o diferenciadas. Estos recursos permanecen constantes en el corto plazo y enfoca su estrategia en explotar precisamente los recursos existentes. Como algunos de los activos de las empresas son intelectuales, se sigue que temas como la adquisición de habilidades, la administración del conocimiento y know how y el aprendizaje se han convertido en temas estratégicos. En este contexto el trabajo de Itarmi, quien estudio el efecto de los activos invisibles en la

administración de las empresas japonesas, y el trabajo del sueco, Erick Syeiby que habla sobre la dimensión del capital humano en el capital intelectual como fuente de enorme potencial en la estrategia de negocio de una empresa y provee una nueva forma de evaluar a la empresa basada en la competencia y conocimiento de sus empleados.

Una empresa se compone de activos tangibles e intangibles y capital financiero. Los activos tangibles se requieren para la operación del negocio y quedan registrados en el balance. Los activos intangibles proveerán de ventajas competitivas en la era del conocimiento

Tabla 2 Activos tangibles e intangibles

Activos tangibles	Activos intangibles
Visibles. Rigurosamente cuantificables Pueden ser duplicados fácilmente. Se deprecian con el uso.	Invisibles Difíciles de cuantificar. Se desarrollan a lo largo del tiempo y no pueden obtenerse instantáneamente, comprarse o imitarse. Ganan valor con su uso.

Fuente: autoría propia.

El capital intelectual es un activo intangible, es el "material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente."⁶⁶ El capital intelectual resulta de la acumulación del

⁶⁶ Steward 1997

conocimiento de las personas, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., y sin embargo aunque son generadores de valor para la empresa no tienen un valor contable.

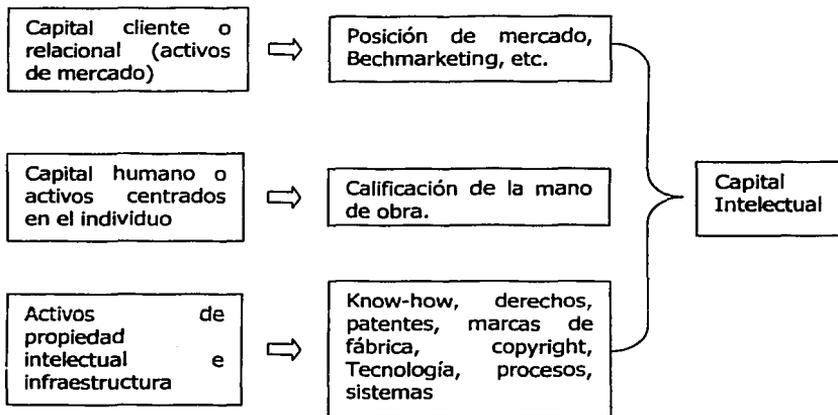
Los activos más valiosos de las empresas ya no son los activos tangibles tales como la maquinaria, los edificios, las instalaciones, los "stocks" y los depósitos en los bancos, sino los activos intangibles que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo estable de la empresa. A estos activos intangibles se les denomina Capital Intelectual y comprenden todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa. El capital intelectual es un sistema compuesto de tres elementos el capital humano, el capital cliente o relacional y el capital estructural. De la relación de estos tres elementos se crea el valor para la empresa.

Los activos centrados en el individuo se refieren a la educación, experiencia, conocimiento, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa. No son propiedad de la empresa y se conocen como capital humano.

Los activos de infraestructura y propiedad intelectual se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, al software, a las bases de datos, a la I+D (investigación y desarrollo), a los sistemas de

dirección y gestión, y a la cultura de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente

Ilustración 11 El capital intelectual



Fuente: Autoría propia.

Los activos de mercado se refieren a la cartera de clientes que recibe el nombre de fondo de comercio, a las relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, a los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, a las marcas comerciales y a la imagen de la empresa. Estos activos son propiedad de la empresa y algunos de ellos pueden protegerse legalmente.

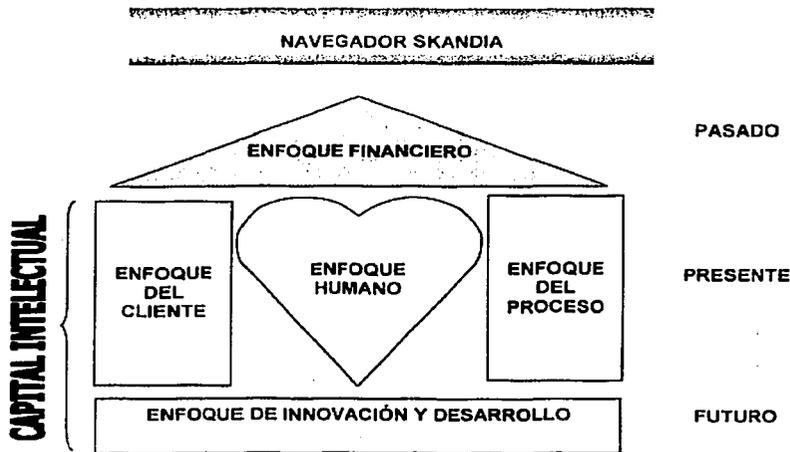
Se han llevado a cabo esfuerzos para mejorar la capacidad de gestión del Capital Intelectual en los últimos años, aunque con

éxito relativo, debido sin duda a la propia naturaleza intangible de estos activos y, sobre todo a que cada negocio específico tiene su combinación particular de conocimientos clave que llevan al éxito en función de los objetivos a conseguir y de la situación del mercado. Uno de los esfuerzos por estudiar el capital intelectual de carácter relevante es el realizado por SKANDIA (Grupo de seguros), cuyo director de Capital Intelectual Leif Edvinson en colaboración con Michael Malone publicó el libro titulado "Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower" donde se describe la filosofía fundamental de Leif Edvinson respecto al Capital Intelectual y se explica el modelo utilizado por SKANDIA para gestionar dicho Capital Intelectual.

Este modelo es el único que intenta vincular los indicadores de Capital Intelectual con los resultados financieros mediante un "balanced scorecard" que se entrega a los accionistas y al público en general como un complemento a dichos resultados financieros.

El Skandia Navigator no está estructurado en tipos de capital sino que se compone de cinco áreas de enfoque. Es decir, estas son las áreas en las cuales la organización debe centrar su atención, y de ese enfoque se deriva el valor del Capital Intelectual de la compañía dentro de su entorno competitivo.

Ilustración 12 Navegador Skandia



Fuente: José Ma. Viedma Martí, El capital intelectual, Internet.

Se puede observar que el esquema del Navegador es esencialmente una casa, una metáfora visual de la organización. El triángulo superior, es el **Enfoque Financiero**, que incluye el Balance de situación. El enfoque financiero es el pasado de la empresa, una medición precisa de dónde estaba en un momento específico. Los indicadores de este enfoque están en su mayoría bien elaborados; sin embargo, la noción de "enfoque" permite agregar nuevas mediciones, especialmente tasas que evalúen el rendimiento, la rapidez y la calidad.

Las paredes de la casa del Capital Intelectual son el **Enfoque del Cliente** y el **Enfoque de proceso**, el primero mide un distinto tipo de Capital intelectual, y el segundo, mide una parte de las partes más grandes del capital estructural.

Finalmente, la base de la casa, señala hacia el futuro, el **Enfoque de Innovación y Desarrollo**, la otra parte del capital estructural. Los índices en esta región miden no solo si la empresa se está preparando bien para el futuro, a través de la formación y capacitación de sus empleados, el desarrollo de nuevos productos, etc., sino también si dicha empresa está abandonando con paso firme el pasado obsoleto a través de la rotación de los productos y el abandono de los mercados decrecientes y de otras acciones estratégicas. También indica las probables características del entorno del negocio en el que empresa se verá forzada a operar en el futuro.

En el centro de la casa, se encuentra la inteligencia y el alma de la organización, **Enfoque Humano**, la primera mitad del modelo de Capital Intelectual. Consiste en la competencia y capacidades de los empleados, el compromiso de la compañía para ayudar a mantener esas habilidades permanentemente afinadas y actualizadas, utilizando si para ello es necesaria la colaboración de expertos externos. Finalmente es la combinación de experiencia e innovación de estos empleados y las estrategias de la empresa para cambiar o mantener esta combinación.

Nuevamente los recursos humanos y su administración vienen a ser fuente de riqueza también desde el punto de vista del capital intelectual. Su estudio no es solamente importante para el presente de cualquier empresa sino para su futuro, sin importar si se trata de una empresa de producción industrial o es una de las empresas que ya están inmersas en la economía del conocimiento.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Aunque hoy en día la administración de recursos humanos puede llegar a ser un proceso imprescindible en las empresas, esto no siempre ha sido así. Históricamente este proceso administrativo se llevaba a cabo de manera intuitiva, simplemente reconociendo las necesidades de las personas encargadas de hacer cada labor productiva. Por ejemplo, los aztecas e incas tenían un sistema de correo exprés conformado por rápidos mensajeros que recorrían pequeñas distancias en un sistema de relevos a quienes había de dotar con agua, alimentos, protección y calzado adecuado para llevar a cabo su labor. Al imaginar la cantidad de gente que debió participar en la construcción de las pirámides de Egipto resulta admirable el enorme esfuerzo para coordinar la labor de miles de personas en una obra, así como mantener el número de obreros requeridos para cada tipo de obra específica.

El primer antecedente de la administración de recursos humanos son las relaciones laborales, es decir la relación establecida entre seres humanos para producir.

Las relaciones laborales se han ido modificando a través del tiempo, conforme a los cambios culturales, sociales y políticos, por lo que podemos reconocer varias etapas evolutivas:

Época de la Esclavitud

La esclavitud representa el sistema más antiguo de relaciones de trabajo entre seres humanos. Durante esta época las relaciones laborales se caracterizaban por el dominio y el sometimiento de los esclavos quienes carecían de derechos y debían trabajar sin pago para su dueño.

El esclavo formaba parte de las propiedades del amo, tenía enormes obligaciones y carecía de derechos (matrimonio, patria potestad, propiedades, etc.). El trabajo se realizaba bajo estricta vigilancia para lograr el máximo rendimiento. Este sistema desapareció debido al rechazo de sectores pujantes de la sociedad. Movimientos como el liberalismo y la liberación francesa en Europa, con una filosofía de igualdad y libertad influyeron en su derrocamiento. Sin embargo este régimen subsistió por mayor tiempo en otros países. En México, el sistema esclavista subsistió hasta finales del siglo XIX, en Estados Unidos hasta la Guerra de Sucesión de 1861 a 1865. Las rebeliones de los esclavos jugaron un papel importante en la terminación de esta etapa.

Época Feudal (Edad Media)

Durante el feudalismo, las relaciones de trabajo tenían lugar entre el siervo o vasallo y señor feudal. Los siervos o vasallos vivían fuera de los castillos del Sr. Feudal y trabajaban la tierra a cambio de protección y una porción de la cosecha. El señor Feudal administraba el feudo y controlaba la producción del siervo.

A diferencia de los esclavos, los siervos si contaban con derecho de matrimonio e incluso podían tener algunas posesiones (propiedad servil), sin embargo carecían del derecho de libertad y eran considerados propiedad de los Señores Feudales.

Final de la Edad Media, Renacimiento, Gremios y Corporaciones.

Durante la Edad Media tiene lugar la transición de la economía familiar a la economía del estado, surgen las villas o pueblos que pretenden ser autosuficientes.

El Renacimiento es el paso de la Edad Media a la Edad Moderna, este se caracterizó por el oscurantismo de la iglesia, que llevaba el control de la población en todos los aspectos.

Al finalizar la Edad Media, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patrones

trabajaban al lado de los oficiales y aprendices a quienes delegaban su autoridad.

El desarrollo del comercio en gran escala originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos se encuentra el origen de los actuales sindicatos. Los gremios son considerados también como las primeras escuelas públicas, en ellas había un maestro, varios oficiales y el aprendiz.

Los gremios eran agrupaciones de personas con la misma profesión que se unían para presentar un frente unido. Es entonces que surgen los conceptos de patrón-trabajador.

Los gremios se caracterizaron por: Trabajo personal y en su totalidad; separación entre maestro, oficial y aprendiz; ascenso por méritos (exámenes), reglamentación de la producción (precio, cantidad a producir, vender); producir - vender; salarios y predominancia de la "Ganancia Lícita".

La Ley Chapelier (1791) Y El Movimiento Sindical

No todos estaban conformes con el establecimiento y duración de los gremios y las corporaciones, por ejemplo la Ley Chapelier establecía la prohibición de los gremios en Francia. Entonces surge la necesidad de formar nuevas agrupaciones de trabajadores, dando paso así al movimiento sindical, el cuál

también fue prohibido y sancionado en sus comienzos. El sindicalismo fue prohibido también en Inglaterra en 1834 por considerarse conspiración ilegal.

Liberalismo

Como consecuencia de las ideas filosóficas del siglo XVII aparece el Liberalismo que representa la exaltación del individuo y la glorificación de la libertad humana, que encuentra su culminación con la Revolución Francesa.

Esta ideología de igualdad trasciende también al campo económico debido al auge de la industrialización, provocada por los inventos que dieron origen a la revolución industrial, apareciendo el liberalismo industrial. En lo económico promulgaba una libertad absoluta en las relaciones de trabajo.

Durante esta época el concepto de laissez Faire o libre competencia predomina en el ámbito económico, y el trabajo se convierte en mercancía y por tanto su precio se fija por las leyes de la oferta y la demanda.

Previa a la revolución industrial tiene lugar la revolución agrícola que libera a cientos de trabajadores de las labores del campo que migran a las ciudades en busca de empleo, dichas condiciones llevan al establecimiento de relaciones laborales injustas para el trabajador que cumplía con largas jornadas de trabajo, en condiciones insalubres y con un salario devaluado.

Revolución Industrial

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, como la máquina de vapor, que propiciaron el desarrollo industrial y consecuentemente, grandes cambios en la organización social.

Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo.

Durante la revolución Industrial y debido al aumento en la utilización de maquinaria, la complejidad de las labores realizadas por los obreros se incrementó. Surgió la especialización y la producción en serie. Las factorías reunieron bajo un mismo techo a una multitud de trabajadores a los cuales se les asignó un trabajo específico dentro de la operación conjunta, con lo que se aumentó el rendimiento productivo personal. Surge la relación de trabajo industria – obrero.

Sin embargo la administración seguía careciendo de bases científicas; se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) y por ser una administración de tipo coercitivo, influida por el espíritu liberal de la época, que otorgaba al empresario gran libertad de acción.

Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

Nacimiento del capitalismo (libre competencia)

El capitalismo es el régimen social y político que sigue al feudalismo.

Su fundamento es la propiedad privada capitalista, es decir, es un modo de producción que se basa en que los dueños de las industrias son aquellas personas que poseen un gran capital. El trabajador es libre de elegir donde trabajar, como no posee los medios de producción, forzosamente debe vender su capacidad laboral y esta conlleva relaciones de explotación. Muchos trabajadores, contratados en las grandes empresas, participan en la producción; pero los beneficios del trabajo multitudinario sólo pertenecen al reducido grupo de propietarios de los medios de producción. La relación de trabajo se establece entonces entre el capitalista y el obrero.

Con el capitalismo surge una nueva clase social llamada burguesía, integrada principalmente por comerciantes y dueños de factorías, quienes desplazan a la nobleza del poder económico y social.

Cada capitalista fija las condiciones de trabajo para sus obreros. No hay un salario estipulado ni control de precios para la producción, es decir el capitalismo opera bajo los principios de "Libre Competencia", que indica que el precio de cualquier mercancía se fijará en el mercado obedeciendo la ley de la oferta y la demanda.

Socialismo

El modo socialista de producción pugna por una sociedad sin clases en donde ya no exista la explotación del hombre por el hombre y fundamente la producción en el comunismo.

El socialismo siendo opuesto al modo de producción capitalista, basa su economía en la propiedad social sobre los medios de producción. Su filosofía se basaba en que los bienes fueran propiedad de quien los trabaja y fueran estos los que fijaran sus propias reglas y condiciones de trabajo. Por lo tanto existían dos formas de propiedad: la estatal (propiedad de todo el pueblo) y la propiedad cooperativa (propiedad en forma aislada).

Algunos pensadores del siglo pasado plantean soluciones en cuanto al problema social de trabajo, por ejemplo:

Etapa sentimental

Saint Simon (1760 - 1825): Pensador socialista francés precursor de la sociología. Consideraba que la clase social fundamental era la de los productores, que incluía según él a empresarios industriales, técnicos, científicos y trabajadores manuales.

Su filosofía se basó en que la dirección planificada de la industria debe de estar de acuerdo con los intereses de la mayoría, sobre todo de la parte más necesitada de la sociedad, por lo tanto esta debe de asegurar a todos el derecho al trabajo y realizarlo de acuerdo a su capacidad individual.

Charles Fourier (1722 - 1837): Él encausa su teoría y esboza el cuadro de orden social Futura, cuya célula de obediencia es la FALANGE compuesta de diferentes series de trabajo degradado y obediendo en todo a sus pasiones se enrolan en los diferentes grupos de producción, el trabajo es considerado, "La Falange como una necesidad, como una fuente de goce".

Peter Proudhon (1809 - 1865): Pensador francés teórico del socialismo libertario. Creyó que las revoluciones de 1848 supondrían el fin del capitalismo. Creó el Banco del pueblo. Definió la sociedad como un "hecho plural" señalando que la contradicción fundamental oponía la sociedad trabajadora con el aparato del estado.

Implementa la teoría de que un banco popular dispensará el crédito gratuito que permitiría a los obreros adquirir los medios de producción y convertirse en artesanos.

Etapas Utópicas:

Robert Owen: Es sin duda el más representativo de esta corriente pues sus trabajos condujeron a la creación de la filosofía del "socialismo utópico", llamado así por sus características, ya que resultó ser una solución social imposible de llevar a cabo.

Esta filosofía consistía en igualdad para todos, donde todos tuvieran el mismo trabajo, responsabilidades, ganancias, etc. proponía vivir en una sociedad en la que no existía el dinero. Su ideal era el levantamiento contra la lucha revolucionaria del proletariado. Propuso emplear una parte de los beneficios para el aumento de los salarios, la disminución de la jornada de trabajo y mejora de las viviendas obreras.

Etapas Científicas:

Karl Marx (1818 - 1883): Fue uno de los principales opositores y militantes de la lucha de la clase obrera en Europa. Trazó las bases de la doctrina social, a la que dieron el nombre de Socialismo Científico, a través de sus trabajos en los cuales propuso que los obreros tomaran el poder político y de los medios de producción. Dichas propuestas se llevaron a la práctica a principios del siglo XIX después de la Revolución Rusa. La doctrina de Karl Marx se encuentra plasmada en sus obras tales como:

Manifiesto del Partido Comunista (1848), Apuntes para la crítica de la economía política(1859), El capital (1867), El programa del partido socialista (1889).

En sus obras Karl Marx convocó a los obreros a unirse para lograr jornadas de trabajo de 8 horas, eliminar las jornadas nocturnas, prohibir el trabajo de los menores de 14 años, y exigir el pago de sus salarios en dinero y no en especie.

EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El primer gran cambio que modificó sustancialmente la forma de producir fue la Revolución Industrial que creó oportunidades sin precedentes para que los fabricantes aumentaran su productividad y así redujeran el costo de los bienes. Durante la época de la Colonia, en las explotaciones mineras, que con frecuencia se encontraban en regiones áridas y donde escaseaban el agua pura y los alimentos, los administradores debieron de cambiar sus métodos de explotación basados fundamentalmente en el uso de la fuerza para garantizar la oferta de mano de obra, ofreciéndoles mejores servicios y condiciones de trabajo.

Mientras que debido al auge comercial entre América y Europa se requirió de cada vez más barcos que llevaran las mercancías de un continente a otro, los códigos de disciplina y sus

políticas de personal que estos aplicaban podrían parecer hoy en día muy injustos.

Durante la Revolución Industrial el uso de maquinaria y la creación de las primeras fábricas de producción en masa también implicaron inseguridad, hacinamiento, insatisfacción y condiciones miserables de trabajo para miles de obreros. En América Latina esta condición se repitió hasta finales del siglo XIX cuando comenzaron a surgir los "departamentos de bienestar" que son el antecedente de las actuales áreas de personal. Estos departamentos debían atender las necesidades de los trabajadores, tales como vivienda, educación y atención médica.

La administración de recursos humanos ha evolucionado de la mano o si se quiere impulsada, por la evolución de la administración científica. Desde el surgimiento de esta a principios del siglo XX, investigadores como Frederick Taylor señalaron los primeros principios de la administración científica del personal basados en la selección científica de los trabajadores, la educación y desarrollo del trabajador en forma científica y la cooperación entre obreros y patronos, dichas condiciones permitirían incrementar la productividad y utilidades de la empresa. Estos principios impulsaron la creación de los departamentos de personal aunque no cobraron mayor importancia hasta la década de los 20's cuando estudios llevados a cabo por la empresa General Electric establecieron que los objetivos postulados por la

administración científica debían equilibrarse con base a las necesidades humanas.

Los resultados de dichos estudios dieron origen a la escuela conductista de la administración que centra la labor administrativa en las personas, está orientada a crear relaciones humanas eficaces y se apoya en ciencias como la psicología y filosofía.

Los estudios de GE llevados a cabo en la planta Hawthorne entre 1924 y 1933 pretendían, en principio, establecer una relación entre la cantidad de iluminación del edificio y la productividad de los obreros, sin embargo los resultados arrojaron nuevas interrogantes que se convirtieron en nuevos estudios relacionados con el nivel de salarios, periodos de descanso, duración de la jornada laboral, etc. Los resultados de estos estudios también variaron en forma errática por lo que se incorporaron a los estudios conocidos expertos de la universidad de Harvard, y nuevamente se llevaron a cabo los estudios con grupos piloto resultando ya observaciones valiosas como que el orgullo de grupo y la preocupación de los directivos por el bienestar de los trabajadores ayudan a mejorar los resultados laborales.

Sin embargo durante la depresión los principios de administración científica perdieron credibilidad y ante el fortalecimiento de los sindicatos, los departamentos de recursos humanos pasaron a ser mediadores entre las empresas y sus

sindicatos de empleados, acuñándose el término de relaciones industriales.

La segunda Guerra Mundial puede considerarse una época oscura para los trabajadores que, en algunos países, llegaron a ser tratados como esclavos en la producción de armamento y enseres para la guerra, sin embargo durante este periodo se descubrieron los métodos de motivación del personal y se desarrollaron técnicas para el diseño y descripción de puestos, así como los estudios de tiempos y movimientos, debido a que en condiciones de guerra la mano de obra disponible escasea y se requiere de un abasto garantizado de bienes y servicios al mismo tiempo que eficiencia en la producción ya que el abastecimiento de materias primas puede ser algo problemático en estas condiciones. Mejorar el ambiente de trabajo y el uso de colores brillantes en la maquinaria trajo consigo un incremento de la producción, a la vez que ayudo a disminuir los accidentes de trabajo, surgiendo las primeras normas de higiene y seguridad en el trabajo, así como el reconocimiento de la importancia del ambiente de trabajo para incrementar la productividad.

En épocas más recientes, la incorporación de la mujer latinoamericana al trabajo gracias a la mejora y extensión de la educación y al incremento en la demanda de empleo capacitado es uno de los fenómenos más significativos que ha provocado un cambio de actitud en la administración de recursos humanos.

Otros factores que modifican sus objetivos son la tecnología, por ejemplo a hasta la década de los 80 ´s un puesto de secretaria requería a una mujer capacitada para escribir a máquina, tomar dictado y algunos conocimientos de administración. Hoy en día este mismo puesto requiere una persona con conocimientos de computación, capaz de manejar una agenda electrónica, usar el Internet y correo electrónico, una hoja de cálculo, un procesador de textos y un manejador de diapositivas además de estar familiarizado con el trabajo en red, lo cual modifica completamente el perfil que debe cubrir un aspirante al puesto.

La administración de recursos humanos cuenta hoy en día con elementos científicos para llevar a cabo su labor y se encuentra en estado de cambio permanente ya que como hemos podido reconocer se ve afectada por cambios en la tecnología, innovaciones dentro de la misma organización, cambios en la composición demográfica, en la disponibilidad y diversidad de la fuerza de trabajo y la migración internacional, así como aspectos puramente económicos como la globalización de la economía, los acuerdos comerciales, las condiciones económicas del país y en entorno gubernamental que fija las leyes bajo las cuales funcionan las organizaciones.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las empresas requieren funcionar de manera eficaz y eficiente para obtener buenos resultados, esto significa que produzcan bienes y servicios aceptables para la sociedad empleando la cantidad mínima de recursos para su producción ayudando a mejorar los niveles de productividad por una parte y propiciando la maximización de los beneficios. Es precisamente aquí que surgen los recursos humanos ya que son los únicos capaces de reducir costos, ahorrar recursos escasos y mejorar las utilidades.

"En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una administración eficaz de los recursos humanos. La estructura y tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo, el factor que hace que una empresa sea diferente son las personas"⁶⁷.

"El propósito de la administración de los recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social"⁶⁸

⁶⁷ Luis R. Gomez-Mejía, David B. Balkin, Robert I. Caldý

⁶⁸ William B. Werther, Keith Davis, *Administración de personal y recursos humanos*, Pág. 9

La administración de recursos humanos es una "... función administrativa mediante la cual los gerentes, reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización."⁶⁹

El proceso de administración de Recursos Humanos comprende siete fases:

1. Análisis y diseño de puestos.
2. Planificación de Recursos humanos.
3. Reclutamiento y selección de los recursos humanos.
4. Proceso de Orientación o inducción al trabajo.
5. Proceso de Capacitación,
6. Evaluación del desempeño, sistema de retribuciones.
7. Evaluación de la función de recursos humanos

Es mediante la correcta aplicación de estos pasos que la empresa logrará incrementar la capacidad productiva de su personal.

ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

El objetivo de un Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP) no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin

⁶⁹ Stoner, Freeman y Gilbert, *Administración* 6ª Edición, Pág. 412.

embargo aún se sigue viendo como un procedimiento “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas.

Las empresas se preocupan por cuestiones tales como: políticas de selección, promoción, retribución, etc. y, sin embargo dejan en un segundo plano la base de todos estos procesos:

El Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADP).

Los procesos de selección:

Cuando se selecciona una persona se establecen los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantear qué técnicas se van a utilizar, qué pruebas aplicar, cómo enfocar la entrevista, etc.) Así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable. De aquí, podemos deducir también su importancia para el reclutamiento, pues en él especificamos las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz. Y la pregunta que cabe plantearse es: ¿Cómo reclutar al personal, cómo realizar un proceso de selección sin conocer lo que el propio puesto impone a su ocupante?

Planes de carrera y promoción.

A la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de una organización es necesario conocer las necesidades futuras que tiene esta y qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido es necesario conocer los puestos existentes, los que se deben crear, por que son necesarios y qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.

Valoración de puestos de trabajo.

La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el "peso" específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos es necesaria la información aportada por el ADP. Se debe tener claro que tareas se deben desempeñar en cada puesto de trabajo para determinar su valor.

Evaluación del desempeño.

Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que realiza, cuáles son sus funciones y sus objetivos. Esta información es necesaria para determinar las variables que se utilizarán para medir su eficiencia.

Formación.

Para planificar la formación necesaria para un trabajador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionarle la formación necesaria.

Determinación de la responsabilidad.

El Análisis y Descripción de puestos brinda información acerca de las responsabilidades, competencias, etc., de cada puesto reduciendo la incertidumbre al respecto y evitando el desempeño de un rol distinto al que se debe desempeñar.

Clasificación y ordenación de puestos.

Como se mencionó anteriormente, la información obtenida en el ADP servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de nuestra organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva.

Análisis de Puestos

Para planear los recursos humanos de una empresa es necesario conocer muy bien la operación de la empresa, su visión, misión y objetivos a nivel corporativo y por departamento. Si esta información no está disponible debe definirse para contar con una base sólida de punto de partida.

Otro factor importante que se debe estudiar antes de iniciar la planeación es el organigrama actual de la empresa, esto es la

estructura interna de la empresa por departamentos e incluyendo todas las ramificaciones y niveles jerárquicos establecidos.

En la práctica es posible encontrar que los organigramas de la mayoría de las pequeñas y medianas empresas fueron establecidos hace ya varios años y no han sido actualizados, así como ambigüedades sobre la función, responsabilidad y requerimientos de cada puesto.

La información sobre cada uno de los puestos que existen en la organización y los requisitos de cada uno de ellos se consigue a través de un proceso llamado análisis de puestos. Esta información debe ser obtenida de manera sistemática, ser evaluada y organizada.

Los requisitos de cada posición de trabajo deberán ser específicos para que los especialistas puedan reclutar personas que tengan los conocimientos, habilidades y experiencia necesaria, de la misma forma deberán incluirse aspectos como idiomas, nivel cultural, etc.

Así pues el primer proceso será la obtención de información para el análisis de puestos.

Obtención de Información para el Análisis De Puestos

Antes de iniciar el proceso de recolección de información es muy importante hacer conciente al personal de la importancia de su cooperación en este proceso ya que redundará en un

conocimiento más claro de la función que desarrolla en la empresa y su importancia.

El proceso inicia con la identificación de puestos es decir, identificar cada uno de los puestos que existe en la organización, para lo cual se puede buscar apoyo en los registros de nómina, organigramas o datos obtenidos por los gerentes o supervisores de cada departamento.

Una vez identificados los diferentes tipos de puestos, se debe desarrollar un cuestionario que permita obtener la información pertinente de cada puesto, esto es identificar los deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que se investiga. Este cuestionario deberá ser el mismo para puestos similares.

El cuestionario deberá contar con estas partes clave:

Nivel e identificación: Una identificación clara del puesto y su lugar en el organigrama de la empresa.

Deberes y responsabilidades: Establecer el propósito u objetivo del puesto, una descripción adecuada de las acciones que debe de llevar a cabo para cumplir con sus obligaciones, así como definir sus áreas de responsabilidad.

Características individuales y condiciones de trabajo: Determinar que características debe poseer una persona para llevar a cabo dicha función, como por ejemplo: formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes.

Nivel de desempeño: los parámetros más adecuados para medir el rendimiento o productividad del empleado en el puesto.

Ejemplo No. 1 Cuestionario de Análisis de Puestos.

**OCEANOGRAFÍA, S.A. DE C.V.
Cuestionario de Análisis de puestos**

Identificación del puesto

- I.
- 1 Nombre del puesto:
- 2 Otros atributos:
- 3 División a la que pertenece:
- 4 Departamento al que pertenece:
- 5 Supervisor o jefe directo

II. Actualización del análisis

- 1 Última fecha de revisión de este análisis de puesto
- 2 Revisiones previas efectuadas en:
- 3 Análisis de puesto realizado por:

C. Descripción resumida:

Descripción sumaria del puesto:

Actividades desempeñadas:

Características más relevantes:

Describe en detalle las características académicas que es necesario poseer para desempeñar el puesto:

Primaria

Secundaria

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Preparatoria
Licenciatura

Técnica
Especialidad

D. Deberes y obligaciones:

Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:

_____ Técnico _____ Administrativo _____ Gerencial
_____ Operativo _____ Otro

Elabore una relación de las principales tareas que se llevan a cabo en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere.

_____%:
_____%:
_____%:
_____%:
_____%:

Elabore una relación de las tareas secundarias que se realizan en este puesto. Indique el porcentaje de tiempo que cada una requiere.

_____%:
_____%:
_____%:
_____%:
_____%:
_____%:

E. Responsabilidad:

1. Especifique las responsabilidades adscritas a este puesto y su importancia porcentual relativa.

_____%:
_____%:
_____%:
_____%:
_____%:

F: Aptitudes intelectuales:

¿Qué características intelectuales debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

_____%:
_____%:
_____%:
_____%:

¿Cuáles de las siguientes aptitudes intelectuales son indispensables (%)?

Iniciativa: _____

Creatividad:
Capacidad de juicio:
Atención:
Lectura prolongada:
Uso de técnicas matemáticas:

G. Aptitudes físicas:
¿Qué características físicas debe poseer la persona que desempeñe este puesto?

¿Cuáles de las siguientes aptitudes físicas son necesarias o esenciales?

Agudeza visual _____
Agudeza auditiva _____
Habilidad manual _____
Capacidad táctil _____
Fuerza muscular _____
Destreza corporal _____
Capacidad para mover pesos _____

H. Experiencia:

Irrelevante:

Importante

Imprescindible

Debe poseer ___ años de experiencia en la función de _____

I. Ámbito Laboral:

¿En qué condiciones físicas trabaja la persona que desempeña este puesto?

¿Está sometido a presiones psicológicas especiales?

¿Qué características hacen que este puesto sea excepcional?

J. Condiciones sanitarias y de seguridad

¿Está expuesto a accidentes laborales por uso de equipo?

¿Está expuesto al contagio de enfermedades potencialmente mortales?

¿Requiere el uso de equipos especiales de seguridad?

K. Parámetros de desempeño

¿Cómo se mide el desempeño en este puesto?

2. ¿Cuáles son los principales factores para lograr el éxito en este puesto?

L. Parámetros de desempeño

¿Qué comentarios desea añadir al cuestionario?

¿Cuándo se debe volver a analizar el puesto?

Firma del analista de puestos: _____ Fecha: _____

Revisado y autorizado por: _____ Fecha: _____

Fuente: Oceanografía, S. A. de C. V., Departamento de RRHH

Una vez elaborado el cuestionario se deben obtener los datos. Esto puede realizarse a través de una entrevista directa con los trabajadores y el supervisor para definir las características del puesto, enviando los cuestionarios por correo a los empleados para luego analizar la información obtenida, consultando a grupos de expertos o personal en puestos similares en otras empresas que cuentan con departamento de recursos humanos; empleando una

bitácora de empleados, en donde cada empleado deberá anotar cada una de las labores que realiza diariamente con una breve descripción aunque este método puede resultar muy lento y costoso; o bien a través de la observación de la labor que se desempeña en cada puesto, aunque este método podría dar lugar a faltas de apreciación para labores de carácter más administrativo es el más indicado cuando se trata de labores manuales y repetitivas.

Información sobre el Análisis de Puestos

Una vez obtenida la información se debe analizar y clasificar para obtener la descripción final del puesto, sus especificaciones y niveles de rendimiento al mismo tiempo que se sientan las bases para el sistema de información del departamento de personal.

Descripción del puesto:

“La descripción del puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.”⁷⁰ Esta debe contener los siguientes elementos:

- Código: que permita identificarla rápidamente, sobretodo en el caso de empresas de medianas a grandes.
- Fecha: para determinar las revisiones del puesto.
- Identificación de la persona que describió el puesto.

⁷⁰ William B. Werther, *Administración de personal y recursos humanos*, Edit Mc Graw Hill, Pág. 96

Una vez descrito el puesto se debe incluir un pequeño resumen donde se especifiquen las labores y responsabilidades que conlleva el puesto, como se llevan a cabo y para qué. Así mismo debe incluir las condiciones bajo las cuales se desempeña la labor, por ejemplo, en el caso de estudio esta labor se lleva a cabo a bordo de un barco y por tanto se esta expuesto a las condiciones climáticas por lo que la labor se suspende cuando estas son adversas. Este documento deberá ser revisado y aprobado por quienes participaron en su elaboración.

Ejemplo No. 2 Ejemplo de una descripción de puesto

Oceanografía, S.A. de C.V.
 Cd. del Carmen, Campeche
 Formulario de descripción de puesto
 (Forma DP-14)

Nombre del puesto:			
Código:		Fecha:	
Funcionario responsable de esta descripción:			
Localización:			
Supervisor:			

REQUISITOS LABORALES	
Grado de preparación formal:	
Experiencia:	
Comunicación:	

ASPECTOS DE DESEMPEÑO LABORAL	
Esfuerzo físico:	

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

Esfuerzo mental:	
Condiciones de trabajo:	

Fuente: Oceanografía, S. A. de C.V. Departamento de RRHH

Especificaciones del puesto:

La especificación del puesto incluye una lista de las características que deberá tener la persona que desempeñara el puesto; esto es su educación formal, experiencia, capacitación y habilidades para desempeñar actividades de carácter físico y mental.

Niveles de desempeño en el puesto

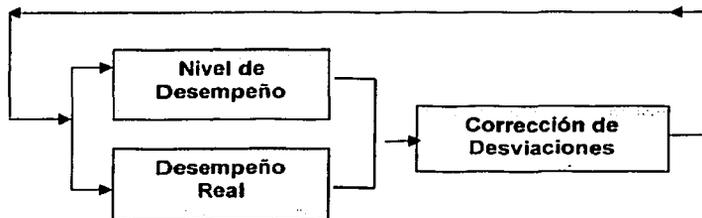
Medir el nivel de desempeño en el puesto de los empleados permite constituir metas de desempeño para los trabajadores brindándoles una satisfacción legítima al alcanzarlos, al tiempo que permiten evaluar el cumplimiento de las metas tanto departamentales como del conjunto de la organización.

Los sistemas de control o medición del desempeño deberán cumplir con 4 requisitos básicos: parámetros, efectuar mediciones,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

realizar las correcciones pertinentes y proporcionar retroalimentación. Esta condición se refleja en el siguiente gráfico:

Ilustración No. 1 Sistema de niveles de desempeño



Fuente: Autoría propia.

Sobre los sistemas de información

Una vez reunida toda esta información y en una primera clasificación se puede crear ya el sistema de información de recursos humanos de la empresa. El manejo de la información es muy delicado. Si bien hoy en día la información puede ser considerada como un activo importante de las empresas, en Latinoamérica la legislación sobre el manejo de información se encuentra rezagada.

Hoy en día existen muchas empresas con oficinas en diferentes países que deben adecuar los sistemas de información a la legislación pertinente para cada país y tratar de homologar la información contenida en las bases de datos. Sin embargo se puede una simplificación al determinar el respeto a la privacidad e

intimidad de cada individuo y limitarse a información relativa a su desempeño laboral.

Organización de la base de datos

La información obtenida acerca de los puestos será fundamental para determinar la existencia de familias de puestos, esto es "un grupo de empleos íntimamente relacionados en términos de deberes y responsabilidades, actividades y elementos de la labor."⁷¹

DISEÑO DE PUESTOS

El diseño de los puestos debe reflejar las expectativas organizativas de la empresa, así como aspectos ambientales y conductuales de las personas que desempeñarán el puesto para que el resultado final sea un incremento de la productividad de la empresa y de la satisfacción del trabajador. Existen diferentes técnicas que se pueden agrupar en las siguientes categorías:

Elementos Organizativos

Se refieren a la eficiencia de un puesto. Están basados en los estudios de tiempos y movimientos realizados por Frederick W. Taylor a principios del siglo XX en los cuales apoyado en el uso de cronómetros y películas para ilustrar los distintos movimientos de determinadas labores llevaron a la conclusión que el rendimiento

tiende a incrementarse cuando los trabajadores se especializan en realizar cierto grupo de tareas repetitivas.

Diseño mecanicista del trabajo o elementos organizativos:

Requiere la identificación de todos los movimientos y labores de un puesto de trabajo para estructurarlos de tal forma que se minimice el tiempo y esfuerzo requerido para realizar la tarea. Este enfoque puede ser aplicado a procesos productivos que conlleven la realización de actividades repetitivas o especialización logrando mayor eficiencia, reducir el tiempo, esfuerzo, capacitación y por tanto costo laboral por unidad.

Flujo de trabajo

Se refiere a la secuencia en que deben de llevarse a cabo cada una de las tareas y el tiempo que requiere cada una de ellas para lograr una perfecta coordinación en la línea de montaje y reducir así los tiempos de espera.

Ergonomía.

Se refiere a la interacción entre el trabajador y los equipos o herramientas que utiliza. La facilidad con la que el operario pueda ocupar las herramientas o llevar a cabo las tareas asignadas redundará en una mayor productividad diaria. Un ejemplo actual es el síndrome de túnel carpiano o dolor de muñecas que afecta a las secretarías y personal que utiliza teclados para trabajar, este se puede prevenir fácilmente proporcionando a los empleados una

⁷¹ William B. Werther, *Administración de Personal y Recursos humanos*, pp. 101.

silla cómoda y ajustar los teclados a una altura donde no se fuerce la posición de las muñecas.

Prácticas laborales.

Estas incluyen métodos de trabajo y actividades derivadas de prácticas tradicionales y actividades derivadas de los deseos de los trabajadores. Estas condiciones deben respetarse para fomentar la creación de un óptimo ambiente de trabajo.

Elementos conductuales.

Algunas tendencias modernas de la administración de recursos humanos consideran importante fomentar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales de los empleados.

Diseño motivacional de puestos.

Cuando las limitaciones del enfoque mecanicista resultaran evidentes surgieron otras teorías como las de J. Richard Hackman, quien afirma que "los empleados tienen trabajos con una responsabilidad que ellos entienden tienen más motivación y están más satisfechos con sus empleos"⁷².

J. Hackman identificó cinco dimensiones esenciales del trabajo:

La variedad de habilidades. Se refiere a las habilidades y facultades que requiere para realizar las tareas asignadas.

Hackman concluye en este sentido que "la ausencia de cambios produce monotonía y aburrimiento. El aburrimiento conduce a la fatiga y ésta a su vez provoca errores."⁷³

La identidad de la tarea. El trabajador debe conocer en que medida la labor que desempeña permite que se termine una unidad de producto o trabajo.

El significado de la tarea. La importancia de la tarea tanto para la empresa como para el resto de la sociedad.

La autonomía. La libertad que tiene cada trabajador para ejercer su trabajo, programar tareas y determinar el procesamiento para realizarlas.

La retroalimentación. Se refiere a proporcionar a los trabajadores la información sobre el desempeño general de la empresa y de cada área en específico con la finalidad de hacerlos participar tanto de los logros como de los nuevos retos que deberá enfrentar la empresa.

Elementos del entorno.

Está relacionado con el grado de preparación de los trabajadores disponibles, la oferta de empleados y sus expectativas sociales.

⁷² J. Richard Hackman, "Work Design" en Hackman y Wageman, eds., *Improving Life at Work*, pp 128-130

⁷³ William B. Werther, *Administración de Personal y Recursos humanos*, pp. 108.

Habilidades y disponibilidad del empleado.

El puesto se diseña en función de la preparación específica que requiere el puesto, la oferta de trabajo en la región, las remuneraciones y prestaciones que esta persona probablemente espera.

Expectativas sociales y culturales.

Las condiciones del mercado de trabajo y el nivel de educación en cierto mercado o sociedad delimitan el nivel de expectativas de los trabajadores, así como los predispone a tomar su trabajo como algo positivo o negativo afectados también por los usos y costumbres de la región.

Rediseño de puestos:

En un esfuerzo por rediseñar los puestos de trabajo han surgido varios métodos aplicables bajo condiciones diferentes como:

Baja especialización:

Cuando el puesto de trabajo no es altamente especializado se puede optar por simplificar la labor del puesto repartiendo las labores que antes se incluían en un solo puesto entre dos o más nuevos puestos y eliminando aquéllas que no sean necesarias, sin embargo se corre el riesgo de subestimar la monotonía del puesto.

Alto nivel de especialización:

Extensión del trabajo que consiste en combinar diversas operaciones de un nivel similar en un puesto para ofrecer más variedad a los trabajadores e incrementar su motivación y satisfacción.

Enriquecimiento del trabajo que trata de incrementar la profundidad del trabajo combinando diversas actividades de una intersección vertical en un solo puesto para brindarle al trabajador más autonomía y responsabilidad.

Otra técnica muy recurrida en las organizaciones japonesas es la rotación de puestos que permite al empleado moverse de un puesto a otro lo cual permite que los empleados se hagan competentes en varios puestos, sin embargo no es en sí misma una técnica de rediseño de puestos ya que la especificación de los puestos no varía.

Una práctica emanada también de los sistemas japoneses de administración es la formación de Grupos autónomos de trabajo, conformados por grupos de 3 a 15 trabajadores que se preparan especialmente para realizar las labores de las cuales son responsables, y se apoyan para lograr una alta productividad y calidad al tiempo que se mejora la calidad de la vida laboral.

La decisión acerca del rediseño de los puestos tiene que llevarse a cabo tomando en cuenta factores como el incremento de la productividad, la viabilidad financiera, y la satisfacción de los

empleados, es decir se debe encontrar el punto de equilibrio donde se maximicen estos factores.

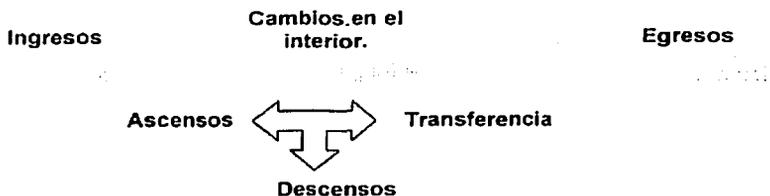
Una vez que se han diseñado y establecido los puestos dentro de la organización se tiene la información necesaria para iniciar la planeación de los recursos humanos.

PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La planeación de recursos humanos se "encarga de realizar el pronóstico de requerimientos de personal para que ocupe las vacantes que generen, así como de emprender acciones encaminadas a facilitar el movimiento de los empleados al interior o exterior de la organización"⁷⁴. La planeación resulta muy importante sobre todo cuando se tienen planes o se prevé, dadas las condiciones del mercado, un crecimiento eminente de la empresa.

La planeación de los recursos humanos permite hacer planes para las necesidades a futuro, para el reclutamiento o separación de empleados y para formar los empleados que requerirá la empresa, además de mejorar la utilización del personal, lograr grandes ahorros en la contratación de personal, enriquecer y mejorar la base de datos de información del personal, obtener mayor productividad con el personal actual y coordinar los objetivos de la empresa y los del departamento.

Ilustración No. 2 Funciones de la planeación de recursos humanos.



Fuente: Autoría propia.

Demanda de Recursos Humanos

La demanda de recursos humanos se compone por la necesidad de personal que tiene la empresa ya sea presente o futura. Esta necesidad se encuentra determinada tanto por las condiciones externas a la empresa como factores económicos, sociales y tecnológicos; decisiones que toma la empresa con base a la penetración de mercado, el lanzamiento de nuevos productos y objetivos de crecimiento; y situaciones propias de los empleados como jubilaciones, renunciaciones, embarazos, muertes, licencias, etc.

Para determinar la demanda futura de recursos humanos frecuentemente se recurre a técnicas como:

- El empleo de expertos: la opinión de expertos, como los gerentes o directores de la empresa, así como de los supervisores

²¹ IDEA, EBC, *Planeación de recursos humanos*, Pág. 1

de departamento es muy importante para determinar el personal que será necesario contratar el siguiente año.

- o La proyección de tendencias: La proyección de tendencias puede hacerse ya sea por extrapolación, es decir prolongar las tendencias del pasado; o por indexación, es decir estableciendo una comparación entre el nivel de empleo de la empresa con algún índice determinado como el volumen de ventas por ejemplo.

- o Análisis de presupuestos o modelos matemáticos o por computadora: Consiste en emplear modelos matemáticos o por computadora que vinculan los resultados de los métodos anteriores e incorporan nuevas variables para determinar las necesidades de personal es un método al que recurren empresas grandes con la posibilidad económica y datos históricos que permitan llevarlos a cabo.

Para las pequeñas empresas el empleo de presupuestos generales y por departamento puede ser una buena opción para determinar sus necesidades de personal a futuro. Algunas empresas que venden sus servicios por obra o proyecto pueden determinar sus requerimientos de personal conforme a la estimación de costos unitarios de cada una de ellas.

La demanda de recursos humanos debe ser determinada considerando las variables que determinan la calidad y cualidad de los recursos humanos que se va a requerir, así como la fecha o

periodo aproximado en que se requerirá el personal para actuar de manera proactiva y obtener un máximo rendimiento del proceso.

Oferta de Recursos Humanos

La oferta de recursos humanos de una empresa se compone de la oferta interna, es decir de su personal actual, y de la oferta externa, es decir personas que no forman parte de la organización.

Oferta interna:

Evaluar la oferta interna de recursos humanos requiere conocer y listar la capacidad, habilidades y potencial del personal actual. Considerar a los empleados existentes para cubrir las vacantes permite que los empleados planeen su carrera en la empresa y por tanto estos se esforzarán para obtener promociones y aumentará el grado de satisfacción, motivación y lealtad, provocando un incremento de la productividad además de reducir los costos de contratación.

Un método efectivo para conocer la oferta interna de la organización es la utilización de Auditorías Internas que proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado. El inventario de recursos humanos debe contener el nombre del empleado, su puesto, experiencia, edad y ocupaciones anteriores, debe describir los conocimientos, desempeño y responsabilidades del empleado, así como un

resumen del potencial del empleado hecho por su supervisor y una anotación de las auditorias realizadas anteriormente.

Para los niveles más altos es importante incluir la responsabilidad específica del puesto, el número de empleados a cargo, el presupuesto que maneja el empleado, los deberes de los subordinados, la capacitación que ha recibido y que trabajos a nivel directivo a desarrollado.

Con esta información es posible planear las promociones internas, es decir llevar a cabo una planeación de la sucesión que permita crear una dinámica positiva en la que el personal con potencial se incorpora a un proceso de crecimiento y planeación de su carrera profesional. El hecho de que los gerentes o directores de la empresa se hayan formado dentro de esta les brinda un conocimiento más profundo de la operación de la empresa y resulta motivante para el resto de los empleados.

Dentro de esta planeación se pueden crear organigramas que muestren que personas podrían ocupar cada puesto, o bien crear sumarios de reemplazo en los que se indica que personas podrían "...desempeñar determinado puesto y se indican sus punto de relativa fuerza o debilidad."⁷⁵

⁷⁵ William B. Werther, *Administración de Personal y Recursos humanos*, Pág. 138

Ejemplo No. 3 Inventario de recursos humanos

OCEANOGRAFÍA, S.A. DE C.V.
 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS
 FORMATO DE PROMOCIÓN POTENCIAL

Parte I.

Nombre:		No. De empleado:	
Puesto:		Edad:	
Experiencia:		Puestos Anteriores	
Fecha de contratación:			

Parte II.

Conocimientos especiales:			
Herramientas y aparatos que puede operar:			
Áreas de responsabilidad:			
A) Es responsable del cuidado y operación de los siguientes equipos:			
B) Es responsable de los siguientes aspectos de seguridad:			
C) Es responsable de la supervisión de:			
Educación formal			
Primaria		Secundaria	
Preparatoria		Escuela comercial	
Escuela técnica		Universidad	
Cursos de postgrado:			
Capacitación (anote el curso, su duración y en que año tomó el curso):			
Curso:			
Curso:			
Curso:			

Parte III. Para ser llenada por el supervisor y el departamento de personal.

Evaluación de desempeño: _____

Potencial para promoción: _____

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

¿Qué puestos específicos puede desempeñar este empleado en el futuro?

Aspectos de su desempeño que se debe mejorar:

Firma del supervisor _____ Fecha: _____

Parte IV.

Últimas evaluaciones del empleado: _____

Preparado por: _____ Firma: _____

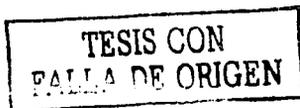
Fuente: Oceanografía, S.A. de C.V., Departamento de RRHH

Oferta externa de recursos humanos:

El crecimiento de la organización y la eficiencia de su departamento de personal determinan la necesidad de recurrir a fuentes externas. La oferta externa de recursos humanos está determinada por factores económicos como la tasa de desempleo nacional y regional, aspectos demográficos como composición por grupos de edades de la población y la aceptación que tenga la empresa en la comunidad.

RECLUTAMIENTO

Se denomina reclutamiento al proceso de "... atraer individuos necesarios de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes de una organización"⁷⁶. Este procedimiento suele estar a cargo del departamento de personal en las empresas que



cuentan con uno, sin embargo en las empresas pequeñas la función de reclutador la lleva a cabo el gerente de departamento o supervisor.

El reclutamiento puede llevarse a cabo en la misma ciudad donde radica la empresa, o bien puede ser de carácter nacional o internacional si la empresa opera en dos o más países o tiene requerimientos especializados.

El proceso de reclutamiento se inicia una vez que se han identificado las vacantes, una vez concluido el proceso de planeación de recursos humanos que indicará cuales serán cubiertas con reclutamiento interno y cuales mediante reclutamiento externo. El reclutamiento interno es más económico y rápido, sin embargo presenta la desventaja de reducir el universo para elegir.

Una vez que se tienen identificadas las vacantes se debe determinar que características requiere la persona que aspire al puesto y definir las responsabilidades del mismo puede ayudar a realizar una mejor selección. Esto es, definir que labores se desempeñan en el puesto, que conocimientos requiere tener o debe aprender y determinar la importancia de la experiencia en dicho puesto.

Otro factor que se debe considerar es el costo del proceso de selección que incluye la publicación de anuncio, los costos del

⁷⁶ IDEA, EBC, *Reclutamiento de personal*, Pág. 2

departamento de recursos humanos o del tiempo que requiere el reclutador para seleccionar el personal.

El reclutador deberá conocer y exponer a los interesados la compensación asociada al puesto y los incentivos tales como seguro médico, primas de productividad, etc. En cuanto a la compensación muchas empresas emplean el principio de equidad que implica que a niveles similares de responsabilidad corresponderá el mismo salario. De forma similar las empresas regularmente fijan sus políticas en cuanto a promoción interna, contratación internacional y contratación, las cuales deberá conocer el reclutador para realizar su labor conforme a los objetivos de la empresa.

Reclutamiento Interno

El proceso de reclutamiento dentro del personal de la empresa se denomina reclutamiento interno. Este suele ser más económico y rápido que el reclutamiento externo y brinda la ventaja de que estos ya conocen la organización, sus políticas y procedimientos.

El reclutamiento interno se basa en un programa de promoción de información sobre las vacantes, por medio del cual se comunica a los empleados las vacantes existentes, los requisitos para llenarlas y se les invita a solicitar el puesto. Esta información se publica en los boletines informativos de la empresa o se expone

en lugares donde puedan ser vistos por los empleados. Sin embargo no todas las vacantes se ofrecen a todo el personal, algunas de ellos como puestos gerenciales se pueden llenar por mérito individual o bien recurrir al mercado externo.

Algunos empleados valiosos para la empresa que han planteado separarse de la empresa pueden acceder a permanecer en ella si se les ofrecen las condiciones que requieren como jornadas más reducidas, horarios especiales o bien una opción que ha surgido con la proliferación del Internet, el trabajo en casa. Este tipo de prestación se emplea con frecuencia en las empresas de diseño, investigación, editoriales, periódicos y revistas, esto le permite al empleado quedarse en casa para cuidar de sus obligaciones personales y mantener su empleo y resulta benéfico para la empresa ya que ahorra el espacio de oficina de dicho empleado y gastos adicionales como luz, agua y otros correspondientes al uso que este empleado haría de ellos si estuviera en la oficina durante el turno completo.

Reclutamiento Externo

Las empresas recurren al reclutamiento externo cuando no pueden cubrir las vacantes con el personal que ya tienen contratado. El reclutamiento externo tiene varias formas de llevarse a cabo:

Espontáneo: se refiere a que las personas se presenten en la empresa a solicitar empleo por sí mismos.

Referencias de otros empleados: puede darse el caso de que algún empleado conozca una persona que podría cubrir los requerimientos del puesto vacante y lo refiera a la empresa.

Publicidad: El reclutador puede publicar un anuncio en el diario solicitando personal para cubrir una vacante. El anuncio deberá cumplir con los siguientes requisitos: especificar el puesto, las prestaciones, la empresa que lo solicita y como solicitar el puesto, así mismo deberá incluir los requisitos laborales y académicos necesarios para cumplir la función. Cuando se trata de encontrar personal para un puesto de mayor jerarquía en el organigrama deberá incluir también si la empresa se encuentra en expansión o estabilización, si se trata de una empresa pequeña o mediana y la filosofía de la empresa. En el caso de que se trate de un puesto que requiere desplazarse fuera o dentro del país por tiempo determinado se deberá de especificar.

Asociaciones profesionales y organizaciones gremiales: Sirven como una fuente de información cuando se busca candidatos con cierto nivel académico o especialización. Este tipo de organización regularmente cuenta con bolsa de trabajo que puede proporcionar a la empresa información sobre personas disponibles para el empleo.

Programas gubernamentales: sirven de nexo entre el contratante y aquellas personas que están solicitando empleo, funcionan como una bolsa de trabajo a nivel nacional.

Agencias de empleo temporal: proporcionan o prestan trabajadores temporales a la organización, como en el caso de etapas de vacaciones, o temporadas altas de ventas que requieran de mayor personal.

Alternativas de reclutamiento

Algunas actividades económicas presentan temporalidad, esto es períodos en los cuales la producción o ventas son más altos, pero los cuales necesitan personal adicional pero solamente durante ese periodo. Algunas otras organizaciones han incorporado la reingeniería de procesos y optan por subcontratar otra empresa para realizar ciertas tareas durante un tiempo definido. Para estos casos se aplican:

Tiempo Extra:

Consiste en que los empleados trabajen horas adicionales a las establecidas en su contrato con la finalidad de hacer frente a las mayores necesidades de trabajo. Los trabajadores reciben un ingreso adicional por las horas extra trabajadas.

Trabajadores eventuales:

Una empresa puede contratar los servicios de personal calificado o no, sin que tenga que formar parte de su personal de planta, empleándolos bajo el régimen de honorarios. Lo cual

implica para la organización que no deberá pagarles prestaciones y puede prescindir de sus servicios en cualquier momento sin necesidad de liquidaciones. Otra modalidad son los contratos por tiempo y/o obra determinados que otorgan derechos al trabajador solo por el tiempo que estipula el contrato, sin necesidad de pagar liquidación al término de este.

Outsourcing:

La palabra outsourcing significa de origen externo. Son los "servicios externos" que una empresa requiere, para completar las funciones que esta ya no puede realizar de manera interna por cualquier motivo. El outsourcing "implica la contratación con vendedores o proveedores externos, de un producto o servicio para la firma, o bien produciendo o utilizando un producto para los empleados de la firma."⁷⁷

La ventaja de contratar a otra empresa para proveer de servicios a una organización, es que esta empresa está especializada y tiene mayor experiencia en la actividad. En la era de la reingeniería, rediseño, etc., la mayoría de las empresas han implementado medidas para aumentar su competitividad y disminuir sus costos como: achatar los organigramas, automatizar procesos, eliminar puestos de staff y simplificar procesos, que finalmente llevan a disminuir el tamaño de la organización y a contratar a una empresa especializada para que realice las tareas

⁷⁷ Noe, *Human Resourcing management*, Mc Graw Hill, 2000, Pág. 576.

que fueron eliminadas por un tiempo definido, evitando así los altos costos internos que implican los empleados: salarios, prestaciones, jubilaciones, liquidaciones, etc.

En el campo de los recursos humanos el outsourcing es una solución muy recurrida, que provee servicios de reclutamiento y selección de personal, estudios de análisis y evaluación de puestos, asesoría en sueldos y salarios, estudios de clima laboral, etc.

El reclutamiento externo puede ser una solución para responder a la oferta de empleo de la empresa, siempre y cuando este se emplea para actividades no esenciales ya que estos trabajadores no demostrarán lealtad, dedicación o disponibilidad a realizar esfuerzos adicionales en beneficio de la organización trayendo como consecuencia menor productividad, motivación y compromiso con la empresa.⁷⁸ La contratación de trabajadores eventuales afecta la posibilidad de que la organización obtenga una ventaja estratégica mediante el entrenamiento y el desarrollo de una fuerza laboral capacitada, además de resultar peligrosa en el caso de puestos de trabajo que requieran conocimientos o habilidades específicas.

Solicitud de empleo:

El proceso de reclutamiento se completa cuando la empresa recibe el formato de solicitud de empleo por parte de la persona

⁷⁸ Jeffrey Pfeffer, "Ventaja Competitiva a través de la gente", Pág. 30-35

interesada en ocupar el puesto. El formato de solicitud de empleo proporciona a la empresa información acerca de los candidatos interesados en ocupar una vacante. Si bien el solicitante puede presentarse con su solicitud elaborada o Currículum Vitae es importante que llene el elaborado por la empresa para contar con información comparable con la de los otros candidatos.

La solicitud de empleo deberá contar con los datos personales del solicitante, determinar su situación laboral (si esta empleado actualmente y cuando estará disponible), indicar su educación y preparación académica así como experiencia de trabajo (empresas y puestos que ha desempeñado describiendo las funciones específicas que realizaba en cada uno de ellos). Deberá mencionar si el solicitante forma parte de alguna asociación o tiene algún pasatiempo e incluir sus referencias laborales. Las referencias personales no son tan confiables debido a su subjetividad, es decir es obvio que el solicitante incluye a su padre como referencia este nos dirá cuan bueno este es aunque en verdad no lo sea. Por último se pide al solicitante que firme la solicitud asegurando que los datos proporcionados son verdaderos y que cualquier ocultación o inexactitud de estos cancelará su contrato de trabajo. Las empresas no quieren contar entre sus empleados con personas que mienten sobre su experiencia o conocimiento ya que pueden provocar pérdidas o problemas importantes a la organización.

SELECCIÓN

La selección es el proceso mediante el cual la organización decide que solicitantes deberán ser contratados. Este proceso tiene como base la información obtenida del análisis y diseño de puestos, de la planeación de recursos humanos y de la información de los candidatos que aplican para el puesto. De la calidad de esta información dependerá el éxito del proceso de selección.

La persona encargada del proceso de selección no deberá favorecer a personas recomendadas o quienes les deba algún favor ya que si la selección no es idónea estamos permitiendo la entrada a la organización a una persona que podría ser renuente a acatar las políticas de la empresa o incapaz de desempeñar su labor lo que costará a la empresa no solo el costo de su contratación, sino también de su separación y la contratación de su reemplazo.

Ejemplo No. 4 Ejemplo de formato de solicitud de empleo.

OCEANOGRAFÍA, S.A. DE C.V.

Solicitud de empleo

Por favor proporcione los datos que se solicitan a continuación de la manera más cuidadosa y exacta posible. No dude en añadir hojas adicionales en caso de ser necesario.

Datos Personales:

Nombre:			
Dirección:			
Teléfono:		Fax:	
Lugar y fecha de nacimiento:			
Nacionalidad:		E mail:	
Empleo solicitado:			
Tipo de empleo solicitado:			
Puesto específico que solicita:			

Usted desearía trabajar:			
Tiempo completo	Tiempo parcial	Empleado temporal	Otro:
Cuando estará disponible para empezar a trabajar:			
Estaría dispuesto a aceptar otra posición si la que solicita no esta disponible:			
¿Qué nivel de compensación mensual considera apropiado?			

Formación Académica y preparación laboral:

Señale el grado que usted ha obtenido en el curso de su formación académica especificando la institución y años cursados:

Primaria	
Secundaria	
Preparatoria	
Universidad	
Postgrado	
Cursos:	

Describa sus habilidades laborales. Incluya los vehículos, aparatos y herramientas que sabe operar y cualquier información adicional que considere relevante:

Antecedentes laborales:

Empezando por el último empleo que usted tuvo, o su empleo actual, sírvase proporcionar la información que se especifica a continuación acerca de las empresas para las que ha trabajado.

Compañía:	
Fecha de inicio de labores:	
Fecha de conclusión de labores:	
Título de puesto	
Funciones que desempeñó:	
Nombre de su supervisor:	
Salario inicial:	Salario Final:

Compañía:	
Fecha de inicio de labores:	
Fecha de conclusión de labores:	
Título de puesto	

Funciones que desempeñó:			
Nombre de su supervisor:			
Salario inicial:		Salario Final:	
Afilaciones, distinciones y pasatiempos:			
¿Tiene usted algún pasatiempo?			
¿Pertenece a alguna organización cívica, profesional, etc.?			

Referencias:

Sírvase dar a continuación tres referencias. Evite incluir familiares inmediatos.

Nombre:	
Dirección:	
Teléfono:	

Nombre:	
Dirección:	
Teléfono:	

Nombre:	
Dirección:	
Teléfono:	

Por favor añada cualquier dato o información que considere de importancia para procesar su solicitud de empleo.

Autorizo a los funcionarios de Oceanografía, S.A. de C.V. para que verifiquen la información que he proporcionado.

Garantizo que la información incluida aquí es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir a la anulación de mi solicitud de empleo y en caso de celebrarse a la rescisión automática de mi contrato de trabajo.

Nombre y firma del solicitante
de _____ de 2_____.

Fuente: Oceanografía, S.A. de C. V. Departamento de RRHH.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Proceso de Selección Interna

De acuerdo a lo revisado anteriormente, una vacante se puede llenar con personal nuevo, o bien personal que ya se encuentre laborando en la organización. En este último caso la labor de evaluación de candidatos puede demandar días o semanas de trabajo, sin embargo si se planearon adecuadamente los recursos humanos se tiene o se puede obtener una gráfica de reemplazo potencial basada en la evaluación del desempeño de los empleados que facilitará esta labor.

La selección interna de personal para cubrir vacantes da lugar a un sistema de promociones internas que permite la proyección de una carrera profesional en la empresa para los empleados y resulta más económica para la empresa ya que no deben realizarse nuevamente los exámenes médicos, verificar las referencias o la introducción a las políticas de la empresa.

Proceso de Selección.

El proceso de selección se compone de varios pasos o etapas que deben cubrir todos los aspirantes al puesto, ya sean internos o externos.

Recepción de solicitudes:

En esta etapa las personas interesadas en cubrir la vacante se presentan para solicitar el empleo. Estos deberán ser recibidos cortésmente por la persona encargada del departamento de personal y deberán llenar la solicitud de empleo.

Administración de exámenes:

Las pruebas de idoneidad como exámenes psicológicos, de conocimientos o ejercicios que simulan las condiciones de trabajo ayudan a determinar la compatibilidad del empleado con la empresa y con los requerimientos del puesto.

En la siguiente tabla se resumen los tipos de exámenes que pueden administrarse a los solicitantes para evaluar su idoneidad, algunas de ellas requieren ser aplicadas por personas especializadas como psicólogos o especialistas en el área de desempeño.

Tabla No. 1 Pruebas de uso frecuente en la selección de personal.

PRUEBAS PSICOLOGICAS	
Inventario multifásico de la personalidad	Mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, personal con acceso a información confidencial).
Inventario psicológico (California)	Mide la personalidad y el temperamento (ejecutivos, gerentes, supervisores).
Guía Guilford-Zimmerman del temperamento.	Mide la personalidad y el temperamento (personal de ventas).
Evaluación crítica del raciocinio Watson-Glaser	Mide la habilidad lógica y de raciocinio (ejecutivos, gerentes, supervisores).
Prueba Owens de Creatividad	Mide la creatividad y la habilidad de juicio (ingenieros).
Indicador Myers-Briggs	Mide los componentes de la personalidad.
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	
Cuestionario de estilo de supervisión	Mide el conocimiento de las prácticas de supervisión (gerentes, supervisores).
Cuestionario de opiniones acerca del liderazgo.	Mide el conocimiento de técnicas de liderazgo (gerentes y supervisores).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Prueba general de aptitud	Mide la habilidad verbal, espacial y numérica (solicitantes no calificados).
PRUEBAS DE DESEMPEÑO	
Prueba Stromberg de destreza	Mide la coordinación física (dependientes de almacenes).
Prueba revisada de expresión documental (Minnesota)	Mide la visualización espacial (diseñadores).
Prueba para oficinistas (Minnesota)	Mide la habilidad para trabajar con nombres y números (oficinistas).
Prueba de simulación del trabajo	Mide la respuesta a demandas que simulan el ambiente de trabajo (gerentes, profesionales).
EXÁMENES DE RESPUESTA RÁPIDA	
Polígrafos	Mide las respuestas fisiológicas a las preguntas (policía, vendedores a detalle).
EXÁMENES DE APTITUD	
Examen de honestidad individual	Mide las actitudes individuales respecto a la conducta deshonesta, el hurto y temas relacionados (vendedores a detalle, cajeros)
Cuestionario de opiniones laborales	Mide las actitudes respecto al trabajo y los valores personales (puestos de nivel inicial, trabajadores de bajos ingresos).
EXÁMENES MÉDICOS	
Consumo de drogas	Determina la presencia de sustancias ilegales o que afectan la conducta (atletas, empleados de confianza, operadores de equipos delicados, etc.)
Determinación de antecedentes genéticos	Identifica la predisposición genética a contraer determinadas enfermedades
Examen médico de exposición a sustancias peligrosas	Analiza el nivel de exposición del trabajador a sustancias nocivas para la salud, como niveles altos de humo, químicos peligrosos. (mineros, trabajadores de operaciones industriales)

Fuente: William B. Werther, Administración de Personal y Recursos humanos

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Pruebas psicológicas:

Las pruebas Psicológicas se hicieron comunes después de la Segunda Guerra Mundial ya que ayudan a determinar la capacidad básica del individuo respecto a muchas actividades. La validez de estas pruebas se establece estadísticamente, es decir que se administran a un grupo de aspirantes y posteriormente se mide su desempeño en el puesto relacionando así los resultados de las pruebas y con su resultado práctico.

Los exámenes psicológicos deben ser aplicados por un experto que pueda interpretar los resultados obtenidos por cada uno de los aspirantes.

Pruebas de carácter médico:

Las pruebas de carácter médico determinan el estado de salud de un candidato y permiten identificar aquellas características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos o que lo descalifiquen para otros.

Entrevista de selección:

La entrevista de selección es una plática formal y profunda con la intención de evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Es la técnica más comúnmente empleada debido a su flexibilidad, ya que pueden ser empleadas para la selección de empleados no calificados, calificados, gerentes, directivos, etc.

Durante la entrevista los entrevistadores obtienen información importante del entrevistado y lo retroalimentan con

información de la organización. Sin embargo este método tiene la desventaja de basarse en la opinión del administrador por lo que es recomendable que en todas las entrevistas se realicen una serie de preguntas idénticas y se registren las respuestas sistemáticamente para incrementar su validez.

Tipos de entrevista:

Tabla No. 2. Diferentes formatos para entrevistas de selección de personal.

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
NO ESTRUCTURADA	Número mínimo de preguntas planeadas. Las preguntas se elaboran durante la entrevista	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica porque no se le contratará.
ESTRUCTURADA	Lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes.	Útil para obtener resultados con validez, especialmente en números grandes de solicitantes.
MIXTA	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente la técnica más empleada.	Enfoque realista que proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.
PROVOCACIÓN DE TENSIÓN	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de recepcionista en una sección de urgencias de un hospital.

Fuente: William B. Werther, Administración de Personal y Recursos humanos.

Proceso de la entrevista:

Toda entrevista debe llevar un proceso que comienza con la preparación del entrevistador, esto es la preparación de las preguntas específicas que se harán al entrevistado, así como la información de las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos que puedan resultar de interés para los candidatos. Se deben evitar preguntas de tipo político o religioso.

Ejemplo No. 5 Preguntas comunes en una entrevista de selección

Describe el trabajo ideal para usted.

¿Qué lo hizo seleccionar nuestra compañía?

Cuando era estudiante, ¿cuáles eran sus clases favoritas? ¿Por qué?

¿En qué tipo de ciudad prefiere vivir? ¿Está dispuesto a viajar? ¿Cambiaría su lugar de residencia?

¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad o profesión actual?

¿Conoce los productos y servicios de nuestra compañía?

¿Qué características le gustaría encontrar en su jefe?

¿Con qué frecuencia considera que puede ser promovido?

¿Qué aspecto de su desempeño anterior considera que es el menos destacado?

¿Cuál es el mejor?

¿Planea continuar con sus estudios?

¿Cuál ha sido su empleo favorito? ¿Por qué?

¿Cómo describiría sus objetivos profesionales?

¿En qué consistía su empleo anterior?

¿Estima suficiente su experiencia laboral?

¿Cuándo puede empezar a trabajar?

¿Qué otras actividades remuneradas desempeña actualmente?

El entrevistador debe procurar crear un ambiente de confianza durante la entrevista que permita un intercambio de información entre los dos interlocutores: el entrevistador obtendrá información sobre el solicitante y este obtendrá información

relacionada al puesto. Para finalizar la entrevista deberá preguntar al solicitante si tiene alguna duda e informarle que deberá esperar que la empresa se comuniqué con él nuevamente. Una vez terminada la entrevista el entrevistador deberá llenar una evaluación donde registre las repuestas específicas y su opinión acerca del candidato. La lista de verificación de entrevista puede parecerse a la siguiente:

Ejemplo No. 6 Lista De Verificación De Entrevista.

Lista de verificación de entrevista de selección de personal
Forma OSA-116

Nombre del solicitante: _____ Fecha: _____

Solicita el puesto de: _____ Código: _____

Entrevistador: _____

Comentarios del entrevistador: _____

Evaluación de varios aspectos (1 = mínimo, 10 = máximo):

Aspecto: _____ Habilidad del puesto: _____

Interés: _____ Educación y capacitación: _____

Experiencia y antecedentes: _____ Disponibilidad: _____

Estabilidad (empleo anterior): _____

Expectativas salariales compatibles con lo presupuestado: _____

Comentarios específicos sobre el puesto que solicita: _____

Actitud respecto al empleo anterior: _____

Actitud respecto al jefe inmediato anterior: _____

Expectativas de responsabilidad en el puesto: _____

Expectativas profesionales: _____

Comentarios adicionales: _____

Seguimiento sugerido:

_____ Ninguno

_____ Solicitante no aceptable (notificar)

_____ Someter a pruebas

_____ Concertar entrevista con supervisor

_____ No aceptable para puesto solicitado

_____ Entrevista adicional con personal

_____ Considérese para el puesto

Fuente: Oceanografía, S. A. de C.V., Departamento de RRHH

Verificación de antecedentes:

Una vez obtenida la información, el siguiente paso es la verificación de datos y referencias personales y laborales. Las referencias laborales describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. En el caso de que el solicitante sea extranjero deberán verificarse cuidadosamente los documentos migratorios, visas o permisos legales que le permitan laborar en el país.

Evaluación médica:

Los procesos de selección deben acompañarse de una evaluación médica que permita evitar el ingreso de un individuo que padezca una enfermedad contagiosa, prevenir accidentes o de aquellos que se ausentarán frecuentemente por problemas de salud. Los exámenes médicos deberán corresponder al puesto para el que aplica el solicitante.

Entrevista con el supervisor:

El futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar las habilidades y conocimientos técnicos del solicitante. El departamento de recursos humanos deberá enviar a la entrevista con el supervisor a los dos o tres candidatos con el más alto puntaje en las evaluaciones anteriores. De esta forma se involucra al supervisor en el proceso de selección de personal adquiriendo responsabilidad psicológica por los resultados obtenidos por el candidato seleccionado.

Decisión de contratar:

La decisión de contratar a un solicitante determina el final del proceso de selección. La responsabilidad de la contratación puede corresponder al futuro supervisor o bien al departamento de personal.

El departamento de personal deberá comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados y agradecerles su preferencia. Igualmente deberá conservar los expedientes de los solicitantes para constituir un banco de recursos humanos potenciales.

El contrato de trabajo debe especificar cada una de las condiciones que lo rigen, el paquete de prestaciones y retenciones por conceptos de impuestos y cuotas, los derechos y obligaciones que acepta la persona al tomar el puesto.

PROCESO DE INDUCCIÓN

La inducción o socialización ofrece a los empleados nuevos la información general sobre la rutina laboral diaria, un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización y una presentación detallada de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización, es decir los procesos de orientación fomentan la cultura corporativa que la dirección de la empresa considera idónea para alcanzar sus objetivos de largo plazo.

Algunos puntos importantes de la formación de una cultura corporativa son:

- Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación.
- Crear conciencia respecto a la magnitud de las operaciones corporativas.
- Destacar la filosofía del servicio al cliente como manera de obtener una ventaja competitiva decisiva.
- Disminuir la ansiedad que generalmente se relaciona con un nuevo puesto o cambio a nivel de toda la organización.
- Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para medir el desempeño.
- Establecer que la responsabilidad de lograr desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes.⁷⁹

La inducción es un "programa diseñado para ayudar a los empleados a adaptarse tranquilamente a la organización...". Los programas de socialización están encaminados a disminuir el nerviosismo de los nuevos empleados. La socialización es un proceso "...mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización."

Los programas de inducción son responsabilidad del departamento de personal y del supervisor dándoles un enfoque

dual que permite cubrir temas de ambos ámbitos. El supervisor debe continuar con el proceso de orientación y efectuar las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto y con sus compañeros de trabajo y puede aprovechar la oportunidad para reforzar la descripción del puesto y los objetivos que se propone alcanzar.

Tabla No. 2 Temas comúnmente cubiertos en los programas de orientación de nuevos empleados.

TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL	
Historia de la compañía Estructura de la compañía Nombre y funciones de los ejecutivos principales. Estructura de edificios e instalaciones Periodo de prueba	Normas de seguridad Línea de productos o servicios Descripción del proceso de producción Políticas y Normas
PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	
Política salarial y de compensación Vacaciones y días feriados Capacitación y desarrollo especiales Asesoría profesional	Seguros individuales y de grupo Programas de jubilación Servicios médicos especiales Servicios de cafetería y restaurante
PRESTACIONES	
Al supervisor A los capacitadores	A los compañeros de trabajo A los subordinados
PRESENTACIONES	
Ubicación del puesto de trabajo Labores a cargo del empleado Normas específicas de seguridad	Descripción del puesto Objetivo del puesto Relación con otros puestos

Fuente: William B. Werther, Keith Davis, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Pág. 243

⁷⁹ Administración de personal y Recursos humanos, William B. Werther, Keith Davis, Pág. 216

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Inducción formal

“La inducción formal es la que las autoridades correspondientes de la organización llevan a cabo con la finalidad de que el nuevo empleado se integre y familiarice con su nuevo ambiente de trabajo.”⁸⁰

Consiste en dar a conocer al nuevo empleado todas las condiciones legales bajo las cuales se efectúa el trabajo, la visión, misión, valores, políticas y metas generales de la organización; las normas laborales internas específicas para su puesto; conocer a las personas que trabajarán en el mismo espacio e integrarlo al grupo de trabajo en el cual se va a desarrollar.

Inducción informal

Es la vía mediante la cual el empleado se familiariza con los aspectos que conforman su ambiente de trabajo, como la familiaridad del trato, la forma de realizar ciertos festejos, la realización de actividades fuera del trabajo, etc.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Programas de capacitación

Los programas de capacitación tienen el propósito de mantener o mejorar el desempeño en el trabajo presente, mientras que los programas de desarrollo pretenden desarrollar capacidades

⁸⁰ IDEA, EBC, *Selección, Contratación e Inducción de personal*, Pág. 18.

para empleos futuros. La capacitación constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una fuente de bienestar para el personal de la organización.

De acuerdo con la Secretaría de Trabajo y previsión Social, la capacitación es "el proceso mediante el cual el hombre desarrolla y perfecciona sus habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes, a través de un conjunto de contenidos y procedimientos teórico-prácticos, relativos al conocimiento de un determinado campo tecnológico, para lograr una formación integral que responda a las exigencias de un determinado puesto de trabajo"⁸¹.

La capacitación en el trabajo está dedicada a la "habilitación o mejoramiento de un trabajador sujeto a una relación formal de trabajo y hace referencia a la obligación patronal de otorgarla y al derecho de los trabajadores a recibirla para incrementar la productividad y bienestar de los mismos"⁸²

Tabla No. 3 Beneficios de la capacitación de los empleados.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones
Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
Crea una mejor imagen.
Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
Mejora la relación jefes-subordinados.
Ayuda en la preparación de guías para el trabajo.

⁸¹ Jorge Murguía Espitia, "Formación profesional y calificación laboral en México, Balance y alternativas", en *Formación de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Productividad*, Coord. Jose Luis Calva, Pág. 261

⁸² STyPS, 1984, 27

Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas.
Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel.
Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas.
Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
Promueve la comunicación en toda la organización.
Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización

Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.
Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas

Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos.
Hace viables las políticas de la organización.
Alimenta la cohesión de los grupos.
Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

Fuente: Administración de personal y recursos humanos, William B. Wether, Keith Davis, Pág. 243

Para establecer un programa de capacitación y desarrollo se deben seguir los siguientes pasos:

Evaluación de las necesidades:

El capacitador debe detectar los problemas actuales de la organización y los desafíos ambientales que deberá enfrentar a

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

largo plazo, es decir sus necesidades. Debido al alto costo de estos programas se deben concentrar los esfuerzos en el personal y aquéllos campos de máximo atractivo y rendimiento potencial. Los cambios tecnológicos o de estrategia pueden crear la necesidad de capacitar al personal, de la misma forma, la presencia de indicadores negativos como altos niveles de accidentes laborales, baja motivación, o altos niveles de desperdicio pueden indicar la necesidad de capacitación del personal.

Existen diferentes enfoques para determinar las necesidades de capacitación como: la identificación de tareas, donde los capacitadores determinan la capacitación necesaria para desempeñar las tareas del puesto; Encuestas directas para determinar el área de interés de especialización; los resultados de evaluación del desempeño; las cifras de producción, el control de calidad, las quejas y la rotación del personal pueden ayudar a determinar las necesidades de capacitación.

Objetivos de la capacitación y desarrollo

Los objetivos deben estipular los logros que se desean lograr y los medios que se utilizarán para conseguirlos.

Contenido del programa

Se determina de acuerdo a la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje y debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes.

Principios de aprendizaje

Los principios de aprendizaje humano o principios pedagógicos constituyen la guía de los procesos por los que las personas aprenden de manera más efectiva, estos son: participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

Tabla No. 4 Principios de aprendizaje

PRINCIPIO	CARACTERÍSTICAS
Participación	La persona participa de forma activa, lo que refuerza el proceso. El aprendizaje es rápido y duradero.
Repetición	Aprendizaje más o menos permanente.
Relevancia	Consiste en estudiar un material que tiene sentido e importancia para la persona que va a recibir la capacitación.
Transferencia	A mayor concordancia con el programa de capacitación con las demandas del puesto corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas que conlleva.
Retroalimentación	Proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso, lo que les permite ajustar su conducta para alcanzar una curva de aprendizaje más alta.

Fuente: Administración de personal y Recursos humanos, William B. Werther, Jr, Keith Davis, pp 248-250.

Enfoques de capacitación y desarrollo

Al seleccionar una técnica específica debe considerarse: la efectividad respecto al costo, el contenido del programa, la idoneidad de las instalaciones con que se cuenta, las preferencias y capacidad de las personas que recibirán el curso, las preferencias y capacidad del capacitador y los principios de aprendizaje que se

van a emplear. Así existen diferentes métodos de capacitación como:

Instrucción directa sobre el puesto

Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea para enseñar a los empleados a desarrollar su puesto actual y es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. La instrucción directa tiene varias etapas: la descripción general del puesto, su objetivo y los resultados esperados, posteriormente el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar el modelo a copiar y le pide al empleado que lo imite. Este método se basa en las técnicas de repetición y retroalimentación.

Rotación de puestos

Se utiliza para que los empleados adquieran experiencia en varios puestos. Cada movimiento es precedido por una sesión de instrucción directa. Es muy útil para cubrir ausencias temporales o renuncias.

Relación experto aprendizaje

Las técnicas de capacitación que emplean la relación maestro – aprendiz permiten niveles altos de participación y transferencia del trabajo ya que presenta claras ventajas debidas a la retroalimentación inmediata.

Conferencias y presentación de videos

Este tipo de capacitación depende más de la comunicación y menos de la comunicación y la participación activa, pero se puede

mejorar con la organización de mesas redondas y sesiones de discusión al término de la exposición.

Estudio de caso

Mediante el estudio de una situación específica real o simulada se aprende acerca de las acciones que es deseable emprender en circunstancias análogas a las presentadas.

Capacitación en laboratorios

Es una modalidad de capacitación en grupo empleada para desarrollar las habilidades interpersonales, conocimientos, habilidades y conductas adecuadas en futuras habilidades laborales. El proceso se basa en la participación, retroalimentación y repetición.

Evaluación de la capacitación

Para evaluar el éxito de la capacitación primero es necesario fijar las normas de evaluación que pueden fijarse de acuerdo a los parámetros presentados a continuación.

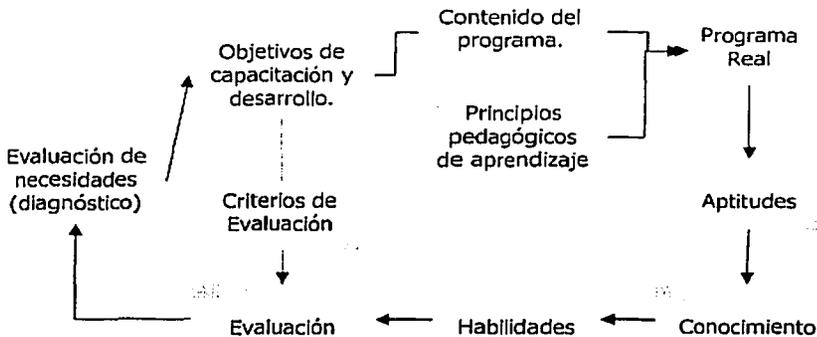
Una vez establecidos los parámetros es necesario aplicar a los participantes un examen anterior y posterior a la capacitación para comparar los avances del programa, también se deben evaluar: 1) las reacciones de los capacitados a los contenidos del programa, 2) los conocimientos adquiridos en el proceso, 3) Los cambios de comportamiento derivados del mismo, 4) La incidencia en la tasa de rotación, accidentes o ausentismo.

El desarrollo a largo plazo de los recursos humanos reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo y permite a los empleados el desarrollo de una carrera profesional satisfactoria. La capacitación continua del personal permite el desarrollo, evita la obsolescencia y reduce la tasa de rotación de personal, es decir, el grado de predisposición que tiene el personal de una empresa para abandonarla.

Algunas de las razones por las que las empresas no capacitan a su personal son: 1) la falta de políticas públicas orientadas a estimular la capacitación, ya sea por medio de estímulos fiscales, y coordinación entre el gobierno y las asociaciones industriales y comerciales para formular políticas y estándares de capacitación así como el estímulo a las empresas de capacitación; 2) Los costos de capacitación pagados por la compañía son claros e inmediatos, sin embargo los beneficios se obtienen a largo plazo y a menudo suelen ser obtenidos por otra empresa en el caso que el empleado deje su trabajo, sin embargo la falta de inversión en capacitación se refleja de manera mediata en la pérdida de competitividad de la empresa.⁸³

⁸³ Jeffrey Pfeffer, "Ventaja competitiva a través de la gente. Como desencadenar el poder de la fuerza de trabajo" Pág. 28

Ilustración No. 3 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.



Fuente: William B. Werther, Keith Davis, *Administración de personal y recursos humanos*.

Desarrollo profesional

“El desarrollo o carrera profesional esta compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña un individuo durante su vida laboral.”⁸⁴ Una empresa que fomenta la planeación de la carrera profesional, motiva a sus empleados a capacitarse, formarse académicamente y en otras actividades y obtiene a cambio los siguientes beneficios:

- Coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal.
- Desarrollo de empleados con potencial de promoción.

⁸⁴ William B. Werther, Keith Davis, *Administración de personal y recursos humanos*, Pág. 269

- Disminuye la tasa de rotación.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado.

Estos beneficios se traducen en disminución de costos de contratación de personal y elevan la productividad global de la empresa al tener empleados motivados a producir para progresar, al tiempo que evita las fugas de personal.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

“Es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.”⁸⁵, o bien es “... el proceso mediante el cual en una organización se llevan a cabo una serie de mediciones y evaluaciones encaminadas a poder conocer el nivel de rendimiento laboral de cada uno de los empleados.”⁸⁶ Su objetivo es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

La evaluación del desempeño del personal representa claras ventajas a la empresa como: 1) Mejorar en desempeño gracias a la retroalimentación, 2) Permite elaborar políticas de compensación y promoción, así como determinar que elementos deben ser separados de la empresa, 3) Ayuda a determinar las necesidades de capacitación y desarrollo, 4) Permite determinar

⁸⁵ William B. Werther, Keith Davis, *Administración de personal y recursos humanos*, Pág. 295

⁸⁶ IDEA, EBC, *Evaluación del desempeño*, Pág. 1

errores en la descripción del puesto, en los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.

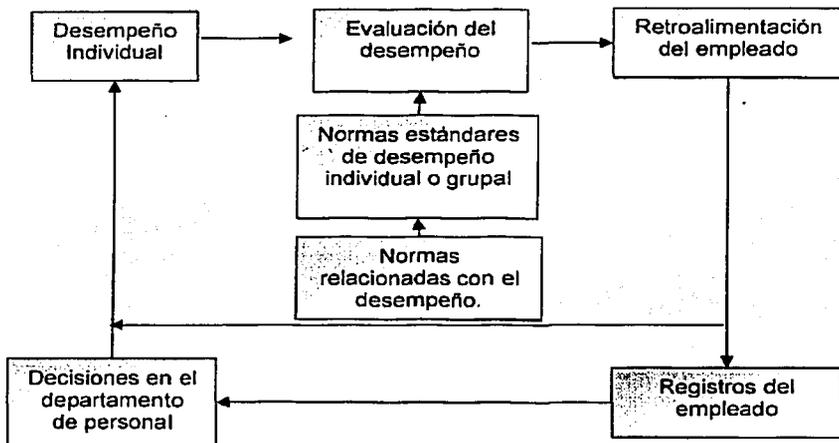
Sistemas de evaluación del desempeño

Los sistemas de evaluación del desempeño son elaborados por el departamento de Recursos Humanos y constan de evaluaciones enfocadas a cada nivel de la organización relacionados con el puesto, y deben tener niveles de medición estándares y verificables. Para evaluar el desempeño es necesario contar con parámetros de desempeño, que son mediciones que permiten tomar decisiones más objetivas, por lo que deben estar estrechamente relacionados con los resultados que se desean para cada puesto, definidos en el análisis de puestos.

Las mediciones objetivas del desempeño son aquéllas que pueden ser corroboradas por otra persona y suelen ser de índole cuantitativa, como el número de unidades producidas, la tasa de ahorro de materiales, las ventas realizadas, etc. Las mediciones subjetivas del desempeño por el contrario no son verificables ya que se basan en las opiniones del evaluador. Estas mediciones subjetivas están sujetas a distorsiones que se deben evitar, tales como: 1) Elementos subjetivos, cuando el evaluador permite que sus opiniones personales sobre el evaluado interfieran en su juicio; 2) Error por tendencia al promedio, cuando el evaluador evita las

calificaciones muy altas o bajas para que sus mediciones se acerquen al promedio; 3) Permisividad e inflexibilidad; 4) Elementos culturales o prejuicios personales.

Ilustración No. 4 Sistemas de evaluación del desempeño.



Fuente: William B. Werther, Keith Davis, *Administración de personal y recursos humanos*, Pág. 297

Métodos de evaluación de desempeño con base en el pasado

Se basan en evaluar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. Estos métodos tienen la ventaja de basarse en hechos pasados y son hasta cierto punto medibles, sin embargo no pueden cambiar lo que ya ocurrió. En la siguiente tabla mostraremos algunos de los más comunes:

Tabla No. 5 Métodos de evaluación con base en el pasado.

Método	Características
Escalas de puntuación	El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto.
Listas de verificación	El evaluador debe seleccionar oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. El departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación de acuerdo con la importancia de cada uno.
Selección forzada	Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Los puntos están agrupados en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, desempeño, etc.
Registro de acontecimientos notables	El evaluador debe llevar una bitácora diaria donde debe anotar las acciones más destacadas que lleva a cabo el evaluado. Estas se refieren exclusivamente al periodo considerado y solo se registran las imputables directamente al empleado.
Escalas de calificación conductual	Comparan el desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos que se describen de acuerdo a la aceptabilidad de su desempeño.
Verificación de campo	El evaluador solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato y prepara una evaluación basada en esa información. Esta debe ser discutida primero con el dpto. de personal y después con el empleado. Otra variante es la aplicación de exámenes de conocimiento y habilidades.
Enfoques de evaluación comparativa	Se basa en la comparación del desempeño del empleado con el de sus compañeros de trabajo. Generalmente son conducidas por el supervisor y son muy útiles para tomar decisiones sobre promociones o incrementos de pago.
Establecimiento de	El evaluador clasifica a los empleados en una

categorias	escala de mejor a peor. Es un método poco confiable.
Distribución obligatoria	Se pide al evaluador que situé a los empleados en diferentes clasificaciones de desempeño: 10% superior al global, 20%, 40% intermedio, 20%, 10% inferior

Fuente: William B. Werther, Keith Davis, *Administración de personal y recursos humanos*, Págs. 306-314

Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño. Consta de cuatro técnicas básicas:

Tabla No. 6 Métodos de evaluación con base en el desempeño futuro.

Método	Descripción
Autoevaluación	El empleado debe describir el puesto que desempeña, enumerar sus logros personales e identificar las áreas en las que ha tenido dificultades o podría mejorar.
Administración por objetivos	El supervisor y el empleado establecen juntos los objetivos de desempeño deseables, que deben ser mesurables objetivamente.
Evaluaciones psicológicas	Evalúan el potencial del empleado, constan de entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y verificación de otras evaluaciones.
Centros de Evaluación	Es una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en múltiples tipos de evaluación y evaluadores. Comúnmente empleada para grupos gerenciales de nivel intermedio.

Fuente: William B. Werther, Keith Davis, *Administración de personal y recursos humanos* Págs. 314-319

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Evaluación informal:

La evaluación informal del desempeño es "...el proceso permanente que ofrece información a los empleados sobre lo bien que están desempeñando su trabajo en la organización."⁸⁷ Se basa en los comentarios del jefe inmediato o gerente sobre el trabajo particular del empleado. Es precisamente la retroalimentación lo que la hace un valioso método para alentar conductas positivas o desalentar conductas negativas antes que estas se conviertan en cotidianas.

Evaluación formal sistemática:

La evaluación formal sistemática es el "proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta los que requieren mayor capacitación."⁸⁸ Tiene cuatro objetivos básicos: 1) permitir que los empleados conozcan su desempeño presente, 2) identificar a los empleados que merecen aumentos por méritos, 3) localizar a los empleados que requieren capacitación, 4) identificar a los candidatos a ascensos.

Estas evaluaciones pueden tener diferentes enfoques:

- El gerente califica el desempeño del empleado.
- Varios gerentes califican el desempeño del empleado.

⁸⁷ Stoner, Freeman, and Gilbert, Administración, Pág. 433

⁸⁸ Stoner, Freeman, and Gilbert, Administración, Pág. 434

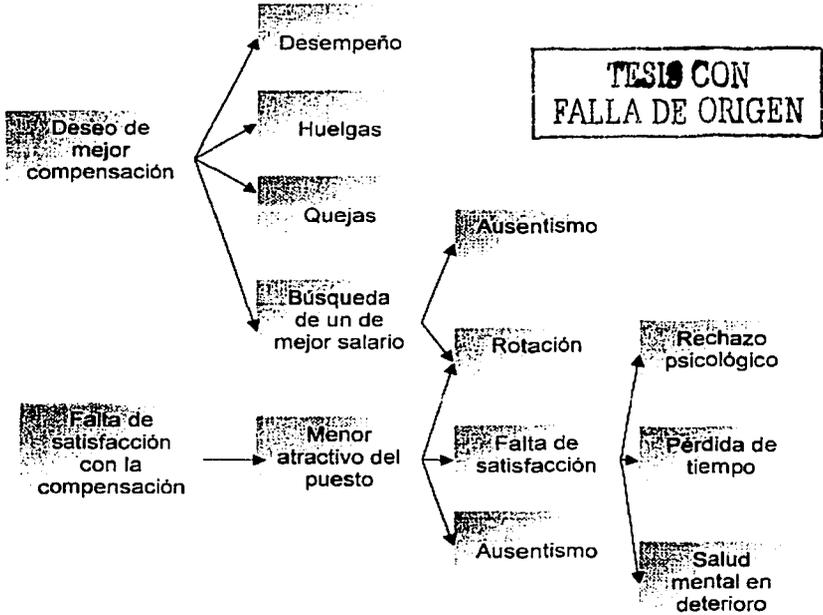
- El empleado es calificado por un grupo de colegas de su mismo nivel.
- Los empleados califican a sus jefes.

SUELDOS Y SALARIOS

La compensación o remuneración es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, se compone de sueldos, salarios, gratificaciones, bonos, etc. Un nivel adecuado de compensación asegura la satisfacción de los empleados y le permite a la empresa obtener, mantener y retener su fuerza de trabajo productiva. Si la compensación no es suficiente puede llevar al ausentismo, altas tasas de rotación o pérdidas de personal llevando a la pérdida de rentabilidad y competitividad de la empresa.

Es primordial encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación y la capacidad competitiva de la empresa, cumpliendo con parámetros como retribución similar por labores similares. Las compensaciones deber ser suficientemente altas para atraer solicitantes calificados a la empresa, retener a los empleados actuales y de esta forma reducir la tasa de rotación de personal, alentar el desempeño adecuado de los empleados, racionalizar los costos, es decir adquirir y mantener el personal a costos adecuados para la empresa, cumplir con las disposiciones legales y mejorar la eficiencia administrativa de la misma.

Ilustración 13 Falta de satisfacción por la compensación.



Fuente: Edward E. Lawlwer III, Pay and Organizational Effectiveness: A psychological view, Nueva York, Mc Graw Hill, 1971, p. 233.

Administración de compensaciones

La determinación de los niveles de compensación para cada nivel o trabajador de una organización se lleva a cabo empleando el proceso llamado: administración de compensaciones. Este proceso se compone de cuatro fases: la identificación y estudio de

puestos, Igualdad interna, Igualdad externa, Equilibrio de valor interno y externo.

La primera fase, el análisis de puestos, queda definida en un principio.

Evaluación de puestos:

La evaluación de puestos es un procedimiento sistemático para determinar el valor relativo de cada puesto, tomando en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo para decidir el nivel de sueldos y salarios que corresponde a cada uno. Los sistemas más comunes para evaluar puestos son:

Jerarquización de puestos:

Es el método más sencillo aunque menos preciso para evaluar puestos. En este método cada puesto se integra en una escala subjetiva de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros tomando en cuenta factores como el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo de cada función.

Ilustración 14 Proceso de administración de compensaciones.

Fase I
Identificación y estudio de puestos

Análisis de puestos

Descripción de funciones y características	Descripción del puesto	Estándares del puesto
--	------------------------	-----------------------

Fase II
Igualdad interna

Evaluación del Puesto

Jerarquización	Graduación	Comparación por factores	Sistema de puntos
----------------	------------	--------------------------	-------------------

Fase III
Igualdad Externa

Evaluación del Puesto

Entidades oficiales	Asociaciones de empresarios	Asociaciones profesionales	Estudios comparativos propios
---------------------	-----------------------------	----------------------------	-------------------------------

Fase IV
Equilibrio de valor interno y externo

Evaluación del Puesto

Valor determinado por la evaluación del puesto	Equilibrio	Valor determinado por el mercado de trabajo
--	------------	---

Tasa concedida a cada puesto

Fuente: William B. Werther, Keith Davis, *Administración de personal y recursos humanos* Pág. 335.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Graduación de puestos:

La graduación de puestos es más precisa que la jerarquización. Consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción del puesto determina la clasificación de este. Las descripciones van desde un trabajo sencillo y repetitivo bajo supervisión cercana, con mínima capacitación, hasta un trabajo complejo y variado, con supervisión general y con capacitación especializada.

Comparación de factores:

Un comité evaluador evalúa y compara los factores comunes a cada puesto como el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales, para determinar la importancia relativa de cada puesto. Primero se determinan los factores esenciales, después los puestos esenciales, se asignan los salarios a los puestos esenciales, se ubican los puestos esenciales en una gráfica de comparación de factores y se evalúan otros puestos empleando los puestos típicos como indicadores. Ejemplo:

Tabla 3 Comparación de factores

Factores esenciales	Empleado de limpieza	Secretaria	Administrador	Gerente
Responsabilidad	200	700	1500	3000
Habilidad	350	600	1200	2400
Esfuerzo mental	200	500	1000	2000
Esfuerzo físico	300	200	200	200
Total	\$1,050.00	\$2,000.00	\$3,900.00	\$7,600.00

Fuente: Autoría propia.

Sistema de puntuación:

Es un sistema difícil de diseñar pero arroja resultados más precisos. Primero se determinan los factores esenciales, después el nivel de los factores, se adjudican puntos a los subfactores, se confiere puntos a cada nivel para resaltar la importancia de cada uno, se formula un manual de evaluación que incluye una explicación de cada elemento del puesto y el desempeño esperado en los cuatro niveles del subfactor. Finalmente el punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permiten fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto que se suman para integrar el total de puntos para cada puesto.

Estudios comparativos de sueldos y salarios

Tienen la finalidad de conocer las condiciones del mercado, nacional e internacional, para evitar grandes disparidades en los niveles de compensación y asegura la estabilidad del personal. Los datos obtenidos de instituciones públicas y privadas o asociaciones como las cámaras de comercio o industriales permiten determinar si los niveles de compensación de la empresa se ajustan al mercado. Otra forma de obtener información es a través de encuestas financiadas por la misma empresa, pero resultan demasiado costosas.

Determinación de los niveles de compensación.

Incluye el establecimiento del nivel apropiado de pago para cada puesto y el agrupamiento de los diferentes niveles de pago en una estructura administrable eficazmente.

El nivel de pago adecuado refleja el valor relativo y absoluto de cualquier puesto. El valor relativo se determina por el nivel jerárquico que ocupa un puesto, mientras que el valor absoluto se regula por el valor que el mercado de trabajo concede a puestos similares.

La creación de una estructura de compensación facilita el trabajo de administración de compensaciones. Su finalidad es crear categorías de puestos y asignarles un nivel de pago, sin embargo, se debe cuidar que no sean tantas categorías como puestos hay en la empresa y tampoco encasillar un gran número de puestos diferentes en una misma categoría. Para solucionar este dilema se emplea una tasa para cada categoría y se aplican márgenes de pagos que compensen la descripción del puesto.

Enfoque de la nueva retribución:

El enfoque de la nueva retribución, bautizado así por Edward Lawler, "se basa en las respuestas ante el mundo del compromiso dinámico que enfrentan las organizaciones"⁸⁹ Consiste en la integración de una remuneración total conformada por un salario base, un salario variable (pago de incentivos) y una

⁸⁹ Stoner, Freeman and Gilberth, *Administración*, Pág. 436

remuneración indirecta (prestaciones), donde el salario variable se usa para recompensar las mejoras en los resultados y las prestaciones son un conjunto de servicios ofrecidos por la empresa para uso de los empleados como guardería infantil, seguro médico, etc.

SISTEMAS DE INCENTIVOS

Los incentivos y participación de utilidades se utilizan para impulsar logros específicos, estableciendo estímulos con base en el desempeño y no en la antigüedad o las horas de trabajo. Los incentivos se establecen en relación directa con los costos de la compensación y el desempeño de la organización. Los empleados entonces advierten que su ingreso depende en gran medida de su desempeño y por tanto están más motivados a trabajar y producir para la empresa.

Incentivos

Dependiendo del tipo de empresa y de sus actividades se pueden determinar incentivos de producción grupal o individual. Por ejemplo si se trata de una empresa empaquera de alimentos, el incremento de producción puede atribuirse a todos los empleados de la línea, por lo tanto el incentivo deberá aplicarse a estos. En el caso de una empresa proveedora de servicios donde un agente genera ventas superiores a su récord este deberá ser

compensado individualmente, etc. "Los presidentes de empresas hoy están recibiendo la mitad de su pago a largo plazo, según las mejoras que va teniendo la compañía. Esto se puede hacer mediante acciones (cuya compra, pago o utilidad solo puede hacerse al cabo de unos años) o participación en utilidades. La bonificación anual en efectivo según los resultados del año representan un 20% de su salario y apenas el 30% restante representa el pago básico mensual."⁹⁰

Existen diferentes sistemas de incentivos entre los que destacan:

Tabla No. 7 Sistemas de incentivos

Sistema	Descripción
No. De unidades	Los incentivos se conceden en base al número de unidades producidas. Este sistema suele perder efectividad debido a la presión del grupo sobre las personas que exceden los niveles de desempeño.
Bonos de producción	Son incentivos que se pagan a los empleados por exceder un nivel determinado de producción o bien por el ahorro de tiempo.
Comisiones	Se aplica a los puestos enfocados a las ventas, donde el vendedor recibe un porcentaje del precio de la venta de los artículos que logre colocar.
Curvas de madurez	Se aplica para los empleados profesionistas o científicos. Una vez que alcanzan su nivel más alto de productividad sólo un ascenso a una posición directiva le permite mejorar sus ingresos con el riesgo de alcanzar su nivel de incompetencia. Este sistema clasifica a los empleados de acuerdo a su nivel de productividad y experiencia y conforme a estos reciben incentivos para compensar su esfuerzo.
Incrementos por méritos	Son aumentos en el nivel de compensación

⁹⁰ http://www.dinero.com/larevista/108/COLUMN_OGLIASTRI.asp

		concedidos a cada persona de acuerdo con una evaluación de su desempeño. Comúnmente son otorgados por el supervisor por lo que están sujetos a falta de objetividad.
Compensación por experiencia y conocimientos		Los sistemas de compensación por conocimientos especializados estimulan al empleado que se esfuerza en adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña en la empresa.
Incentivos no monetarios		Los empleados reciben placas conmemorativas, certificados o días de vacaciones como premio por su productividad.
Incentivos a ejecutivos		. Estos incentivos pueden ser aumentos por méritos, bonificaciones, participación en utilidades, participación en aumentos de productividad, ascensos, reconocimiento público, remuneración diferida al futuro, acciones de la compañía, acciones sin derecho a voto, sabáticos remunerados, pago de cursos y capacitación especial, y planes de pagos a largo plazo.

Fuente: William B. Werther, Keith Davis, *Administración de Recursos Humanos*, Págs. 359-371

Participación de utilidades

La participación de utilidades establece una relación entre el desempeño de la empresa y la distribución de ganancias entre los empleados, que ayuda a crear una mística de equipo. Esta participación de utilidades puede hacerse de diversas formas:

Propiedad de los empleados

Consiste en que los empleados compren acciones de la empresa, de tal forma que estos posean de hecho una fracción de la empresa y compartan las ventajas financieras de su crecimiento. Los empleados pueden adquirir acciones por varios medios:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

descuentos directos a nómina, recibirlas en vez de incrementos salariales o como premio de productividad.

Planes de participación en la producción

Permiten a los empleados recibir bonos cuando exceden determinado nivel de producción relacionado con metas de producción específicas.

Planes de participación en las utilidades

Consisten en que la empresa comparta sus ganancias con los trabajadores, de manera periódica, sin tomar en cuenta el desempeño de cada empleado. Este es precisamente el caso obligado por la ley en México.

El reparto de utilidades en México

En nuestro país, la participación de utilidades es un derecho conferido a los trabajadores por La ley Federal del Trabajo. Conforme al Artículo 1º. de la Cuarta Resolución de la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas, corresponde a éstos participar del 10% de la Renta gravable a sus empleados.

“La Participación de Utilidades es la parte de los rendimientos obtenidos por la empresa en cada ejercicio de operación, que corresponde a los trabajadores por su intervención en el proceso productivo.”⁹¹ Los objetivos del reparto de utilidades

⁹¹ <http://www.sat.gob.mx/AGJI/ACAC97/reparuti.html>

es fomentar el equilibrio entre el trabajo y el capital, reconociendo la aportación de la fuerza de trabajo, contribuir a mejorar el nivel económico de los trabajadores y sus familias y a una mejor distribución de la riqueza y contribuir a la productividad y al esfuerzo conjunto de los trabajadores y empresarios para alcanzar una prosperidad común.

La participación de utilidades es una obligación de las empresas establecida por los siguientes ordenamientos:

a). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Apartado << A >>, Artículo 123, Fracción IX, que se refiere a los principios generales de esta prestación;

b). Ley Federal del Trabajo, artículos del 117 al 131, que regulan los principios constitucionales;

c). Reglamento de los artículos 121 y 122 de la Ley Federal del Trabajo que establece el procedimiento para iniciar y resolver el escrito de objeciones.

d). Resolución de la Cuarta Comisión Nacional para la Participación de los trabajadores en las Utilidades de las Empresas, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 26 de diciembre de 1996, en la que se fija el porcentaje que deberá repartirse;

e). Resolución de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de diciembre de 1996, a través de la cual se da cumplimiento a la Fracción VI del Artículo 126 de la Ley Federal del Trabajo; y

f). Ley del Impuesto sobre la Renta, artículos 14, 15, último párrafo, 67-A, 109, 119-B y 119-N que establecen la forma de determinar la Renta Gravable base del Reparto de Utilidades a los Trabajadores, de los contribuyentes.⁹²

La ley obliga a todas las unidades económicas de producción o distribución de bienes o servicios y, en general, todos los patrones, sean personas físicas o morales que tengan a su servicio trabajadores asalariados a pagar el reparto de utilidades. De acuerdo con el Artículo 126 de la Ley Federal del Trabajo, quedan exentas de esta obligación las empresas nuevas durante su primer año de funcionamiento, las empresas nuevas que elaboran un producto nuevo por un período de dos años, las empresas de industria extractiva, de nueva creación, durante el periodo de exploración; las instituciones de asistencia privada, reconocidas por las leyes, que con bienes de propiedad particular ejecuten actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósito de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios; el Instituto Mexicano del Seguro Social y las instituciones públicas descentralizadas con fines culturales, asistenciales o de beneficencia; y las empresas que tengan un capital menor del que fije la Secretaría del Trabajo y Previsión Social por ramas de la industria, previa consulta con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. La Resolución podrá revisarse total o parcialmente,

⁹² <http://www.sat.gob.mx/AGJI/ACAC97/reparuti.html>

cuando existan circunstancias económicas importantes que lo justifiquen. A partir de diciembre de 1996, quedan exceptuadas de repartir utilidades las empresas cuyo capital y trabajo generen un ingreso anual declarado al impuesto sobre la renta no superior a trescientos mil pesos.

La ley también establece quienes tienen derecho a participar en las utilidades:

“Todos los trabajadores que presten a una persona física o moral un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea el acto que le dé origen mediante el pago de un salario, tienen derecho a participar en las utilidades de las empresas donde laboran, de conformidad con lo siguiente:

a). **Trabajadores de planta.** Independientemente del número de días laborados durante el ejercicio fiscal de la empresa.

b). **Trabajadores eventuales.** Cuando hayan laborado por lo menos 60 días en forma continua o discontinua durante el ejercicio fiscal; cuando pasen a ser de planta se sumará el tiempo laborado en ambas relaciones de trabajo.

c). **Ex trabajadores.** Participarán, en tanto no haya prescrito su derecho.

d). **Trabajadores de confianza.** Participarán en las utilidades de la empresa, con la limitante de que si el salario que perciben es mayor al que corresponda al trabajador sindicalizado o

de base de más alto salario dentro de la empresa o establecimiento, se considerará este último salario aumentado en un veinte por ciento, como salario base máximo con el cual participarán en las utilidades.⁹³

Conforme a la ley quedan excluidas del reparto de utilidades:

a). Los directores, administradores y gerentes generales de las empresas.

b). Los trabajadores domésticos. Estos trabajadores son los que prestan sus servicios en las casas habitación de los particulares.

c). Personas físicas que sean propietarias o copropietarias una negociación, por ser patronos.

d). Profesionales, técnicos, artesanos y otros que en forma independiente presten servicios a una empresa, siempre y cuando no exista una relación de trabajo subordinada con el patrón.

e). Trabajadores eventuales cuando hayan laborado menos de 60 días durante el ejercicio fiscal.⁹⁴

Los patronos deben pagar el reparto de utilidades dentro de los 60 días siguientes a la fecha en que presentaron su declaración del ejercicio. El pago que reciben los trabajadores por concepto de utilidades está protegido por las mismas normas del salario.

⁹³ <http://www.sat.gob.mx/AGJI/ACAC97/reparuti.html>

⁹⁴ <http://www.sat.gob.mx/AGJI/ACAC97/reparuti.html>

1. Los trabajadores dispondrán libremente de las cantidades que perciban.
2. Cualquier disposición o medida que desvirtúe este derecho será nula.
3. Las utilidades se pagarán directamente al trabajador. Sólo en los casos en que esté imposibilitado para efectuar personalmente el cobro, el pago se hará a la persona que designe como apoderado mediante carta poder suscrita por dos testigos.
4. Las utilidades deberán pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.
5. Las utilidades de los trabajadores no serán objeto de compensación alguna;
6. La obligación del patrón de pagar las utilidades no se suspende, salvo en los casos y conforme a los requisitos establecidos en la Ley.
7. Los descuentos a las utilidades están prohibidos, salvo que se trate de deudas contraídas con el patrón a cuenta de anticipos de esta prestación; el descuento será el que previamente convengan el trabajador y el patrón, sin que pueda exceder del 30% de la cantidad recibida.

8. Pago de pensiones alimenticias en favor de la esposa, hijos y ascendientes decretados por la autoridad competente.
9. El reparto de utilidades declaradas por la empresa no se podrá suspender, aún cuando los representantes de los trabajadores objeten o pretendan objetar ante las autoridades fiscales la Declaración del ejercicio presentada por la empresa.⁹⁵

La participación obligatoria de utilidades puede ser considerada como una desventaja en términos de competencia internacional debido a que la repartición de utilidades a los empleados merma las posibilidades de inversión de la empresa, sobre todo porque implica una disminución en la liquidez de la empresa para pagar en efectivo estas utilidades. Para la mayoría de la población económicamente activa funciona como compensación al salario debido a los bajos niveles de ingreso que imperan en la mayoría de las actividades productivas.

EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Una vez establecido e implementado el sistema de administración de recursos humanos es necesario obtener retroalimentación de todos sus componentes y evaluar el éxito o fracaso de las políticas o métodos adoptados para perfeccionar el

⁹⁵ <http://www.sat.gob.mx/AGJI/ACAC97/reparuti.html>

sistema y adaptarlo a las condiciones económicas a las que se enfrenta la empresa.

“La auditoria de recursos humanos evalúa las actividades de administración de personal en la organización con el objetivo de mejorarlas”.⁹⁶ Las auditorias pueden llevarse a cabo por niveles, divisiones o bien para toda la empresa. Las auditorias permiten la retroalimentación entre el departamento de personal y los niveles directivos o gerenciales de la organización, identificar los problemas que puedan existir y garantiza que se cumplan las leyes vigentes y los planes estratégicos de la organización.

Las auditorias de recursos humanos evalúan el trabajo del departamento de personal y deben analizarse todos los puntos del sistema de recursos humanos aplicado en la organización. Durante la auditoria se debe identificar al responsable de cada actividad, determinar los objetivos de cada una de las actividades, revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar los objetivos, verificar los registros del sistema de información para determinar si las políticas y procedimientos se siguen adecuadamente, preparar un informe que refleje los objetivos, políticas y procedimientos, desarrollar un plan de acción para

⁹⁶ William B. Werther, Keith Davis, *Administración de recursos humanos*, Pág. 498

corregir los errores en los objetivos, políticas y procedimientos, formular el seguimiento para el plan de acción.⁹⁷

Las auditorías de la función de recursos humanos deben determinar si los gerentes están cumpliendo en forma adecuada las políticas de la empresa y los lineamientos legales, así como mejorar la imagen de la departamento y revelar las contribuciones que efectúa este a la organización. Una parte fundamental de estas auditorías es el nivel de satisfacción de los empleados que se puede observar obteniendo información de los niveles salariales, prestaciones, planeación de carrera profesional y retroalimentación que reciben los empleados sobre su desempeño.

Para obtener toda esta información necesaria para evaluar al departamento de recursos humanos se emplean entrevistas, sondeos de opinión, análisis históricos, información externa, o auditorías internacionales. La información obtenida de estas fuentes es empleada utilizando diferentes técnicas como: el enfoque comparativo, que nos permite comparar las cifras de un departamento determinado con otro de la misma empresa o, si existe información, con el de otra empresa. Otra técnica comúnmente empleada es contratar a un auditor externo que evalúa los resultados de la empresa en relación con los parámetros de la industria a los que es más probable que tenga acceso que la empresa. El enfoque estadístico se basa en crear estándares de

⁹⁷ William B. Werther, Keith Davis, *Administración de recursos humanos*, Pág.

acuerdo a las estadísticas obtenidas y detectar las variaciones respecto a estos. El en enfoque por objetivos se comparan los resultados reales con los resultados a los que se aspiraba, lo que permite detectar las áreas de desempeño insuficiente para concentrar esfuerzos.

En concreto la función de evaluación del departamento de recursos humanos permite cambiar las políticas que no han demostrado resultados positivos, impulsar aquéllas que han sido exitosas y replantear los objetivos del sistema de administración para que se adapten a los objetivos de la empresa.

CONCLUSIONES

“LOS BENEFICIOS DE APLICAR UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.”

La aplicación de un sistema de administración de recursos humanos en las empresas, cualquiera que sea su naturaleza permite a los empresarios ganar valor en cada uno de los puestos de trabajo, gracias al incremento de la productividad del trabajo de cada uno de sus miembros, además como esta productividad es alentada con el pago de incentivos y se consolida con las aportaciones que hacen las personas en la organización de la empresa se obtienen mejoras en competitividad provenientes tanto de la mejora de los procesos como de la productividad y calidad del trabajo así como de la innovación y generación de know-how exclusivo de la empresa.

A través de las distintas fases del proceso y empleando diversas herramientas para reorganizar, administrar y mejorar los recursos humanos de la empresa esta asegura para sí misma un crecimiento económico basado en ventajas competitivas propias de la empresa, que le permitirán competir no solo en el mercado local sino incorporarse al mundo globalizado con sus productos. Estas ventajas son perdurables a comparación de otras ventajas temporales que puede encontrar en el mercado como las diferencias salariales, de tipo de cambio, los aranceles o

restricciones a la importación que tienden a desaparecer con el proceso de globalización económica y la apertura comercial.

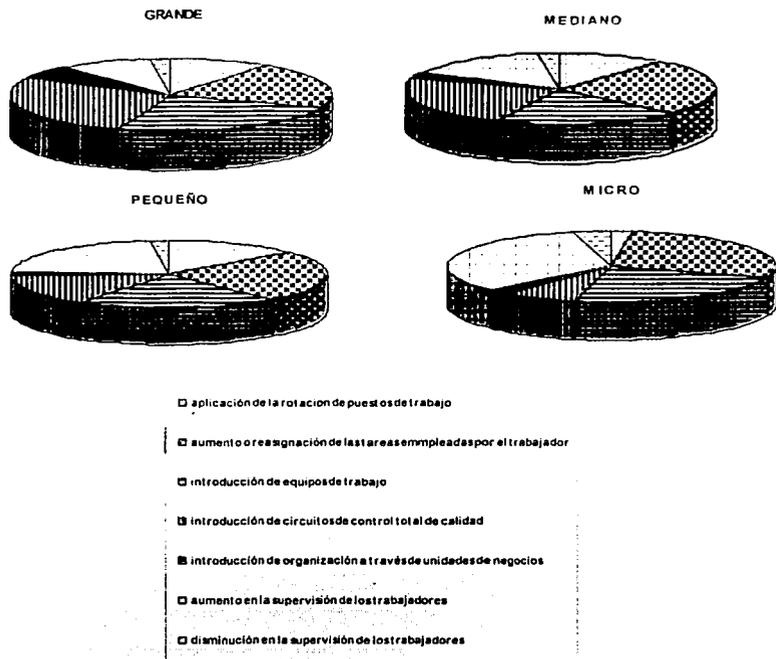
En México, como en el resto de los países miembros de la OCDE, el 95% de las empresas son micro, pequeñas y medianas y representan aproximadamente el 70% de los empleos del país, además de ser las principales generadoras de nuevos empleos muy por encima de las grandes empresas consolidadas. Estas empresas son el corazón de la producción y del futuro crecimiento del país y sin embargo, menos de la mitad de las empresas nuevas sobreviven más de 5 años y solo una pequeña fracción de estas se convierte en empresas de alto rendimiento. Los factores pueden ser varios pero como se mencionó en esta tesis el problema principal es la eficiencia en la asignación de recursos y sobre todo de los recursos humanos.

Como lo muestran las siguientes gráficas la aplicación de medidas e instrumentos de la administración de los recursos humanos permiten a las empresas obtener beneficios como: mejor ajuste a las especificaciones del cliente, mejoramiento de la calidad, incremento de la productividad, mejoramiento en las relaciones laborales, delegación a los trabajadores de más responsabilidad, reducción de costos, etc. entre otros que mencionamos anteriormente.

La deficiencia del sistema estadístico mexicano nos impide hacer un estudio efectivo sobre las ventajas de su aplicación sin

embargo estos indicadores nos demuestran resultados en empresas que aplicaron cambio en la organización de su producción.

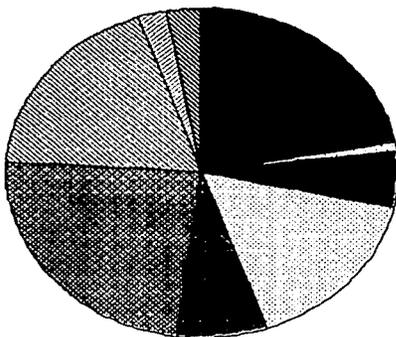
Ilustración 15 Número de establecimientos manufactureros que a partir de 1994 hicieron cambios en la organización del trabajo de producción por tamaño. Según el principal cambio realizado.



tamaño	total	grande	mediano	pequeño	micro
aplicación de la rotación de puestos de trabajo	2,85	5,85	6,92	9,10	1,20
aumento o reasignación de las tareas empleadas por el trabajador	18,29	12,08	16,12	16,19	18,69
introducción de equipos de trabajo	14,88	14,38	12,39	13,64	15,28
introducción de circuitos de control total de calidad	6,41	16,01	14,48	10,01	4,88
introducción de organización a través de unidades de negocios	1,26	3,36	1,28	0,70	1,29
aumento en la supervisión de los trabajadores	19,61	5,37	9,56	14,55	21,74
disminución en la supervisión de los trabajadores	2,22	1,34	1,55	1,24	2,49

Resultado de la aplicación de los cambios

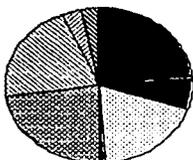
total



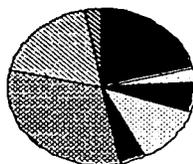
- mejor ajuste a especificaciones de clientes, calidad, cantidad y tiempo
- mejoramiento en las relaciones laborales
- delegación a los trabajadores de más responsabilidad
- reducción de costos laborales
- reducción de otros costos
- aumento de la productividad
- mejoramiento de la calidad
- no sabe
- otros

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

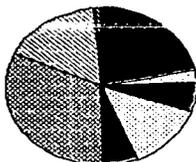
micro



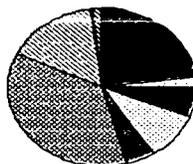
pequeño



mediano



grande



	total	grande	mediano	pequeño	micro
mejor ajuste a especificaciones de clientes, calidad, cantidad y tiempo	21,82	22,72	21,49	21,23	21,92
mejoramiento en las relaciones laborales	1,11	2,49	3,01	3,02	0,55
delegación a los trabajadores de más responsabilidad	5,51	5,85	5,74	5,87	5,41
reducción de costos laborales	16,12	9,68	13,66	12,19	17,33
reducción de otros costos	7,43	4,70	5,65	4,21	0,83
aumento de la productividad	23,83	36,24	32,24	32,02	21,18
mejoramiento de la calidad	18,79	15,72	16,48	18,49	19,08
no sabe	2,35	0,38	0,27	0,00	3,02
otros	3,03	1,82	1,18	2,91	3,18

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si bien estos resultados reflejan algunas ventajas no permiten determinar exactamente la fuente del cambio. Cabe señalar que estos resultados también reflejan otros postulados de esta tesis, donde señalamos que las empresas grandes tienen ventajas para aprovechar las ventajas que brinda la aplicación del SARH debido a su tamaño, organización y capacidad de invertir en este rubro. Sin embargo las empresas de menor tamaño también reflejan resultados positivos de la aplicación de dicho sistema o herramientas del mismo ya que claramente podemos identificar que estas le permiten mejorar ampliamente su calidad, proximidad al cliente e incremento de productividad, brindándole por lo tanto una mejor oportunidad de competir en el mercado mejorando su eficiencia económica por medio de la aplicación de las herramientas de la administración de recursos humanos.

La aplicación de un sistema de recursos humanos implica un compromiso del empresario y de las personas que forman parte de la empresa para lograr los objetivos fijados por el mismo. Implica el compromiso por incrementar la generación de valor en cada uno de los puestos y así incrementar la productividad, calidad y competitividad de los productos y de la empresa.

El Sistema de Administración de Recursos humanos es una herramienta capaz de incrementar la generación de valor en la empresa con el compromiso de todas las partes. La planeación de los recursos humanos y el análisis de puestos implican un

conocimiento a fondo de la empresa y como funciona, de identificar los puntos generadores de valor y productividad y aquellos que se encuentran rezagados. Permite reorganizar la empresa y modificar los objetivos de la misma incorporando la innovación en el proceso, la calidad y la mejora de la relación con el cliente, ganando con ello competitividad.

Al aplicar el proceso de selección interna y externa correctamente la empresa puede hacerse de los recursos humanos más capaces y productivos que le permitan incrementar la productividad no solo en el puesto de referencia sino en todos los otros puestos relacionados a este, al mismo tiempo que sirve de motivación para los demás empleados al observar posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. Es decir la selección de los recursos humanos es una de las partes más delicadas del proceso que puede generar por sí misma incrementos de productividad, no solo por el incremento del producto sino en la agregación de valor al mismo.

El proceso de selección debe seguirse de la inducción al trabajo para garantizar que todos los elementos de la empresa compartan con esta su misión, visión y objetivos y se comprometan con ella para crecer juntos. En la medida que la inducción al trabajo le permita conocer el funcionamiento de la empresa este tendrá mayores conocimientos e información para

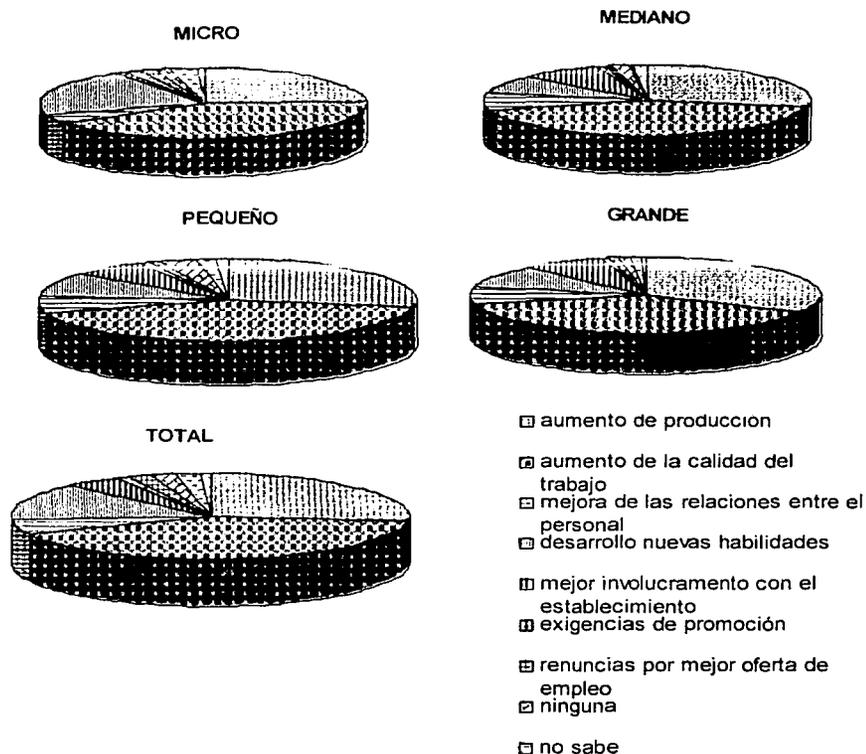
tomar decisiones y realizar su trabajo más eficientemente, aportar nuevas ideas y comprometerse con el crecimiento de la empresa.

La capacitación es la forma en que la empresa se mantiene vigente. En una economía caracterizada por el rápido cambio, la capacitación permanente de los empleados es un requisito indispensable. En la medida que adquieran nuevos conocimientos y habilidades y los puedan aplicar en sus funciones respectivas los incrementos de productividad serán constantes y darán pie a la innovación y mejora en la calidad de la producción. La capacitación es una fuente de generación de valor, crecimiento continuo e innovación para la empresa.

La inversión en capacitación implica también riesgos y por tanto debe ser cuidadosamente estudiada. Se debe medir el desempeño de los empleados antes y después de recibir la capacitación para verificar si se esta realizando eficientemente. Es una inversión en capital, capital humano y como toda inversión se debe ponderar la tasa de retorno.

Como lo muestran las siguientes gráficas la inversión en capacitación, o formación de capital humano trae consigo beneficios a la empresa como: el incremento de la producción, la productividad y el desarrollo de nuevas habilidades que le brindan a la empresa ventajas competitivas claras y generadas dentro de la misma y que por tanto son difíciles de reproducir.

Ilustración 16 Número de establecimientos manufactureros que proporcionan capacitación a sus trabajadores por tamaño, según efecto en la producción 1991.



tamaño	total	grande	mediano	pequeño	micro
aumento de producción	26,71	32,62	27,65	27,73	24,17
aumento de la calidad del trabajo	41,29	38,88	42,20	42,23	40,81
mejora de las relaciones entre el personal	5,65	7,22	7,61	6,44	4,11
desarrollo nuevas habilidades	14,24	9,47	8,53	9,48	20,97
mejor involucramiento con el establecimiento	4,29	7,81	7,95	5,80	1,19
oxigencias de promoción	1,10	0,70	0,67	0,92	1,47
renuncias por mejor oferta de empleo	1,92	0,70	0,67	0,92	1,47
ninguna	2,04	1,18	1,78	3,20	1,32
no sabe	1,95	1,23	0,48	1,64	2,78
otro	0,81	0,48	1,35	1,07	0,53

Para garantizar la productividad de la empresa esta debe medir el desempeño de sus empleados. No basta con contratar a una persona que llene el perfil del puesto y capacitarla, hay que medir su desempeño, su aportación a la empresa tanto asegurar la productividad de la empresa en su conjunto como para proveer al empleado el estímulo y motivación que necesita, como ser social, para desarrollarse, mejorar y crecer dentro de esta.

Mantener a un empleado dentro de la empresa implica proveerlo de estímulos como emocionales como la capacitación, el reconocimiento a su trabajo, promociones, etc., y estímulos económicos. Como lo mencionamos en la tesis, los recursos humanos no son propiedad de la empresa y estos prestan sus conocimientos y habilidades a la empresa a cambio de un pago o salario. Cuando este salario no llena sus expectativas, los empleados pueden dejar perder interés en su trabajo o dejarlo. No importa que la empresa haya invertido en ellos gran cantidad de tiempo y recursos en entrenamiento y capacitación si no se les retribuye económica y afectivamente estos dejarán la organización.

Resulta lógico pensar que a mayor cantidad de conocimientos o habilidades que posea una persona, mayor será su expectativa salarial como lo mencionan las teorías del capital humano: los agentes invierten en sí mismos para conseguir incrementar sus habilidades y capacidades personales para transformarlas en salarios más elevados.

Por lo tanto la fijación de los sueldos y salarios es un punto muy importante del SARH ya que le permite a la empresa hacerse y mantener el personal que necesita para llevar a cabo sus funciones.

Todas las mejoras a la calidad del capital humano de una empresa se convierten para esta en incrementos de la productividad, a través no solo del incremento del producto, sino

de la mejora de los procesos, de la innovación en procesos y productos y la calidad de estos, llevando así al incremento en la competitividad de la empresa y por tanto implicando crecimiento económico sostenible.

Finalmente la evaluación se SARH es tan importante como la evaluación de cualquier programa o función de la empresa, es importante saber si el sistema adoptado se adecua a las necesidades de la empresa, si esta funcionando bien y rindiendo los resultados esperados y sobre todo, es un proceso flexible que se puede mejorar y corregir a través de la retroalimentación.

El programa o sistema de recursos humanos es un sistema complementario de todos los planes o funciones de la empresa, que tiene la finalidad de apoyar a todos los departamentos y programas para lograr los objetivos propuestos por medio de la eficiente asignación del capital o recursos humanos que permita obtener los resultados esperados.

En síntesis el SARH es una fuente de generación de valor, productividad, calidad, innovación, eficiencia económica y crecimiento para la empresa, que le permite convertirse en una organización más dinámica, flexible e innovadora ganando con ello ventajas competitivas permanentes originadas por la combinación de recursos humanos y la organización y dirección de la empresa que resultan imposibles de copiar o igualar.

La competitividad de las empresas de un país determina la capacidad de crecimiento económico, ya que todos los grandes agregados económicos son generados por la sumatoria de los resultados obtenidos por cada una de las empresas. El producto interno, las exportaciones de bienes y servicios, la generación de divisas son producto de la actividad empresarial y por tanto, en un mundo globalizado, dependen de la competitividad de las empresas nacionales.

La aplicación del SARH permite no solo incrementar el nivel del producto, sino que al ganar competitividad las empresas son capaces de ampliar sus mercados de comercialización y no solo exportar sus productos y servicios generando entrada de divisas sino también crecimiento económico y de los niveles de empleo y salariales.

La aplicación del SARH implica la capacitación continua de los recursos humanos de la empresa que finalmente son los recursos humanos del país, lo que hace que el crecimiento económico sea sostenible ya que esta basado en la educación y capacitación del capital humano, generando ciclos de innovación en procesos y tecnologías que conducen al país a mejores posiciones competitivas y lo acercan a la economía del conocimiento.

Las mejoras salariales, en educación y capacitación, las mejores condiciones de trabajo implican un mejoramiento del nivel

de ingresos y de vida de la población, es decir desarrollo social sostenido, al tratarse de un proceso continuo impulsado por la necesidad de innovar procesos y productos capaces de competir a nivel mundial.

La atención a los recursos humanos o al capital humano como herramienta para obtener ventajas competitivas en los mercados mundiales es un punto de partida para incorporarse de lleno a las nuevas tendencias de la economía, a la economía del conocimiento. Es una medio capaz de generar por si mismo el empuje para completar los procesos de industrialización iniciados y el salto a la nueva economía del conocimiento a través de la competitividad empresarial.

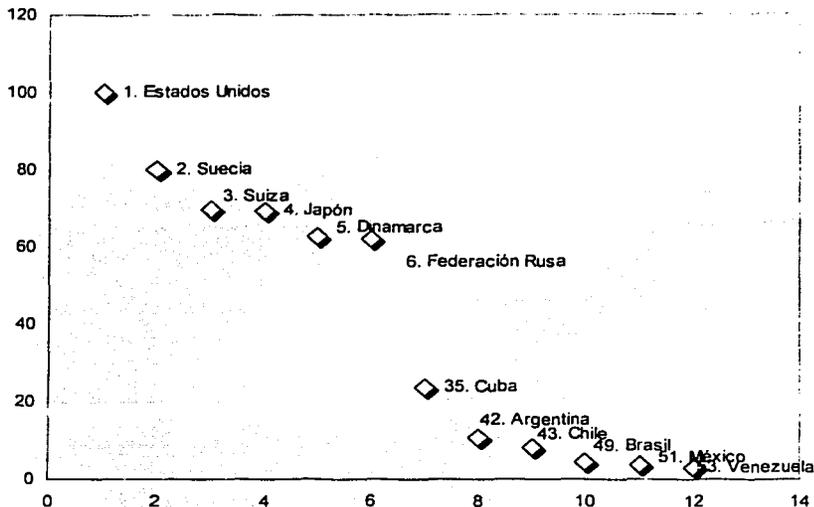
El capital humano es la base del capital intelectual considerado la fuente de riqueza de la economía del conocimiento. El Grupo de seguros Skandia, uno de los más reconocidos a nivel mundial por su investigación en capital intelectual, publicó un índice de capital intelectual y humano que pondera los resultados de los estudios realizados en varios países. Estados Unidos aparece como el país con mayor capital intelectual y México aparece en el lugar 51 con una puntuación de 3.65, por debajo incluso de otros países con un nivel de desarrollo similar como se puede observar en la siguiente tabla y gráfico.

Tabla 4 ÍNDICE DE CAPITAL HUMANO E INTELECTUAL POR PAÍSES

1. Estados Unidos	100.00	30. España	28.72
2. Suecia	80.06	31. República Checa	28.13
3. Suiza	69.77	32. Italia	27.07
4. Japón	69.43	33. Rep de Corea	27.05
5. Dinamarca	62.65	34. Polonia	26.76
6. Federación Rusa	62.01	35. Cuba	23.82
7. Finlandia	59.95	36. Latvia	23.52
8. Australia	58.95	37. Grecia	20.40
9. Reino Unido	58.86	38. Uzbekistan	19.69
10. Canada	56.39	39. Rumania	19.16
11. Noruega	54.57	40. Portugal	17.58
12. Alemania	53.91	41. Sudáfrica	15.39
13. Netherlands	51.09	42. Argentina	10.78
14. Francia	49.24	43. Chile	7.99
15. Nueva Zelanda	45.56	44. Egipto	7.02
16. Slovenia	45.03	45. India	6.80
17. Estonia	43.97	46. China	6.62
18. Belgica	41.45	47. Turquía	6.11
19. Bulgaria	39.34	48. Irán	5.04
20. Croacia	38.96	49. Brasil	4.45
21. Irlanda	38.86	50. Kuwait	4.17
22. Eslovaquia	37.19	51. México	3.65
23. Ucrania	35.89	52. Túnez	3.18
24. Austria	33.84	53. Venezuela	2.98
25. Hungría	33.00	54. Filipinas	.96
26. Singapur	32.96	55. Malasia	.91
27. Lituania	31.95	56. Tailandia	.46
28. Armenia	31.10	57. Pakistán	.00
29. Bielorrusia	30.84		

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Ilustración 17 Índice de capital intelectual



Fuente: www.skandia.com

Este es un claro indicador del desarrollo del capital humano en México, que es la base del crecimiento económico al ser la principal fuente de competitividad. Esto implica que se necesitan grandes esfuerzos por parte del gobierno las empresas y los individuos para mejorar la formación y la calidad del capital humano en el país.

El gobierno debe invertir en mejorar el acceso y la calidad de la educación en todos los niveles, el acceso a la salud, la

transferencia de tecnología y la innovación, así como mejorar las condiciones bajo las cuales se desarrollan las empresas, como una reforma laboral que facilite a las empresas manejar más eficientemente los recursos humanos, apoyos a la investigación y desarrollo de las empresas, etc.

Por su parte las empresas deben reorganizarse, valorar sus recursos humanos, asignarlos eficientemente, invertir en su capacitación y retenerlos mejorando su nivel salarial, las condiciones de trabajo y motivándolos para asegurar el crecimiento de la empresa a través de las mejoras en productividad, calidad y competitividad.

La competitividad ahora depende de la fuerza de trabajo, de las personas; de sus actitudes ante los retos, de sus habilidades, de sus capacidades de innovar, de su intuición y creatividad, de saber escuchar y comunicarse con otros, de hallar y usar información, de plantear y resolver problemas, de trabajar individualmente y en equipo, de aprender a aprender, responsabilidad y tenacidad, valores y sensibilidad social.

Una empresa competitiva debe poseer características especiales que la diferencien del resto de las empresas que conforman el mercado. Debe diferenciarse por su calidad, habilidad, cualidades, y la capacidad de cautivar, atender y asombrar a sus clientes, internos o externos, con los bienes y servicios que produce.

Los patrones de competitividad o cambios en la organización no podrán implantarse a menos que el componente humano de las empresas, programe sus creencias hacia la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de la organización.

El reto de fin de siglo de las organizaciones está dado por un cambio de actitud de las personas involucradas en los procesos productivos, administrativos, de gestión estratégica, a fin de enfrentar los continuos cambios imperantes en el ambiente y en las condiciones del mercado, lo cual conllevaría a la búsqueda de una calidad total en toda su gestión, ya que las dos vías principales para llegar con éxito a las puertas del III milenio y entrar en él, son la actitud abierta decidida y congruente con el Aprendizaje y la Innovación, cualidades que le brindan los recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ÁLVAREZ PADILLA, Alfredo, "Recursos humanos para alcanzar la competitividad en México", en *Formación de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Productividad*, Coord. José Luis Calva, Centro Universitario de Ciencias Sociales y humanidades.
2. BARANSON, J., "Technology transfer through the internacional firm", *American Economic Review*. Núm. 60, 1970, pp. 435-440.
3. BAZDRECH, Carlos, y Guerreo, Eduardo, *México: Desarrollo de Recursos Humanos y Tecnología*, Colegio Nacional de Economistas, Editorial Miguel Ángel Porrúa.
4. BENSUSÁN, Gabriela, "Estrategias de competitividad y relaciones laborales: ¿continuidad o cambio?", en José Luis Calva, Coord. *Formación de Recursos humanos, Desarrollo Tecnológico y Productividad, Situación y alternativas*, Págs. 233-234.
5. CASALET, Mónica, "Formación de personal calificado y capacitación en el trabajo" en José Luis Calva, Coord. *Formación de Recursos humanos, Desarrollo Tecnológico y Productividad, Situación y alternativas*.
6. CORIAT, Benjamín, *Globalización de la economía y dimensiones macroeconómicas de la competitividad*, Seminario Intensivo de Investigación, organizado por PIETTE, 22-25 de marzo de 1994.
7. EDVINSON, Leif y Michael Malone, *El capital intelectual*, Editorial Grupo Editorial Norma, 1998.

8. GIL GÓMEZ, Santiago Demetrio, *Los recursos humanos: ¿Activo de la empresa?*, Tesis, UIA, 1984.
9. HACKMAN, J. Richard, "Work Desing" en *Improving Life at Work*, Ed. Kackman y suttle.
10. IDEA, EBC, *Reclutamiento de personal*.
11. IDEA, EBC, *Selección, Contratación e Inducción de personal*.
12. IDEA, EBC, *Evaluación del desempeño*, pág. 1
13. LAFUENTE FELEZ, Alberto, "*Problemas propios de la creación de empresas*", Universidad de Zaragoza, Departamento de Economía y Dirección de la Empresa.
14. LAWLWER, Edward E.III, *Pay and Organizational Effectiveness: A psychological view*, Nueva York, Mc Graw Hill, 1971, p. 233.
15. MAGEE, S. "*Information and multinational corporation: an appropriability theory of direct foreign investment*" En J.B. Bhawati "*The new international economic order. The north-south debate*", MIT press, Cambridge, 1977.
16. MAZARIEGOS MACÍAS, Fernando, *Algunos aspectos de los recursos humanos en México y el problema de ocupacional*, Tesis, UIA, 1977.
17. MURGUÍA ESPITIA, Jorge, "Formación profesional y calificación laboral en México, Balance y alternativas", en *Formación de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Productividad*, Coord. José Luis Calva

18. NOE, *Human Resourcing management*, Mc Graw Hill, 2000, 576.
19. PARKIN, Michael, *Microeconomía*,
20. PFEFFER, Jeffrey, *Ventaja competitiva a través de la gente*, Editorial CECSA, 1ª Edición en Español, 1997.
21. SAMUELSON, Paul A. y William D. Nordhaus, *Economía*, 14ª. Edición
22. SHULTZ, Theodore, *Invirtiendo en la gente*, Ed. Ariel, 1985.
23. SOLLEIRO, José Luis, "Tratado Trilateral de libre comercio y desarrollo científico y tecnológico en México", en *Formación de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Productividad*, Coord. José Luis Calva, Centro Universitario de Ciencias Sociales y humanidades.
24. STOBAUGH, R. "Channels for technology transfer: the petrochemical industry", en *Technology crossing Borders*, Harvard Business School Press.
25. STONER, Freeman y Gilbert, *Administración*, 6ª Edición, Mc Graw Hill.
26. STyPS, Secretaría del trabajo y Previsión Social, 1984.
27. SYBREN TIJMSTRA, *Human Capital And Economic Recuperation, The Way In Which Europe Develops Its Managers*, Conference and Study Centre, University Twente, The Netherlands.
28. TOFFLER, Alvin, *El cambio del poder*, Editorial Plaza y Janes Editores, Barcelona, 1990.

29. VERNON, R., "*International investment and international trade in the product cycle*" *Quarterly Journal of Economics*", Núm. 80 1966. pp 190-207
30. WERTHER, William B. y Keith Davis, *Administración de personal y recursos humanos*, Editorial Mac Graw Hill.
31. <http://www.nexos.com.mx/internos/foros/globalizacion/rubio.asp>
32. <http://www.sat.gob.mx/AGJI/ACAC97/reparuti.html>
33. http://www.dinero.com/larevista/108/COLUMN_OGLIASTRI.asp
34. http://www.dinero.com/larevista/108/COLUMN_OGLIASTRI.asp