



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**EVOLUCIÓN Y CAMBIOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**

**TESIS PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**ALEJANDRO SÁENZ RÍOS**

**ASESOR:**

**L.R.I. Y MTRO. JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ TEPEZANO**



**MEXICO, D.F.**

**2005**

m348816



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## Agradecimientos.

Le doy gracias a Dios por permitirme vivir y terminar mis estudios. Gracias Dios por que siempre has estado conmigo en todos los momentos de mi vida, ya que jamás me has olvidado y desamparado, siempre me has guiado y llevado hacia el buen camino.

Le doy gracias a Dios que me dio el regalo más grande de mi vida.  
Mis Padres.

Gracias Mamá por ser un verdadero ángel de guarda, pues siempre me has cuidado y preocupado por mi sin esperar nada a cambio. Gracias Mamá por ser un gran apoyo en mi vida y sacarme adelante, sin tu ayuda, dedicación y sacrificio no hubiese logrado nada.

Gracias Papá por ser un ejemplo de responsabilidad y perseverancia. Gracias Papá por no ser autoritario y perfeccionista, ya que has sido un amigo que me guía y orienta correctamente en la vida.

Le doy gracias a Dios por conocer ha personas tan especiales en mi vida.  
Mis Abuelos.

Mi Abuelito Manuel quien fue y será siendo un gran ejemplo a seguir.  
Mi Abuelita Martha quien ha sido un gran apoyado para toda la familia, así como para mamá y para mí, gracias abuelita.

Mi Abuelita Helena que nunca se ha olvidado de mi a pesar de la distancia.  
Mi Abuelito Francisco a quien no conocí, pero seguramente estará orando por todos.

Le doy gracias a Dios por haberme puesto en mi camino a varios maestros que me dejaron una gran enseñanza durante todos mis estudios, en especial al L.R.I y Mtro. José Luís Rodríguez Tepezano, quien me asesoró y oriento correctamente en la elaboración de este trabajo de tesis, gracias por su paciencia y apoyo profesor.

## Agradecimientos.

Le doy gracias a Dios por poner en mi camino a personas que me han ayudado y apoyado en momentos difíciles.

Gracias Tío Manuel por apoyarme, aconsejarme y ayudarme en varias ocasiones, así como a mis tíos Baltasar y Carlitos.

Gracias al Doctor Jorge Jiménez Rubí por ayudarme en un momento tan difícil.

Aunque no tuve hermanos, le doy gracias a Dios que puso en mi camino a mis primos, los cuales siempre los he considerado como mis hermanos. Gracias a Luís, José Manuel, Oscar, Claudia, Emma, Héctor, Iván, Luís Manuel, Sandra, Bernardo, Felipe Manuel, Juan, Francisco, Juan Carlos, Víctor Hugo, Josué, Aída Miguel, Alejandra y Francisco; quines me han apoyado en varias ocasiones explicándome algo, acompañándome a varias partes, compartiendo sus experiencias, prestándome libros o simplemente brindándome su amistad y compañía.

Le doy gracias a Dios por poner en mi camino a algunas personas que en su momento me brindaron su amistad como Marcos, Francisco, Alberto, Alejandra, Susana, Ivonne, Gamalier, Omar, Esteban, Fernando, Dulce, Nancy, entre otros tantos.

Difícilmente podría mencionar ha todas las personas que en su momento me apoyaron tales como maestros, parientes, amigos, conocidos, vecinos, doctores, religiosos entre tantas personas, ya que reconozco que uno mismo no es el producto de un esfuerzo individual, sino que un gran número de personas intervienen en nuestra formación personal y profesional, ya que muchas personas a lo largo de 25 años me han dejado un buen consejo, una buena enseñanza, así como espero haber contribuido positivamente en la vida de otras personas, por eso repetidamente le doy gracias a Dios, ya que El esta en los corazones de todas esas personas que en el camino de la vida nos ayudan y nos dan la mano.

Y muchas gracias a mi querida **UNAM**, ya que durante estos años ha sido mi segunda casa y siempre llevare en mi corazón los colores azul y oro.

**INDICE.**

<b>INTRODUCCIÓN</b> . . . . .	<b>4</b>
<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> . . . . .	<b>8</b>
1.1. OBJETIVO GENERAL . . . . .	8
1.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS . . . . .	9
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA . . . . .	9
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN . . . . .	10
<b>CAPITULO II. ANTECEDENTES DEL TRABAJO EN EL MUNDO Y EN MÉXICO</b> . . . . .	<b>13</b>
INTRODUCCION . . . . .	13
2.1. EL TRABAJO: UNA ACTIVIDAD HUMANA . . . . .	13
2.1.1. ETIMOLOGÍA DEL VOCABLO TRABAJO . . . . .	14
2.1.2. CONCEPTO DE TRABAJO . . . . .	15
2.1.3. ENFOQUES DEL TRABAJO . . . . .	16
2.1.3.1. ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS . . . . .	17
2.2. LA PREHISTORIA . . . . .	18
2.2.1. LOS PRIMEROS DESCUBRIMIENTOS . . . . .	18
2.2.2. LA PRIMERA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL HOMBRE . . . . .	19
2.2.3. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS EN LA PREHISTORIA . . . . .	20
2.2.4. EL COMUNISMO PRIMITIVO . . . . .	23
2.3. LA EDAD ANTIGUA . . . . .	24
2.3.1. LA EVOLUCIÓN DEL TRABAJO EN LAS CULTURAS ANTIGUAS . . . . .	24
2.3.1.1. MESOPOTAMIA (LA ANTIGUA BABILONIA) . . . . .	24
2.3.1.2. EL ANTIGUO EGIPTO . . . . .	25
2.3.1.3. LOS HEBREOS . . . . .	26
2.3.1.4. LA ANTIGUA GRECIA . . . . .	28
2.3.1.5. EL IMPERIO ROMANO . . . . .	29
2.3.1.6. LA ANTIGUA CHINA . . . . .	30
2.3.1.7. LA INDIA . . . . .	30
2.4. LA EDAD MEDIA . . . . .	31
2.4.1. ORGANIZACIONES LABORALES DE LA EDAD MEDIA . . . . .	32
2.4.1.1. LOS GREMIOS . . . . .	32
2.4.1.2. LAS GUILDAS . . . . .	33
2.4.1.3. LAS COFRADÍAS . . . . .	34
2.4.2. EL ARSENAL DE VENECIA . . . . .	34
2.5. LA EDAD MODERNA . . . . .	35
2.5.1. LA CONCEPCIÓN DEL TRABAJO DE ADAM SMITH . . . . .	36
2.5.2. LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL . . . . .	37
2.5.2.1. CONDICIONES LABORALES EN LA FABRICAS . . . . .	38
2.5.3. LA TEORÍA DEL VALOR-TRABAJO Y EL SOCIALISMO CIENTÍFICO . . . . .	38
2.5.4. SEGUNDA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL . . . . .	39
2.5.4.1. LA PRODUCCIÓN EN SERIE Y LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ . . . . .	40
2.5.5. LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA . . . . .	41
2.5.6. LA ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL . . . . .	43
2.5.7. MARY PARKER FOLLETT . . . . .	44
2.5.8. EL ENFOQUE HUMANÍSTICO . . . . .	45
2.5.9. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS . . . . .	46
2.6. LA ÉPOCA POSMODERNA . . . . .	46
2.6.1. INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA (1930-1950) . . . . .	47
2.6.2. INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLÁSICA. (1950-1990) . . . . .	47

2.6.3. LA ERA DE LA INFORMACIÓN. . . . .	48
2.7. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN MÉXICO. . . . .	49
2.7.1. PERÍODO PREHISPÁNICO. . . . .	49
2.7.1.1. LA CULTURA AZTECA . . . . .	50
2.7.2. LA CONQUISTA. . . . .	52
2.7.3. PERIODO COLONIAL. . . . .	52
2.7.3.1. LOS OBRAJES. . . . .	55
2.7.3.2. EL REPARTIMIENTO. . . . .	55
2.7.3.3. EL CUATEQUIL O ALQUILER FORZOSO. . . . .	55
2.7.3.4. EL PEONAJE. . . . .	56
2.7.3.5. LOS GREMIOS EN LA NUEVA ESPAÑA. . . . .	56
2.7.3.6. OTRAS FORMAS DE EXPLOTACIÓN EN LA COLONIA. . . . .	56
2.7.4. PERIODO DE LA INDEPENDENCIA. . . . .	57
2.7.5. LA REFORMA. . . . .	58
2.7.6. EL PORFIRIATO. . . . .	60
2.7.7. LA REVOLUCIÓN DE 1910. . . . .	61
2.7.7.1. LA CONSTITUCIÓN DE 1917. . . . .	61
2.7.7.2. LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO. . . . .	62
2.7.8. LA INDUSTRIALIZACIÓN DE MÉXICO. . . . .	63
2.7.9. EL MÉXICO ACTUAL. . . . .	64

**CAPITULO III. LA INFLUENCIA DE LAS TEORÍAS ECONÓMICAS INSTITUCIONALES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. . . . . 67**

INTRODUCCIÓN. . . . .	67
3.1. LA TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO. . . . .	67
3.1.1. LA BÚSQUEDA Y CREACIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS. . . . .	76
3.1.2. ORGANIZACIONES QUE APRENDEN. . . . .	77
3.1.3. LA TORMENTA DE IDEAS. . . . .	79
3.2. TEORÍA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN. . . . .	80
3.2.1. SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL (OUTSOURCING) . . . . .	86
3.2.1.1. VENTAJAS DEL OUTSOURCING. . . . .	88
3.2.1.2. DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING. . . . .	88
3.2.2. ALIANZAS ESTRATÉGICAS. . . . .	89
3.2.3. DISTRITOS INDUSTRIALES. . . . .	91
3.3. TEORÍA DE LA AGENCIA. . . . .	92
3.3.1. SOLUCIONES AL PROBLEMA DEL RIESGO MORAL. . . . .	96
3.3.2. EL <i>EMPOWERMENT</i> . . . . .	98
3.4. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES. . . . .	98
3.4.1. APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES. . . . .	104

**CAPITULO IV. EVOLUCION DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: NUEVAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS APLICADAS EN EL PRESENTE. . . . . 107**

INTRODUCCIÓN. . . . .	107
4.1. LOS DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS MODERNA. . . . .	109
4.1.1. LA GLOBALIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. . . . .	110
4.1.2. NUEVOS PARADIGMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. . . . .	113
4.2. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. . . . .	115
4.2.1. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR MEDIO DE COMPETENCIAS. . . . .	116
4.2.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. . . . .	118
4.2.3. LA FUNCIÓN ACTUAL DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. . . . .	119
4.2.4. SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN HUMANA (SIGHA). . . . .	121
4.3. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL. . . . .	127
4.3.1. LA FUNCIÓN DEL OUTSOURCING EN EL ÁREA DE PERSONAL. . . . .	129
4.3.2. UN NUEVO TIPO DE EMPRESAS COMO RESULTADO DEL OUTSOURCING. . . . .	132

4.3.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING. . . . .	133
4.3.4. EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL (ETT) . . . . .	136
4.3.5. EL <i>E-RECRUITMENT</i> . . . . .	137
4.3.6. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE ESTUDIANTES. . . . .	140
4.3.7. SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS. . . . .	142
4.4. LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL. . . . .	145
4.4.1. NUEVOS TIPOS DE CONTRATOS . . . . .	146
4.4.2. PRACTICAS DE CONTRATACIÓN EN ITALIA Y ESPAÑA. . . . .	148
4.4.2.1. CONTRATO DE TRABAJO EVENTUAL. . . . .	150
4.4.2.2. CONTRATO DE TRABAJO PARA LA FORMACIÓN. . . . .	150
4.4.3. CONTRATOS DE RENDIMIENTO PARA ADMINISTRADORES. . . . .	152
4.5. NUEVOS TIPOS DE REMUNERACIÓN. . . . .	153
4.5.1. REMUNERACIÓN VARIABLE. . . . .	154
4.5.2. REMUNERACIÓN CON BASE EN RESULTADOS. . . . .	155
4.5.3. REMUNERACION POR COMPETENCIAS. . . . .	157
4.6. INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA Y LA INFORMÁTICA EN EL TRABAJO. . . . .	158
4.6.1. TRABAJO A DISTANCIA (TELETRABAJO) . . . . .	158
4.6.1.1. EL TRABAJO A DOMICILIO. . . . .	159
4.6.1.2. CENTROS DE TELETRABAJO O TELECENTROS. . . . .	160
4.6.1.3. TELETRABAJADORES MÓVILES. . . . .	160
4.6.1.4. ESTRATEGIAS DE FUNCIONAMIENTO DEL TRABAJO A DISTANCIA. . . . .	161
4.7. LA TECNOLOGÍA APLICADA EN LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL. . . . .	162
4.7.1. EDUCACIÓN A DISTANCIA. . . . .	162
4.7.2. CAPACITACIÓN A DISTANCIA. . . . .	163
4.7.3. EL <i>E-LEARNING</i> . . . . .	165
4.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. . . . .	167
4.8.1. ASSESSMENT CENTER. . . . .	168
4.8.2. FEEDBACK 360°. . . . .	169
4.8.3. EL BALANCED SCORECARD. . . . .	171
4.8.4. PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO. . . . .	173
4.8.5. DEVELOPMENT CENTER. . . . .	174
4.9. EDUCACIÓN POR COMPETENCIAS. . . . .	175
4.10. TEORÍA DE LA CUALIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. . . . .	178
4.11. EL COUNSELING LABORAL. . . . .	180
CONCLUSIÓN. . . . .	183
BIBLIOGRAFÍA. . . . .	189

## INTRODUCCIÓN.

El trabajo es una de las actividades más importantes en el desarrollo y avance de la humanidad, ya que esta actividad ha permitido que el hombre haya podido transformar su alrededor y sobrevivir durante siglos; por lo tanto, es incongruente que en la actualidad mucha gente no tenga trabajo en nuestro país y en todo el mundo, pues es muy común oír en las noticias o leer en los periódicos de los constantes recortes de personal en las organizaciones públicas y privadas. Desafortunadamente esta situación es cada día más común, ya que la alta competencia, la reducción indiscriminada de costos y el rápido avance de la tecnología son las características principales del proceso de globalización económica, lo cual ha generado que las organizaciones busquen cada día el personal más capacitado y preparado para que aporten ideas y conocimientos que produzcan ventajas competitivas y ganancias económicas, además las organizaciones han recurrido a la utilización de la tecnología de punta para sustituir la mano de obra de las personas. De esta manera, nos encontramos en un entorno donde las empresas y los grandes capitales están enfrascados en una brutal competencia entre ellos mismos, la cual ha generado una gran variedad de opciones, productos y/o servicios en el mercado, así como resultado positivo en algunas economías del mundo y en algunas empresas nacionales y transnacionales; pero en el otro lado de la moneda encontramos un resultado adverso para la mayor parte de la población, ya que los elevados índices de desempleo han generado pobreza y marginación. Este panorama que vivimos en la actualidad se muestra muy complicado y peligroso para la estabilidad social de nuestro país y del mundo, pues pareciera ser que sólo un selecto número de personas tienen oportunidad de trabajar por que están mejor preparadas y cuentan con mejores conocimientos que la mayoría, además cumplen con una serie de requisitos que acreditan su trabajo ante las organizaciones; mientras tanto, muchas personas en nuestro país y en el mundo no tienen nada que comer en este momento por que no tienen empleo, puesto que sus conocimientos y preparación no hacen que su trabajo tenga valor para las empresas, en pocas palabras su trabajo no sirve.

Pero lo anterior no es culpa de las personas, sino de las decisiones que toman los dirigentes de los países en cuanto a inversión en educación y a otros rubros, pues algunas naciones han puesto una especial atención en la educación de su población, así como en la investigación y en el desarrollo de nuevas tecnologías, lo cual ha dado como resultado que unas cuantas naciones hayan podido desarrollarse económicamente, tecnológicamente y militarmente; mientras tanto, el resto de las naciones del mundo que no siguieron este modelo, se dedicaron principalmente a la explotación indiscriminada de sus recursos naturales como una forma de construir su desarrollo, lo cual en lugar de significar una ventaja competitiva para estas naciones, ha contribuido a su propio estancamiento, subdesarrollo y pobreza, pues el valor de las materias primas que explotan es muy bajo en comparación del valor que obtienen estas al ser transformadas en bienes y/o productos, los cuales son el resultado del avance de la tecnología que es consecuencia de la creación y desarrollo de nuevos conocimientos; por lo tanto, la

inversión en educación ha generado mayores rendimientos a las naciones que la han aplicado, mientras que aquellas que han descuidado este rubro enfrentan una terrible desigualdad competitiva ante estas naciones.

En las organizaciones sucede algo similar, pues aquellas que se preocupan en invertir en la capacitación de su personal, así como en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, obtienen nuevas técnicas administrativas y nuevos productos y/o servicios que representan una ventaja competitiva en el mercado, lo cual les va permitir poder competir en el mercado con éxito. Por lo tanto, las organizaciones se han dado cuenta que los recursos financieros, tecnológicos y materiales que pueden tener no aseguran una ventaja competitiva en el mercado, sino la inteligencia y capacidad de manejar y aprovechar correctamente el recurso humano, quien es el que marca una verdadera diferencia, lo cual es resultado del conocimiento y capacidad intelectual que tengan las personas de una organización.

Otra de las características de nuestro tiempo es el rápido avance de la tecnología como resultado de la generación de nuevos conocimientos e ideas, las cuales si son rápidamente convertidas en nuevos productos y/o servicios o en nuevas técnicas y procedimientos de trabajo, pueden representar una verdadera ventaja competitiva en el mercado; de esta forma, no es una exageración decir que la tecnología y los conocimientos desarrollados por una organización se vuelven obsoletos en 2 o 3 años, incluso se ha llegado al grado de que en unos cuantos meses se rediseñan y desarrollan nuevos productos que mejoran a la versión anterior, lo cual sucede en la industria de la informática donde un procesador, un programa o algún accesorio pueden ser mejorados en poco tiempo y salir casi de inmediato al mercado.

Tomando en cuenta todo lo anterior, el presente trabajo tiene como finalidad explicar el papel que juega la Administración de Recursos Humanos en la actualidad, pues como hemos visto no toda la población tiene el mismo nivel intelectual, la tecnología cada día va desplazando a las personas de sus trabajos y la alta competencia en los mercados hace que los intereses de las empresas cuiden el aspecto económico antes que el humano; aunque no se nos debe olvidar que vivimos en la era del conocimiento, donde en "teoría" el ser humano es trascendental en el desarrollo de cualquier organización, pues es el único que puede aplicar conocimientos aprendidos con anterioridad, puede generar nuevos conocimientos e ideas que proporcionen nuevas técnicas y tecnologías, las cuales se traducen en ventajas competitivas y éxito en el mercado; pero al mismo tiempo las organizaciones tratan de prescindir de las personas y explotar aquellas que en un momento dado son de utilidad para las organizaciones. Por lo tanto, este trabajo de tesis va a analizar las nuevas técnicas y herramientas que se utilizan en la Administración de Recursos Humanos en cumplimiento de su nueva función que es la búsqueda de la creatividad y la creación del conocimiento; pero en realidad esta nueva función que debe desarrollar la administración de recursos humanos no es nada nuevo, pues la búsqueda, creación y desarrollo del conocimiento es una actividad que se viene dando desde nuestros antepasados hasta nuestros

días, pues desde el inicio de la historia de la humanidad se ha generado una constante búsqueda de nuevos conocimientos inspirados principalmente en la realización y facilitación del trabajo humano, lo cual será explicado y analizado en este trabajo. Además se analizarán aquellas teorías económicas que han influido y cambiado a la Administración de Recursos Humanos, convirtiéndola en un ente más *participativo, estratégico y compacto dentro de las organizaciones*. Así ante la importancia del conocimiento generado por las personas, la Administración de Recursos Humanos toma un papel fundamental en la operación y funcionamiento de una organización ya sea pública o privada, ya que las personas son el recurso más importante de cualquier organización.

# **CAPITULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

### 1.1. OBJETIVO GENERAL.

En la actualidad el mundo está cambiando constantemente, todos los días y en todas partes del planeta surgen nuevas ideas, nuevos conocimientos, nuevos inventos, nuevas teorías y nuevos adelantos en todas las áreas del conocimiento humano, que a su vez son difundidos con rapidez a todas partes del mundo gracias a los avanzados medios de información y a la apertura de los mercados del mundo. La mayoría de los adelantos son resultado de investigaciones científicas, que son patrocinadas y llevadas a cabo por los gobiernos de los países industrializados, en especial por sus departamentos de defensa y por las grandes empresas, con la finalidad de tener una ventaja estratégica sobre sus enemigos en el caso de las naciones industrializadas y en una ventaja competitiva en el mercado en el caso de las grandes empresas. Esto produce que se trabaje constantemente en generar conocimientos y nuevas ideas, que al desarrollarse puedan contrarrestar a la competencia.

Ante esta situación, la *Administración* es una de las actividades más afectadas y más propensas a cambiar constantemente, pues la alta competencia entre las organizaciones, a cambiado progresivamente la forma de hacer negocios. Ahora las organizaciones que son capaces de generar ideas, para desarrollarlas y transformarlas rápidamente en un negocio rentable (productos y/o servicios) son aquellas que tienen mayores posibilidades de tener éxito. Pero las ideas no se generan solas, sino que son generadas por las personas que trabajan en las organizaciones. Ahora los recursos materiales, financieros y tecnológicos con los que cuenta una organización, ya no son suficientes para poder asegurar buenos resultados. Las personas que trabajan en las organizaciones son y seguirán siendo el recurso más importante con el que cuenta una organización.

Por lo anterior, la *Administración de Recursos Humanos* se convierte en una área importante y estratégica para una organización, ya que es la responsable de colaborar en el desarrollo del talento, conocimiento e inteligencia de los empleados, para que puedan aportar y desarrollar distintas ideas que permitan el desarrollo, crecimiento y buenos resultados de la organización.

Para cumplir con esta tarea, la Administración de Recursos Humanos debe de evolucionar y romper con viejos paradigmas. Ahora se necesita que esta área sea más abierta y dinámica, que participe junto con las otras áreas en su trabajo diario; que se integre con un grupo de especialistas a asesorar a las otras áreas y no sólo seguir metas aisladas propias del área; que se encargue de desarrollar personas y no sólo de proveer empleados; que desarrolle el talento e inteligencia de las personas y no sólo les proporcione adiestramiento; que aproveche el capital humano con el que cuenta y no sólo busque al más calificado en el mercado laboral; que permita la autorrealización del empleado en su trabajo y no sólo hablarle de motivación; que considere a sus empleados como los socios más importantes que colaboran en la organización y no sólo pagar una nómina. En

general es necesario que la Administración de Recursos Humanos extienda su panorama y su campo de acción dentro de toda la organización, ya que incluso tiende a desaparecer de la estructura organizacional por no aportar un valor agregado a los procesos productivos, que finalmente se llevan a cabo por medio de las personas.

En el presente trabajo se resaltaré la evolución del área de Administración de Personal, que ve al empleado como un recurso que puede ser sustituido fácilmente y su función sólo radica en metas y objetivos propios del área, a una Administración del Recurso Humano, donde al empleado se le ve como una persona inteligente que aporta su trabajo, sus ideas y su talento a la organización. Esta nueva función se encargará en desarrollar a las personas y en ser un área que atienda, oriente, asesore y trabaje en conjunto con las otras áreas de la organización, ya que su función se debe de extender a todas partes donde haya personas trabajando, independientemente del tipo de organización.

El objetivo general que hemos propuesto alcanzar en esta tesis es:

Identificar y analizar la evolución que ha experimentado la función de Administración de Recursos Humanos en tiempos recientes.

#### **1.1.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

1. Analizar la evolución que ha tenido la Administración de Recursos Humanos a través de diferentes épocas y formas de producción.
2. Distinguir entre las funciones que realiza actualmente la Administración de Recursos Humanos, con las Nuevas Funciones que debe de cumplir.
3. Identificar la importancia que tiene hoy en día la nueva función de la Administración de Recursos Humanos.
4. Definir las nuevas funciones que debe realizar la Administración de Recursos Humanos en la organización, así como aquellas que debe de delegar a las otras áreas.
5. Explicar la importancia que se le debe dar a las personas en una organización.
6. Resaltar la importancia que adquiere la Administración de Recursos humanos en los procesos productivos de una organización.

#### **1.2. PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

En la actualidad todo está en constante evolución, el cambio es patente en todas las actividades, incluso de una organización, pero algunos aspectos de éstas no han cambiado mucho, distintos departamentos se han estancado en realizar tareas que si bien son necesarias de realizar, ya no son las más importantes e incluso ya no son de su competencia.

La Administración de Recursos Humanos está dentro de este dilema, pues sus funciones a lo largo de mucho tiempo se han enfocado básicamente a reclutar,

seleccionar, contratar, capacitar y remunerar al personal que labora dentro de la empresa. La perspectiva hacia el empleado continua siendo la misma, se le ve como un recurso organizacional y no como una persona que piensa y resuelve problemas en forma inteligente; por lo cual, permite deducir que muchas empresas no se han preocupado por desarrollar a su capital humano. El Área de Recursos Humanos también se ha limitado a cumplir una tarea muy específica dentro de la organización, con objetivos y metas que son propios del área y no de la organización en general, incluso toman decisiones que en un momento dado le corresponden a otros por ejemplo: el reclutamiento, selección y contratación de la persona ideal, con base en los parámetros del Departamento de Personal, y no con base en las necesidades del área solicitante. Además, se cree que su participación en los procesos productivos de la organización es muy limitada; por ese hecho, en los últimos años han surgido opiniones que consideran que la función de la Administración de Recursos Humanos dentro de una organización es un tanto inútil, y por lo tanto se deben contratar organismos externos que cumplan con sus funciones, incluso la Función de Recursos Humanos tiende a desaparecer por no aportar un valor agregado a los procesos productivos. Cuando en realidad debe ser un área que participe de cerca en todos los procesos productivos de la organización, ya que todos estos son realizados por personas.

A partir de esta óptica surge el siguiente cuestionamiento, el cual es la guía del presente trabajo de tesis:

**¿Cuál es la evolución que ha experimentado en tiempos recientes la función de Administración de Recursos Humanos?**

**1.3. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.**

Después de haber revisado durante la carrera algunos libros de Administración de Recursos Humanos de diferentes autores en la biblioteca de la Facultad de Contaduría y Administración, aunado a los conocimientos adquiridos en diferentes materias cursadas durante la carrera de Administración, llegué a la conclusión de que la Administración de Recursos Humanos se presentaba como una área que en teoría se preocupa por el desarrollo de los empleados y de la organización, pero en realidad cumple con tareas muy específicas que limitan su participación en los procesos productivos que dan un valor agregado a la organización. Además, en los últimos años se ha presentado un fenómeno impulsado por ideas tendientes a considerar que esta área tiende a desaparecer de la estructura organizacional, para ser cubierta por empresas externas, se ha pensado incluso que es una carga para cualquier organización tener un Departamento de Recursos Humanos. En otras materias cursadas en la carrera que se dirigen a otras áreas como Producción, Mercadotecnia, Finanzas e Informática, la Administración de Recursos Humanos tiene una participación muy limitada, cuando en realidad debe ser el área que participe más de cerca con todas las demás áreas de la organización.

Después de revisar los primeros dos capítulos del libro "*Gestión del Talento Humano*"<sup>1</sup> a petición del Asesor de la Tesis, despertó en mí mayor interés en este tema, pues en realidad la Administración de Recursos Humanos debe de transitar hacia otra función en la actualidad; se debe de trabajar en equipo con las demás áreas; se debe de desarrollar la inteligencia y talento humano; y se debe ser el área fundamental en el progreso y desarrollo de una organización pues en lo personal no estoy de acuerdo con la tendencia de que una organización contrate servicios externos para cubrir esta función tan importante y estratégica.

Otro aspecto que despertó en mí el interés por este tema, fue que en esta obra se resalta que la nueva función de la Administración de Recursos Humanos representa para las organizaciones, una ventaja competitiva en los mercados y mejores resultados en toda la organización.

Estos motivos, desarrollaron en mí la inquietud por realizar el presente trabajo de tesis orientado a indagar la evolución que ha experimentado en tiempos recientes la función de la Administración de Recursos Humanos.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto, "*Gestión del Talento Humano*", McGraw Hill, Colombia 2003, p.4 - 51.

## **CAPITULO II**

# **ANTECEDENTES DEL TRABAJO EN EL MUNDO Y EN MEXICO**

## **CAPITULO II. ANTECEDENTES DEL TRABAJO EN EL MUNDO Y EN MÉXICO.**

### **INTRODUCCION.**

Para poder explicar la nueva función que está adoptando la Administración de Recursos Humanos en las organizaciones explicaremos en primer término la evolución que ha tenido el trabajo humano, el cual entre otros factores da origen a la función de Recursos Humanos. Durante este capítulo hablaremos sobre los hechos históricos más importantes de la humanidad, que han marcado la evolución de la organización del trabajo durante la historia, hasta llegar a la actualidad; asimismo abordaremos este tema desde la experiencia en nuestro país, con lo cual nos permitirá tener un respaldo en conocimiento que explique el desarrollo del área de recursos humanos en México desde una perspectiva general.

### **2.1. EL TRABAJO: UNA ACTIVIDAD HUMANA.**

Como preámbulo, a continuación se explicará la importancia que tiene el trabajo en la evolución de la humanidad; así como la composición de esta actividad. También se mencionará la composición etimológica de la palabra trabajo; además de algunos conceptos escritos por varios autores de diferentes épocas, disciplinas e ideologías; así como los distintos enfoques que tiene el trabajo en las principales disciplinas de la sociedad.

Muchos pensadores clásicos y modernos coinciden en señalar que después de millones de años de evolución de las diferentes especies que han poblado el planeta, apareció una especie que se distinguía por caminar en forma erguida; por tener un perfeccionamiento anatómico en manos y pies; pero sobre todo por tener una inteligencia y habilidad distintas de las demás especies. Esta nueva especie era superada por otras en fuerza, tamaño y velocidad; pero su capacidad de raciocinio y adaptación a las diversas circunstancias que se le presentaban, le permitió sobrevivir a diversos cataclismos y cambios climáticos que experimentó el planeta hace miles de años. Este ser poco a poco empezó a ocupar una posición de superioridad entre los demás seres vivos, al progresar más rápido debido a su desarrollo intelectual; que a través del tiempo le permitió lograr mejores medios de supervivencia. Desde entonces el ser humano empezó a realizar una actividad constante durante todos los días de su vida, una mezcla de esfuerzo e inteligencia que le permitiera poder satisfacer sus necesidades de alimentación, habitación y protección.

Finalmente el punto culminante de la evolución del ser humano fue gracias al trabajo; que es la actividad que lo distingue de las demás especies. El trabajo es el medio que le permite al ser humano apropiarse de los elementos que le proporciona la naturaleza para satisfacer sus necesidades; por lo tanto, esta actividad se convierte en una de las más importante que realiza durante toda su vida, pues en esta actividad utiliza sus potencialidades naturales que le permiten alcanzar el progreso que otras especies no pueden lograr.

La composición del trabajo se encuentra en una cualidad que posee el hombre, llamada fuerza de trabajo; esta se define como *"la capacidad física y mental que le permite realizar alguna actividad para satisfacer sus necesidades."*<sup>2</sup> La fuerza de trabajo siempre se aplica en un proceso de modificación de la naturaleza y transformación de su entorno para satisfacer sus necesidades; así el trabajo es aplicado sobre distintos objetos y cosas que se encuentran alrededor a los cuales se les llama objetos de trabajo; que son *"todos aquellos elementos materiales sobre los que recae la fuerza de trabajo con el fin de producir los bienes que satisfagan sus necesidades."*<sup>3</sup> Los objetos de trabajo se dividen en dos tipos de materia:

- *"Materia Bruta, es la que brinda directamente la naturaleza y que no ha sufrido ninguna transformación por medio del trabajo del hombre; por ejemplo: la madera de los árboles, los minerales que se extraen del subsuelo y plantas que se aplican en varios usos.*
- *Materia Prima, es aquella que ha sufrido alguna transformación por medio del trabajo, pero que aún no está lista para satisfacer necesidades finales, por ejemplo: tablas de madera, hule, papel sin procesar, petróleo, entre otras."*<sup>4</sup>

Por lo tanto; a nuestro alrededor podemos apreciar la manifestación del trabajo humano convertido en casas, edificios, carros, ropa, herramientas, alimentos, computadoras, etc. Así podemos concluir que el trabajo se ha convertido en parte fundamental de la vida del ser humano; pues éste ha sido durante la historia el motor del progreso y avance de la humanidad. Además, el trabajo ha llevado al ser humano ha descubrir todos los conocimientos de la naturaleza, lo cual ha permitido que el hombre pueda para sacar el mayor provecho de ella y mejorar su nivel de vida. A raíz de lo anterior; el trabajo se puede considerar como una actividad humana; aunque ciertos animales han trabajado de manera organizada desde hace millones de años, como es el caso de las abejas al construir su panal y las hormigas al transportar alimento a su hormiguero; pero el trabajo realizado por el ser humano es distinto por que se realiza de manera conciente y buscando en cada momento un procedimiento o método mas sencillo y productivo; mientras los animales realizan el *"trabajo"* por instinto y de manera estandarizada.

### 2.1.1. ETIMOLOGÍA DEL VOCABLO TRABAJO.

Como toda palabra del idioma español tiene un origen etimológico: *"la palabra trabajo proviene del latín trabs, trabis, traba; que significa instrumento de sujeción del hombre. También puede provenir del vocablo latino laborare, que significa trabajar o labrar la tierra."*<sup>5</sup> Otro origen etimológico de la palabra trabajo puede provenir *"del latín "tripaliare", la cual viene de "tripalium" que en la antigüedad era un yugo hecho con tres palos en los cuales amarraban a los esclavos para azotarlos."*<sup>6</sup> De acuerdo con lo anterior, la palabra trabajo tiene un

<sup>2</sup> MENDEZ, José Silvestre, *Sociología de las Organizaciones*, Mc Graw Hill, México 1997, pp.43-44.

<sup>3</sup> MENDEZ, Op. Cit., p.43

<sup>4</sup> *Ibidem* p. 44

<sup>5</sup> <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/indice.htm?r=hisder&n=11>, LASTRA, Lastra, José Manuel, *El Trabajo en la Historia*, Anuario Mexicano de Historia del Derecho volumen 1, 1999-2000, publicado por el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, p. 195.

<sup>6</sup> <http://etimologias.dechile.net/?trabajo>

significado relacionado con el esfuerzo del hombre en actividades que son forzadas por otros hombres o simplemente son forzadas para sobrevivir, pues el hombre siempre ha debido trabajar para conseguir alimento y refugio; así el origen de la palabra trabajo nos habla de una actividad obligatoria y esclavizante durante toda la vida del hombre.

## 2.1.2. CONCEPTO DE TRABAJO.

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española la palabra trabajo se define como *"la acción y efecto de trabajar"*<sup>7</sup>; pero este concepto no nos dice mucho sobre la definición de la palabra trabajo; por lo tanto, vamos a recurrir a conceptos escritos en enciclopedias y por algunos pensadores de distintas disciplinas y épocas, que se han esforzado en describir con exactitud esta actividad, así como explicar la importancia que tiene para la humanidad esta acción. A continuación se presentan algunas definiciones de trabajo:

*"El trabajo es el esfuerzo necesario para suministrar bienes o servicios mediante el trabajo físico, mental o emocional para beneficio propio o de otros."*<sup>8</sup> Esta definición nos habla sobre de la importancia que tienen las capacidades humanas aplicadas en el trabajo para la producción de bienes y/o servicios que satisfacen las necesidades propias del individuo o de la sociedad.

*"El trabajo es esfuerzo realizado para asegurar un beneficio económico. Es uno de los tres factores de producción principales, siendo los otros dos la tierra (o recursos naturales) y el capital."*<sup>9</sup> A diferencia de la anterior definición, aquí nos hablan sobre la importancia del trabajo en la consecución de un beneficio económico, siendo el trabajo uno de los tres factores de producción.

Otra de las definiciones mas sobresalientes es la que hizo Carlos Marx, quien define al trabajo desde un enfoque basado en la producción: *"El trabajo es en primer término un proceso entre la naturaleza y el hombre, proceso en que éste realiza, regula y controla mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza. Pone en acción las fuerzas naturales que forman su corporeidad, los brazos y las piernas, la cabeza y la mano, para de ese modo asimilarse, bajo una forma útil para su propia vida, las materias que la naturaleza le brinda..."*<sup>10</sup> Hasta este punto, la definición de Marx nos habla sobre la transformación de la naturaleza gracias al trabajo, mediante la utilización de las capacidades motrices propias del ser humano, este desgaste físico no es espontáneo o instintivo puesto que: *"El trabajo es la actividad humana (consciente) mediante la cual se transforman y adaptan los elementos de la naturaleza para satisfacer las necesidades de la sociedad."*<sup>11</sup> Así el trabajo tiene como resultado la adaptación de su medio a sus actividades y necesidades; por lo tanto, el trabajo tiene una finalidad específica, que es satisfacer las necesidades del grupo.

<sup>7</sup> <http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>.

<sup>8</sup> Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001. © 1993-2000 Microsoft Corporation.

<sup>9</sup> Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001. © 1993-2000 Microsoft Corporation.

<sup>10</sup> MARX, Carlos, *El Capital*, Fondo de Cultura Económica, México 1959, p.130.

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 43.

Mientras tanto, la definición de Federico Engels nos dice que: *"El trabajo es la condición básica y fundamental de toda la vida humana, a tal grado, que debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre."*<sup>12</sup> Este autor define al trabajo como una característica implícita en el ser humano, sin esta actividad el hombre no hubiera logrado el grado de desarrollo que a alcanzado.

Pero una de las definiciones más completas que encontré sobre el trabajo es la que plantea el Papa Juan Pablo II, ya que en cierta forma abarca todas las anteriores: *"Trabajo significa todo tipo de acción realizada por el hombre independientemente de sus características o circunstancias: significa toda actividad humana que se puede o se debe reconocer como trabajo entre las múltiples actividades de las que el hombre es capaz y a las que está predispuesto por la naturaleza misma en virtud de su humanidad. El trabajo es una de las características que distinguen al hombre del resto de las criaturas, cuya actividad, relacionada con el mantenimiento de la vida, no puede llamarse trabajo: solamente el hombre es capaz de trabajar, solamente él puede llevarlo a cabo, llenando a la vez con el trabajo su existencia sobre la tierra. De este modo el trabajo lleva un signo particular del hombre y de la humanidad; este signo determina su característica interior y constituye en cierto sentido su misma naturaleza"*<sup>13</sup> Por lo tanto, el trabajo es definido por el Papa Juan Pablo II como algo propio de la humanidad, incluso dice que el trabajo es el sello que la humanidad pone a este mundo, algo que lo distingue por naturaleza de los demás seres de esta tierra, ya que el hombre debe construir su vida en base al trabajo para asegurar su existencia en la tierra. En mi opinión esta definición sobre el trabajo sintetiza todas las definiciones anteriores, puesto que sería muy injusto decir que el trabajo solo sirve para lograr el bienestar económico de la sociedad, sino que es parte fundamental de la existencia del hombre sobre la tierra.

Así después de haber expuesto las definiciones de los distintos autores sobre el trabajo puedo concluir con la siguiente reflexión personal sobre el trabajo: El trabajo es la principal actividad que distingue al ser humano de las demás especies vivientes, en la cual aplica sus dos principales capacidades naturales: la fuerza y la inteligencia; con la finalidad de transformar y adaptar la naturaleza para satisfacer sus necesidades; de esta manera, el trabajo es el motor que ha impulsado la evolución de la humanidad y seguirá haciéndolo; puesto que el trabajo es la actividad que ha transformado al hombre con el paso del tiempo; incluso podemos decir que el trabajo es nuestra razón de ser en este mundo.

### 2.1.3. ENFOQUES DEL TRABAJO.

Desde distintas disciplinas y áreas de estudio surgen distintas formas de observar, definir, analizar y comprender esta actividad que llámanos trabajo; por lo tanto, a continuación se describen brevemente los diversos enfoques que tiene el trabajo:

*"Enfoque Físico. Por medio del trabajo, el hombre utiliza y desarrolla sus capacidades y habilidades físicas naturales.*

---

<sup>12</sup> *Ibidem.* p. 43.

<sup>13</sup> JUAN PABLO II, Carta Encíclica, "Laborem Exercens" Ediciones Paulinas, México 1981, pp.5-6.

**Enfoque Intelectual.** El trabajo permite al hombre ejercitar y desarrollar sus facultades intelectuales; sus potencialidades encauzadas a la investigación, el estudio, la creatividad, la iniciativa y la innovación.

**Enfoque Económico.** El trabajo es representado por un valor cuantificable llamado dinero. El dinero es el valor cuantificable que tiene el trabajo que cada individuo aporta a la sociedad, con el dinero un individuo puede cambiar físicamente su trabajo (adquiriendo bienes o servicios), por el trabajo realizado por otros individuos (bienes y servicios). De esta manera, desempeñar un trabajo significa recibir un ingreso monetario para poder adquirir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de cada individuo.

**Enfoque Legal.** El trabajo es una actividad que debe ser reglamentada por las leyes laborales, por medio de estas leyes el individuo adquiere una serie de derechos y obligaciones que deberán cumplirse de acuerdo con los señalamientos legales.

**Enfoque Psicológico.** El trabajo es una actividad que el ser humano necesita realizar para poder moldear su carácter, afirmar su personalidad y mejorar su conducta.

**Enfoque Sociológico.** Por medio del trabajo el hombre encuentra en relación constante con sus semejantes.

**Enfoque Religioso.** El trabajo tiene un valor religioso muy importante, en el cristianismo es considerado como una misión impuesta por Dios al hombre ("Ganaras el pan con el sudor de tu frente"); como un medio para lograr la purificación del alma.

**Enfoque Técnico.** Los adelantos científicos ayudan al desarrollo de la tecnología orientada a la creación de mejores herramientas, maquinas, métodos y procesos de trabajo, con el fin de facilitar las tareas y obtener una mayor producción de bienes y servicios.

**Enfoque Administrativo.** Dirigir a los hombres y coordinar su trabajo con el fin de lograr diversos objetivos y metas.<sup>14</sup>

A partir de los diferentes enfoques sobre el trabajo, podemos enriquecer aun mas la etimología y los conceptos que anteriormente se presentaron, para concluir que desde todos los enfoques y áreas del conocimiento humano, la concepción del trabajo esta siempre relacionada con todas las actividades humanas; por lo tanto, podemos elaborar un enfoque sobre el trabajo visto desde la perspectiva de la Administración de Recursos Humanos, la cual tiene su origen en el trabajo humano y su organización a través de la historia de la humanidad.

### 2.1.3.1. ENFOQUE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Las personas son consideradas como el principal recurso con el que cuenta una organización; ya que las personas aportan su trabajo físico y mental para que la organización pueda funcionar. La Administración de Recursos Humanos debe canalizar correctamente el trabajo de las personas para lograr buenos resultados; además el trabajo tiene que ser el detonador de nuevas ideas que traigan consigo innovaciones tecnológicas y administrativas importantes para lograr la máxima eficiencia y aprovechamiento de los demás recursos de la organización. Por lo tanto, el trabajo que las personas aportan a las organizaciones no solo debe de

---

<sup>14</sup> BARAJAS, Medina Jorge, *El Hombre, el Trabajo y la Administración*, Editorial Diana, Mexico 1978, pp.20-23.

producir productos y/o servicios, sino que por medio de la Administración de Recursos Humanos debe producir nuevos conocimientos y nuevas ideas que permitan el desarrollo de nuevas tecnologías, así el trabajo debe estar acompañado de una constante capacitación de las personas.

En los próximos apartados veremos como el trabajo ha sido parte fundamental en la historia y desarrollo de la humanidad.

## **2.2. LA PREHISTORIA .**

Prehistoria es término empleado para definir el periodo de la historia transcurrido desde el inicio del proceso de la evolución humana hasta la aparición de los primeros testimonios escritos. A continuación hablaremos de los descubrimientos que contribuyeron a la evolución de la humanidad, de la primera organización social del hombre y el desarrollo de herramientas y técnicas en la prehistoria; hasta llegar al primer sistema económico de la humanidad.

### **2.2.1. LOS PRIMEROS DECUBRIMIENTOS.**

En la evolución de la humanidad debemos de tomar en cuenta la importancia que tuvieron los primeros descubrimientos que marcaron la pauta para el desarrollo de la especie humana. El fuego es uno de los primeros descubrimientos del hombre, el cual fue utilizado para sobreponerse al frío, para abrirse paso en la oscuridad de la noche y para cambiar los hábitos de alimentación; es imposible saber cuando y donde se produjo este descubrimiento, pero sabemos que el fuego fue un descubrimiento que ayudo a la evolución de la humanidad, tal vez a partir de ese descubrimiento podemos pensar que surgieron los primeros métodos y procesos de producción en la humanidad, pues para obtener el fuego tenían que frotar dos piedras con fuerza, o en su defecto frotar dos trozos de madera aplicando una determinada presión sobre ellos, así como golpeando con piedras las hojas y cortezas secas; con base en lo anterior, podemos decir que son los primeros ejemplos de procesos y métodos que idearon nuestros antepasados para producir algo en específico, en esta caso el fuego; mas adelante el hombre también tuvo que aprender a manejar y usar el fuego para su beneficio, por que de lo contrario las consecuencias hubieran sido fatales para nuestros antepasados. Tomando en cuenta todo lo anterior podemos decir que el descubrimiento y obtención del fuego es una de las primeras actividades donde el hombre utilizo su fuerza y intelecto; además, podemos encontrar las primeras innovaciones y desarrollo de conocimientos en la obtención, pues el hombre primitivo encontró diversos materiales para obtener el fuego, así como distintas formas de utilización del fuego en la vida diaria; pues el fuego empezó ha usarse para cocer los alimentos, para iluminar la noche, para abrigarse del frío, como defensa del hombre antiguo de los animales; así como la utilización de este en rituales y ceremonias.

El Lenguaje es el otro de los primeros descubrimientos del hombre, su importancia radica en que hizo posible la comunicación entre los individuos, pues el lenguaje *" es un instrumento de relación social; que es el encargado de hacer cognoscible el pensamiento,*

las ideas entre los hombres con motivo de su actividad productiva y de su vida espiritual".<sup>15</sup> Así el lenguaje es el que hace posible el intercambio de ideas, pensamientos y conocimientos entre las personas, por eso su importancia en el desarrollo humano. El lenguaje tiene sus orígenes en los gestos, las miradas y las señas que los primeros seres humanos utilizaron para comunicarse entre ellos. En algún momento tuvo que empezar a emitir sonidos, los cuales poco a poco empezaron a tener un significado particular para todos, hasta que empezó a articular un conjunto de sonidos que dieron origen a las palabras. Este instrumento facilitaría la comunicación entre los miembros de los grupos humanos; este avance seguramente permitió a nuestros antepasados empezar a organizarse para realizar tareas que beneficiarían a todo el grupo como salir a cazar, recolectar alimentos, defenderse de los animales, etc. Además, la evolución del lenguaje fue muy importante para que los antiguos seres humanos pudieran transmitir sus conocimientos y experiencias a los demás.

## 2.2.2. LA PRIMERA ORGANIZACIÓN SOCIAL DEL HOMBRE.

Se puede señalar que los primeros descubrimientos fueron la base de la evolución de la humanidad; por que el hombre empezó a desarrollar su capacidad para crear conocimientos y utilizar su fuerza de manera racional. Pero desde un principio el ser humano se dio cuenta que para poder sobrevivir en la naturaleza tenía que hacerlo en grupo; fue así que la primera organización social del hombre fueron las hordas, la cual estaba integrada por pequeños grupos de individuos dedicados a la caza de animales y a la recolección de frutos y vegetales silvestres. *"Estos grupos eran dirigidos por un jefe que los comandaba en una sola actividad, cuando esta terminaba y la necesidad estaba cubierta terminaba su gestión al frente del grupo, pero cuando surgía una nueva necesidad otro individuo tomaba el mando del grupo para conducirlos a satisfacer esa necesidad."*<sup>16</sup> Por lo tanto estas organizaciones humanas eran muy inestables, por que el jefe duraba muy poco tiempo en el mando; además cuando se agotaban los recursos de la región que habitaban, estos grupos humanos emigraban a otras regiones en busca de recursos para sobrevivir. *"Pero a pesar de su inestabilidad, eran capaces de conservar y transmitir de sus conocimientos y experiencias a las nuevas generaciones por medio de la enseñanza empírica, espontánea e imitativa."*<sup>17</sup> De esta manera podemos concluir que los primeros seres humanos generaban conocimientos, los cuales eran transmitidos a las nuevas generaciones; por lo tanto, podemos pensar que estos grupos de personas no solo utilizaban la fuerza física, si no que desde la prehistoria la fuerza de un grupo empezaba a tener una base en los conocimientos que poseían de la naturaleza, así como de los conocimientos adquiridos en la experiencia, los cuales tienen sus aplicaciones en las técnicas para cazar, en la construcción de refugios, en la elaboración de armas y herramientas que fueran eficaces, estos conocimientos fueron motivados y adquiridos por la necesidad que tenían nuestros antepasados de sobrevivir y fueron acumulados para ser transferidos a otras generaciones.

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 44.

<sup>16</sup> MORENO, Salvador, *"Historia de la Antigüedad y la Edad Media"*, Editorial EPSA, México 1992, p.19-20.

<sup>17</sup> MORENO, Op. Cit., p.20-21.

### 2.2.3. DESARROLLO DE HERRAMIENTAS Y TECNICAS EN LA PREHISTORIA.

La satisfacción de las necesidades principales de nuestros antepasados como la habitación, el abrigo, el hambre y la sed, fueron algunos de los factores que motivaron a nuestros antepasados a utilizar su creatividad para poder satisfacer esas necesidades, de esta creatividad surgieron las primeras herramientas que ayudaron al hombre a facilitar el trabajo de adecuar y transformar la naturaleza en cosas útiles, fue así como surge "el homo faber, capaz de fabricar lo necesario para satisfacer sus necesidades"<sup>18</sup>. Por lo tanto, la primera industria del ser humano fue la fabricación de herramientas; las primeras herramientas fueron elaboradas con materias primas muy rudimentarias como palos puntiagudos, piedras, restos de algunos moluscos, huesos de animales y materiales vegetales. A continuación veremos como el hombre fue desarrollando conocimientos que le ayudarían para construir nuevas herramientas dentro de la era cuaternaria y sus diferentes periodos.

Durante el periodo Eolítico, que es el periodo mas antiguo de la humanidad, los hombres se dedicaban a la recolección de alimentos vegetales y a la caza de toda clase de animales, vivían en pequeños grupos de individuos al aire libre; mas tarde empezaron a refugiarse en salientes rocosas y en cuevas. En este periodo se fabricaron herramientas con materias vegetales provenientes de los árboles que suministraban bastones y palos puntiagudos, estos se utilizaban en la fabricación de armas para cazar; otro material vegetal utilizado fueron las hojas secas de los árboles, la cuales servían para hacer camas, junto con estas las ramas de los árboles se utilizaban para construir pequeños refugios; mientras tanto, las cortezas de los árboles se utilizaban en la elaboración de vestiduras, las cuales eran cosidas con las espinas de las flores; también en este periodo empezaron a construir instrumentos cortantes fabricados de madera y de restos de moluscos, utilizados principalmente para la caza. Otro avance fue la elaboración de utensilios para conservar y almacenar los alimentos, los cuales al principio fueron las cáscaras de calabaza, los cocos y los bambúes, pero mas adelante empezaron a trabajar la madera y elaboraron utensilios mas resistentes, fue así como surgieron las primeras tazas o recipientes de madera. Mas adelante empezaron a construir utensilios hechos de paja y mimbre trenzados, fue así como surge la cestería; de esta manera el ingenio y creatividad humana hizo posible la utilización de otros utensilios como el mortero para machacar alimentos y los mazos para golpear árboles y piedras; así con el paso del tiempo fueron utilizando materiales que fueran mas duros y sólidos que la madera, dando paso a la utilización de los moluscos como las ostras y los mejillones, los cuales por sus características físicas fueron de gran importancia para la fabricación de herramientas que sirvieran especialmente para cortar. "Incluso de los moluscos nace el primer instrumento musical de la historia llamado cocolea mejor conocido por la caracola, un molusco con un caparazón en espiral en forma de trompeta, encontrado principalmente en América del Norte, Brasil, en la tierra de fuego y en Oceanía."<sup>19</sup> De esta manera, podemos observar

<sup>18</sup> RENARD, Jorge, "El trabajo en la Prehistoria" tr. del francés por Guillermo Cabanellas, Editorial Heliasta, Buenos Aires 1980, Pag. 61

<sup>19</sup> RENARD, Op. C&, p. 62.

que los primeros utensilios utilizados por el hombre no era transformados del todo, sino la importancia de este período fue la utilización de palos, piedras, cáscaras y moluscos como herramientas que ayudaran al hombre en su trabajo; mas tarde el hombre empezó a desarrollar herramientas mas resistentes, la cuales empezaron a ser elaboradas para un fin específico, utilizando la piedra, lo cual marca una innovación que nos lleva al periodo Paleolítico.

El periodo Paleolítico se distingue por la utilización de la piedra en la fabricación de herramientas, armas y utensilios, los cuales serian utilizados para las principales actividades de este periodo que fueron la caza de animales, la pesca y la recolección de plantas y semillas. La piedra fue de un uso común, ya que la piedra servia para defenderse, para romper frutas y semillas, para golpear cosas difíciles de alcanzar como un fruto de un árbol. Existen vestigios de las primeras piedras talladas y cortadas de forma artificial hechas de un material llamado "silex"<sup>20</sup>; estos pedazos aun mal pulidos en forma ovalada con dos extremidades, era una herramienta fácil de sujetar para golpear, posiblemente tuvo dos tipos de funciones: una como herramienta para cortar o tallar madera y otra como un arma primitiva para cazar; este antiguo artefacto ha sido bautizado por los antropólogos como "hacha de puño", así este adelanto permitió al hombre antiguo tener un arma mas eficaz y un utensilio mas contundente para tallar y romper cosas. Derivado de la caza de animales encontramos el trabajo de las pieles como otro de los avances mas importantes, donde se utilizaron utensilios elaborados de materiales duros como los huesos, el marfil, las cornamentas del ciervo o del reno, así con la utilización de materiales duros surgen las primeras lanzas para cazar, hechas de una punta de piedra en forma de triangulo y amarrada a un palo de madera; mas tarde se desarrollo la técnica de la piedra astillada con la cual aparecen herramientas mas sofisticadas para trabajar las pieles, pulir y perforar huesos y madera. En el trabajo de las pieles la piedra astillada fue muy importante ya que se elaboro la primera aguja para coser las pieles, mas tarde la piedra fue sustituida por astillas de hueso, la cual fue perfeccionando el acabado de las agujas, haciéndolas cada día mas delgadas y puntiagudas; también evoluciono la fabricación y utilización de distintos materiales para hacer los hilos, los cuales fueron fabricados de lianas, las cuales servían en un principio para sujetar las pieles perforadas por los punzones, como una especie de costura; pero a la par del perfeccionamiento de los punzones, los agujeros eran cada vez mas pequeños; por lo tanto, las lianas tenían que ser sustituidas por un material mas delgado, así que surgió el hilo elaborado de fibras de lino y algodón, estas fibras eran calibradas en utensilios hechos de huesos y dientes perforados de animales. Con el paso del tiempo, el hombre fue trabajando mas detalladamente el pulido de la piedra; fue así como aparecieron piedras talladas en forma de hoja de sauce, con las cuales se fabricaron cuchillos, los cuales tenían mayor manejabilidad y efectividad. En el periodo Paleolítico el hombre empezó a fabricar herramientas mas efectivas, podemos decir que empezó a transformar esos materiales en utensilios con una función específica y racionalmente pensada y planeada; por lo

<sup>20</sup>Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado" Selecciones Reader's Digest , México 1972, tomo 11, p.3497. Silex.- Calcedonia compactada y opaca, de color gris o negro; muy utilizada por el hombre prehistórico para hacer herramientas y armas

tanto, no solo aprendió a trabajar la piedra sino que la perfecciono para adecuarla a sus necesidades, también aprendió a transformar otros materiales como los huesos de los animales, principalmente las astas de los ciervos y cuernos del mamut para elaborar cuchillos, así como arpones para pescar y propulsores para el lanzamiento de dardos. En este periodo de la prehistoria aparecieron las pinturas rupestres, que son grabados y relieves que escenificaban las principales actividades de los nuestros antepasados como la caza y la recolección de vegetales, este arte prehistórico significa una de las principales referencias del pasado, la cuales eran elaboradas con pigmentos hechos de extractos de flores, plantas y distintas tierras.

El periodo Mesolítico se caracterizo por que los hombres empezaron a dejar las cavernas, para empezar a habitar en el exterior, ya que el clima empezó a mejorar; además el hombre empezó a elaborar canoas y remos para poder navegar por los ríos y lagos, así como redes para pescar hechas con lianas. Pero uno de los adelantos mas importantes fue la domesticación del perro y la cría de aves de corral, lo cual significo un avance muy importante en el control de la naturaleza y su adecuación a las necesidades humanas.

En el periodo Neolítico marco el final de la ultima glaciación, al retroceder los hielos hacia el norte dejaron vastas regiones cubiertas de espesos bosques, esto provoco que las grandes manadas de animales emigraran; por lo tanto, los seres humanos incrementaron la recolección de frutos, raíces, bayas y moluscos para poder alimentarse. Esta recolección masiva de alimentos provoco que muy pronto el hombre aprendiera a cultivar la tierra, fue así como surgió la agricultura y con ella una gran variedad de herramientas como el palo de cavar, la azada, el cuchillo de segar y el perfeccionamiento del mortero para granos. Además, con el surgimiento de la agricultura apareció la vida sedentaria y el perfeccionamiento de la domesticación de animales que servían como reserva alimenticia, así aparecen la avicultura y ganadería como actividades importantes para la subsistencia del grupo; esto ultimo motivo la aparición de la primera división del trabajo, en donde una parte de los integrantes del grupo se dedicaría a la agricultura, otra parte a la ganadería y crianza de aves de corral y otra a la caza de animales y pesca.

La vida sedentaria también motivo al ser humano a construir casas, la cuales fueron elaboradas de diferentes materiales como la paja, la madera y las piedras; también con la agricultura apareció un excedente en la recolección de granos, mas adelante apareció el pan que es primer alimento procesado por el hombre y que hasta nuestros días sigue siendo un alimento básico en nuestra alimentación; la aparición del pan permitió el desarrollo de los primeros molinos y hornos para su elaboración. En conclusión, se puede decir que en el periodo Neolítico se sentaron las bases para el desarrollo de la humanidad, el cual culmino cuando el hombre primitivo descubrió la metalurgia; este hecho se dio cuando el hombre se percató de la existencia de los minerales que estaban mezclados con las piedras que utilizaban para fabricar sus utensilios; así con la ayuda del fuego empezó a separar los minerales de la piedra para dar paso a la llamada *Edad de los Metales*, en la cual fue muy común la utilización del cobre, el oro y la plata en la fabricación

de utensilios herramientas y armas, pero mas adelante aprendieron a combinar el cobre con el estaño y dieron origen a una aleación mas resistente conocida como bronce. Así con el descubrimiento de los metales y algunas otras aleaciones el hombre primitivo perfeccionó aun mas sus herramientas, utensilios y armas que lo ayudarían en la caza de animales, en la defensa de su territorio, en su vida cotidiana, pero principalmente en el trabajo diario por la subsistencia del grupo y propia.

De esta forma, lo mas destacado de la prehistoria es que el hombre obtuvo los conocimientos básicos para su desarrollo, así podemos afirmar que la inquietud del hombre por mejorar su nivel de vida lo ha llevado a realizar una serie de descubrimientos de su entorno, así como la constante generación de conocimientos que lo ha ayudado a abrirse paso en el mundo que habita.

#### 2.2.4. EL COMUNISMO PRIMITIVO.

Desde un principio el hombre primitivo comprendió que tenia que vivir en grupos o comunidades para poder hacerle frente a la naturaleza, desde el inicio empezó a establecer relaciones de ayuda mutua en todas sus actividades teniendo la propiedad común de los medios de producción y distribuyendo en forma equitativa el producto del esfuerzo realizado; por lo tanto, surgió de forma espontánea la *"división natural del trabajo entre hombre y mujeres."*<sup>21</sup> Lo anterior dio paso al comunismo primitivo, que fue el primer sistema económico y la primera forma de organización del trabajo de la humanidad, basado en la cooperación de todos los miembros del grupo y la propiedad común de todos los medios de producción. El desarrollo de la sociedad humana se concreto cuando apareció la agricultura y la ganadería, pues modifico radicalmente la forma de vida de aquellos grupos de seres humanos; la horda se transformo en una colectividad mas sólida llamada la tribu, en donde los ancianos quedaron al frente del grupo como poseedores de experiencia y conocimientos. Las tribus se establecieron en un solo lugar y todas las actividades dependieron del cultivo de la tierra y la crianza de animales, lo que causo *"la primera división social del trabajo entre hombres y mujeres."*<sup>22</sup> Esta primera división social del trabajo consistía en dividir la actividades relacionadas con el trabajo de la agricultura, ganadería, avicultura, recolección de alimentos, caza, pesca y otras actividades, entre todos los miembros de la tribu, tomando en cuenta sus capacidades físicas y habilidades; esto provoco que el trabajo del hombre empezara a producir mas alimentos de los que necesitaba, lo que dio como resultado el inicio del comercio, aunque en su forma mas primitiva llamada *"el trueque"*, el cual consistía en el intercambio de bienes. Mas adelante se desarrollaron los primeros oficios como la alfarería, la cestería, la fabricación de ropa y el comercio, lo cual dio origen a *"la segunda división social del trabajo."*<sup>23</sup> Debido a las divisiones sociales del trabajo y la aparición del comercio fue desapareciendo la necesidad del trabajo comunitario, convirtiéndose en un trabajo individual y especializado, lo cual fomento la acumulación de la riqueza y el origen de la

<sup>21</sup> BARAJAS Medina, Jorge. "El hombre, el trabajo y la administración". Editorial: Diana, México 1978. p. 38.

<sup>22</sup> BARAJAS Medina, Jorge. *Op. Cit.* p. 38.

<sup>23</sup> BARAJAS Medina, Jorge. "El hombre, el trabajo y la administración". Editorial: Diana, México 1978. p. 39.

propiedad privada; así surgen las primeras clases sociales y con ellas el siguiente sistema económico y de organización del trabajo de la humanidad, el esclavismo.

### 2.3. LA EDAD ANTIGUA.

El final del comunismo primitivo y el surgimiento de una nueva forma de organización del trabajo llamada esclavismo dio inicio la edad antigua. Este periodo de la historia de la humanidad se caracterizó por la consolidación de la vida sedentaria, la construcción de ciudades y el desarrollo de la escritura. El esclavismo fue la principal forma de organización del trabajo en la edad antigua; en este periodo muchas personas quedaron sometidas bajo el control de otros que explotaban su trabajo de forma brutal; el esclavo era considerado como una propiedad de otra persona, con la cual tenía obligaciones que cumplir y carecía de derechos. El sistema de producción esclavista incrementó los excedentes de la producción agrícola y ganadera, lo cual terminó por desarrollar el comercio y dio origen a una unidad de cambio común llamada dinero, el cual surgió para cubrir la necesidad de valorar las mercancías y facilitar su intercambio, este hecho da origen a la "tercera división social del trabajo"<sup>24</sup>, que consistía en que algunas personas se dedicaron a la compra y venta de productos (comercio), los hombres libres se dedicaban a la elaboración de artesanías y el arte, mientras que los esclavos que eran el grueso de la población, se les explotaba en la producción agrícola y ganadera, en la servidumbre y en la construcción de edificios y casas.

#### 2.3.1. LA EVOLUCION DEL TRABAJO EN LAS CULTURAS ANTIGUAS.

Las primeras civilizaciones se establecieron en las orillas de los ríos, estas civilizaciones comenzaron como pequeñas aldeas de agricultores, con el paso del tiempo se convirtieron en ciudades y más tarde evolucionaron para convertirse en grandes imperios; así como evolucionaron socialmente también siguieron perfeccionando los métodos y procedimientos de trabajo, además siguieron desarrollando aun más conocimientos sobre astronomía, matemáticas, ingeniería entre otros conocimientos, aunque para efectos de este trabajo nos enfocaremos en la organización y reglamentación del trabajo en estas civilizaciones.

##### 2.3.1.1. MESOPOTAMIA (LA ANTIGUA BABILONIA).

Mesopotamia es una de las culturas más antiguas de la humanidad; esta civilización ya contaba con leyes y ordenamientos que debían ser acatados por todos los individuos; esta sociedad estaba organizada por el *Código Hammurabi*.<sup>25</sup> En este código se contemplaba los estratos en que se dividía la sociedad, se especificaban las penas a los delincuentes, se protegía a las viudas, a los huérfanos y a los pobres; así como un contrato de matrimonio; pero este código también contemplaba el pago de salarios para los trabajadores y una medida específica para realizar ese pago según el siguiente fragmento del código: "si un

---

<sup>24</sup> BARAJAS Medina, Jorge. *Op. Cit.*, p. 39.

<sup>25</sup> MORENO Salvador. "Historia de la Antigüedad y la Edad Media", Editorial: EPSA. México 1992. p.30.

*hombre contrata a un agricultor, le pagara 8 gus de granos al año*<sup>26</sup>. Aunque esta cultura tenía como sistema económico y laboral el esclavismo estaban muy avanzados en cuestiones laborales, ya que durante el reinado del rey Nabucodonosor se establecieron ciertas medidas de previsión social como *" los pagos de incentivos de salarios en la actividad textil; estos incentivos eran pagados en forma de alimentos a las mujeres que participaban en las operaciones de hilado y tejido. También se pagaba dependiendo del monto de la producción individual de cada trabajadora"*.<sup>27</sup> De esta manera, el siguiente paso de la humanidad después de haber perfeccionado las herramientas, procedimientos y métodos de trabajo, fue establecer reglamentos y medidas para remunerar equitativamente el trabajo.

### 2.3.1.2 EL ANTIGUO EGIPTO.

La cultura Egipcia que se estableció a orillas del río Nilo, también utilizó el sistema económico del esclavismo, aunque no eran tan despiadados con sus esclavos, en realidad estaban muy bien organizados; un antecedente lo encontramos en un pasaje del libro de instrucción Ptath-hotep que data del año 2700 antes de Cristo, el cual dice: *"Si eres jefe y se te formula una petición, escucha con calma lo que el peticionario tenga que decirte, no le repliques antes de que el haya vaciado su alma o antes de que te haya dicho por que vino"*<sup>28</sup>. El fragmento anterior nos habla sobre una organización del trabajo donde el jefe (el supervisor) escuchaba las peticiones de los esclavos sobre el trabajo que realizaban (los subordinados); podemos pensar que el antiguo Egipto tuvo un gran desarrollo en la antigüedad por que escuchaban las opiniones de los esclavos sobre el trabajo que realizaban y las posibles mejoras en los procedimientos y métodos. También existía un sistema llamado esclavitud de lujo *"el cual consistía en que los llamados siervos forzosos tenían derecho a reclamar ante tribunales, por malos tratos y castigos injustos; además percibían un salario y hasta podían ser ascendidos de puesto"*<sup>29</sup>. Esto significaba que la fuerza laboral en el antiguo Egipto era considerada muy valiosa, pues recibían un pago por su trabajo, además podían reclamar por malos tratos y según su desempeño en sus labores podían ser ascendidos, incluso algunos esclavos podían escoger donde trabajar como es el caso de los esclavos adscritos *"que eran voluntarios que servían a las familias mas importantes; estos esclavos recibían por su trabajo alojamiento y comida, además el dueño de esos esclavos estaba obligado a suministrarles telas, aceites y vestidos. Incluso se dice que el trabajo realizado para construir las grandes pirámides de Egipto no fue realizado por esclavos, sino por gente libre que era contratada por el Estado, para prestar sus servicios durante los meses de crecida del río Nilo."*<sup>30</sup> Por lo tanto, los egipcios ya manejaban contratos de trabajo y tenían en cierta forma una bolsa de trabajo en donde la gente podía tener opciones en relación a sus capacidades y competencias, así estamos hablando de un sistema de administración de recursos humanos bastante avanzado para la época, pues no solo regulaba los salarios y el buen trato de los esclavos, sino que contemplaba otros rubros como los pagos de prestaciones realizados en artículos de consumo, los cuales debían recibir los esclavos por prestar sus servicios.

<sup>26</sup>VELAZQUEZ Mastretta, Gustavo, *Humanismo en la Administración*, México 1997, ECAFSA THOMSON p. 23.

<sup>27</sup>VELAZQUEZ, Op. Cit. p. 23.

<sup>28</sup>VELAZQUEZ Mastretta, Gustavo, *Humanismo en la Administración*, México 1997, ECAFSA THOMSON p. 22.

<sup>29</sup> [www.mflor.mx/materias/temas/culturaegipcia/culturaegipcia.htm](http://www.mflor.mx/materias/temas/culturaegipcia/culturaegipcia.htm)

<sup>30</sup> [www.mflor.mx/materias/temas/culturaegipcia/culturaegipcia.htm](http://www.mflor.mx/materias/temas/culturaegipcia/culturaegipcia.htm)

Un antecedente sobre el avance de los egipcios en materia de recursos humanos lo encontramos en el libro del Génesis de la Sagrada Biblia, donde un hombre llamado José fue vendido por su hermanos a los egipcios en calidad de esclavo, con el tiempo José se gana la confianza de su amo, el cual lo ascendió a mayor domo de su casa. Este pasaje de la Biblia es un ejemplo de que los egipcios manejaban un sistema de ascensos y promociones de personal, incluso podemos decir que los esclavos tenían la oportunidad de hacer una carrera en el trabajo. Algunos estudios recientes demuestran que realmente se respetaba los derechos de los esclavos, ya que los estudios realizados al llamado Papiro de Turín se cuenta de la existencia de una huelga; este relato cuenta la historia de los trabajadores que laboraban en la tumba del faraón, los cuales se pusieron en tres ocasiones en huelga, lo cual se puede leer en el siguiente fragmento del Papiro de Turín: *“...los trabajadores traspasaron los muros de la necrópolis diciendo: tenemos hambre, han pasado 18 días del mes...Cuenta la historia que previamente, los trabajadores se habían manifestado ante uno de los templos, donde les fueron entregados 50 panes, pero no fue suficiente, por lo que al día siguiente entraron en el templo diciendo: .Estamos aquí a causa del hambre y la sed. No hay vestidos, ni ungüentos, ni pescados, ni verduras. Contárselo al faraón nuestro buen señor y contárselo al visir nuestro superior para que nos sean enviados alimentos...Estas acciones se prolongaron durante varios días; cuando llegaron los salarios volvió la tranquilidad durante un tiempo, pero en poco tiempo, la historia de nuevo se repitió. Se les hace una promesa que no se cumple, por lo que unos días después, les llevó a ponerse en huelga por segunda vez.”*<sup>31</sup> Este relato nos habla de un hecho sorprendente en la antigüedad, pues un grupo de esclavos se atrevió a protestar por la falta de alimentos y todo lo necesario para realizar satisfactoriamente su trabajo; de esta forma hablamos de la primera huelga de la humanidad, así como del primer Estado que negocio con los trabajadores y respeto sus derechos sin llegar a una represión, pues según el relato anterior el faraón cumplió con sus peticiones y todo volvió a la normalidad.

Finalmente, estos antecedentes históricos sobre la organización del trabajo y la relaciones laborales en Egipto nos cambia la percepción sobre su organización del trabajo, pues siendo una cultura que utilizaba el sistema esclavista, tenía una destacada organización de los recursos humanos donde figuraban el pago de salarios, los ascensos, las prestaciones, los contratos de trabajo por obra determinada y el establecimiento y respeto a los derechos de los esclavos; además, los esclavos no recibían malos tratos, sus peticiones sobre el trabajo que realizaban eran escuchadas por parte de sus amos y podían irse a la huelga si era necesario, lo cual nos demuestra que en la antigüedad existían algunos fundamentos muy importantes de la Administración de Recursos Humanos.

### 2.3.1.3 LOS HEBREOS.

Los Hebreos tuvieron una organización laboral basada en la Sagrada Biblia, en la cual podemos encontrar algunos antecedentes sobre un tipo de legislación laboral que regía a los hebreos, estos indicios se encuentran en algunos pasajes ubicados en varios libros del Antiguo Testamento; a continuación presentaremos algunos de estos pasajes:

---

<sup>31</sup><http://www.egiptologia.com/sociedad/huelga/huelga.htm>

En el libro Levítico de la Biblia (Capítulo 19, Versículo 13) nos habla sobre las garantías que debe tener un jornalero, esclavo o trabajador que esta a las ordenes de un hebreo: *"No harás agravio a tu prójimo, ni le oprimirás con violencia. No retendrás el jornal de tu jornalero hasta mañana."*<sup>32</sup> Este pasaje nos habla sobre la prohibición de los malos tratos en contra las personas que realizan un trabajo subordinado, así como la prohibición de retener el pago del jornalero hasta el otro día.

En el libro Génesis de la Biblia (Capítulo 2, Versículo 2 y 3) nos habla sobre un día que debe ser de descanso obligatorio, en el cual no se debe hacer ninguna actividad por orden de Dios; este derecho se extendía a los jornaleros, servidumbre y todo aquel que estuviera a las ordenes de los hebreos: *"Y completo Dios al séptimo día la obra que había hecho; y en el día séptimo reposo o ceso de todas las obras que había acabado. Y bendijo al día séptimo; y le santifico, por cuanto había Dios cesado en el de todas las obras que crió hasta dejarlas bien acabadas."*<sup>33</sup> Esto es algo similar al día de descanso obligatorio que contempla la Ley Federal del Trabajo, donde especifica que de preferencia debe ser el Domingo el día de descanso (el séptimo día de la semana), esto nos habla de un día especial donde todas las labores se suspenden obligatoriamente.

En el libro Deuteronomio de la Biblia (Capítulo 15, Versículo del 12 al 14 y 18) nos habla de un tiempo determinado que debe durar una relación laboral, como una especie de contrato con una duración determinada: *"Cuando alguno de tus hermanos hebreo o hebrea te fuere vendido, solo te servirá seis años, y al séptimo lo dejaras ir libre."*<sup>34</sup> También se contemplaba una retribución extra a los jornaleros y siervos al termino de la duración del contrato, una especie de liquidación: *"Y al que dieres libertad, no lo dejaras ir vacío; sino que le darás para pasar el camino algo de tus rebaños, de tu panera y de tu bodega, de los bienes con que el Señor Dios te ha bendecido."* Esta especie de liquidación debía tener seguimiento por tiempo ilimitado, así que se convierte en un antecedente de la jubilación: *"No apartes de ellos tus ojos después de habertos puesto en libertad; pues que te han servido seis años, como hubiera hecho un jornalero que gana su salario: atiéndelos, pues, para que tu Señor Dios te bendiga en todas las cosas que hagas."* Podemos decir que la mayoría de las garantías y derechos laborales que fueron ganados por distintos movimientos armados y sindicales, ya estaban escritos hace miles de años en la Sagrada Biblia y estos eran acatados por los hebreos.

En el libro Eclesiástico de la Biblia (Capítulo 7, Versículos 22 y 23) nos habla sobre los derechos que deben tener los jornaleros, servidumbre y siervos: *"No trates mal al siervo que trabaja con fidelidad, ni al jornalero que por ti consume su vida."* Nos muestra una regla que prohíbe los malos tratos hacia la clase trabajadora. *"Al esclavo juicioso ámale como a tu misma alma; no le niegues su libertad, ni lo despidas dejándolo en la miseria."*<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> LA SAGRADA BIBLIA. "Libro Levítico" Traducción: Agustín Magaña Méndez. Editorial: Ediciones Paulinas, México D.F.1983. p.130

<sup>33</sup> LA SAGRADA BIBLIA. "Libro Génesis" Traducción: Agustín Magaña Méndez. Editorial: Ediciones Paulinas, México D.F.1983. p.11

<sup>34</sup> LA SAGRADA BIBLIA. "Libro Deuteronomio" Traducción: Agustín Magaña Méndez. Editorial: Ediciones Paulinas, México D.F.1983. pp.195-196

<sup>35</sup> LA SAGRADA BIBLIA. "Libro Eclesiástico" Traducción: Agustín Magaña Méndez. Editorial: Ediciones Paulinas, México D.F.1983. p. 930

Este fragmento no solo contempla un lado espiritual, sino que advierte no dejar en la miseria al trabajador, lo cual uno lo interpreta como el pago de un buen salario o en caso de la terminación de la relación laboral, el pago de una liquidación justa. De esta manera la Sagrada Biblia pone un especial énfasis en la dignidad y en el valor del trabajo humano; más que una maldición o un castigo para el hombre, el trabajo es considerado como una bendición, esto se dice en el libro Proverbios de la Biblia (capítulo 10, versículo 16) en el cual dice: *"Y la dignidad del trabajo humano se deriva del trabajo de Dios mismo, realizado por el hombre."*<sup>36</sup> Un fragmento que habla sobre la dignidad y la divinidad del trabajo humano. Como podemos observar las leyes y ordenamientos que contiene la Biblia tienen una gran similitud con las leyes laborales y previsiones sociales que se contemplan en la actualidad; por lo tanto, se puede concluir que dentro de todas las culturas antiguas, los hebreos tenían un avance sobresaliente en cuanto a la previsión social de los trabajadores, las retribuciones justas y el respeto a su dignidad e integridad.

### 2.3.1.4. LA ANTIGUA GRECIA.

En la antigua Grecia el trabajo manual era considerado una ocupación vil y no apropiada para el ciudadano común, es así como encontramos algunos de los planteamientos realizados por Platón donde expone su desprecio al trabajo manual, mas sin embargo al escribir la República habla sobre la importancia que tiene que una persona alcance la especialización en trabajo que realiza, lo cual se ilustra en el siguiente párrafo: *"¿Quién será mejor, el que se dispersa en diferentes actividades o aquel que se confirma en la propia? Se hace mejor y mas fácilmente cuando un hombre hace una cosa en armonía con su habilidad y en momento oportuno. Por que debemos sorprendernos al encontrar que en las grandes ciudades los artículos están mejor hechos que en las pequeños. En estas, el mismo trabajador hace una cama, una puerta, un arado, una mesa, y frecuentemente hasta una casa."* Este fragmento nos recuerda aquel dicho popular que dice: *"el que mucho abarca, poco aprieta"* pues una persona no debe de realizar todo tipo de actividades por que no va cumplir oportunamente con ellas; además la realización de una actividad especifica debe ser hecha por una persona que tenga las habilidades o capacidades para realizar un buen trabajo; de esta forma, los griegos ya tomaban en cuenta este principio básico de la administración, el cual nos habla sobre la persona adecuada para el puesto adecuado. Otro fragmento nos habla sobre la división del trabajo que debe haber en la sociedad y la producción en serie como resultado de la especialización de cada trabajador en una tarea especifica: *"Es imposible ahora que un trabajador que hace tantas cosas se igualmente diestro en todas. En las grandes ciudades por otra parte... un hombre puede vivir de una ocupación singular, algunas veces solo practica una especial de una ocupación. Uno hace zapatos de hombre, otro de mujer, uno vive solo para coser zapatos, otro de cortar las pieles..."*<sup>37</sup> Desde esos tiempos ya se pensaba en la producción en serie, donde una persona se dedica exclusivamente a una actividad en particular de todo el proceso productivo, para que al final la suma de los esfuerzos de varias personas de cómo resultado una mayor eficiencia en el aprovechamiento del trabajo humano.

<sup>36</sup> LA SAGRADA BIBLIA. "Libro Proverbios" Traducción: Agustín Magaña Méndez. Editorial: Ediciones Paulinas, México D.F. 1983. p. 897

<sup>37</sup> <http://www.uas.mx/departamentos/publicaciones/TEXTOS/pensamiento.htm#3>

Otro de los pensadores que dejó en su obra alguna reflexión sobre el trabajo fue Aristóteles, quien escribió la *"Servidumbre Natural"*<sup>38</sup> donde nos habla sobre la intención de la naturaleza de hacer diferentes los cuerpos de los hombres libres y el de los esclavos; pues los cuerpos de los esclavos deben ser hechos para el trabajo duro, mientras el cuerpo de los hombres libres deben ser útiles para cumplir con las actividades de un ciudadano; es así como Aristóteles afirma que la servidumbre es justa y conveniente cuando la naturaleza determina que algunos hombres nacieron para ser libres y otros para trabajar. Aristóteles también pensaba que el trabajo manual es indigno para un ciudadano común; lo anterior se puede ejemplificar en el siguiente fragmento: *"siendo hombre, no es por naturaleza de sí mismo, sino de otro, este es esclavo por naturaleza... y para ellos es mejor ser mandados."*<sup>39</sup> Aunque en la actualidad estas concepciones sobre el trabajo serían reprobadas, podemos pensar que esta sociedad designaba a la gente mas fuerte para realizar trabajos pesados por su naturaleza y características físicas, mientras que otros hombres que tuvieran mayores aptitudes intelectuales que físicas, debían dedicarse a las actividades artísticas, la filosofía y la literatura.

### 2.3.1.5. EL IMPERIO ROMANO.

En Roma el trabajo seguía siendo una actividad para los esclavos; aunque los romanos también se preocuparon por organizar y regular el trabajo en el imperio, fue así como una gobernante romano llamado Marco Tulio Cicerón decía: *"hay que regular para el trabajo, pero también hay que pagarles en proporción."*<sup>40</sup> En estas palabras podemos encontrar la búsqueda de un equilibrio entre el trabajo realizado por los esclavos y los súbditos de las tierras conquistadas, una justa remuneración por su esfuerzo; así podemos observar que en las civilizaciones de la antigüedad existía el pago de salarios tomando en cuenta el trabajo realizado.

Otro de los antecedentes sobre la regulación del trabajo en Roma lo encontramos en la organización del sistema esclavista, en el cual los romanos regularizaban legalmente la condición jurídica de los esclavos, según el su derecho civil derivado de las XII Tablas, señalaba las causas por las cuales un ciudadano perdía su libertad y se convertía en esclavo por no de inscribirse a los censos, por no pagar impuestos, por no participar en el servicio militar, por robar, entre otras violaciones a la ley; esta regulación jurídica se realizaba por medio del NEXUN *"que era un contrato por el cual una persona libre quedaba encadenada a disposición de otra persona. Este contrato tiene su origen en un castigo o pena que tenía que cumplir cualquier persona que no pudiera solventar sus deudas con el acreedor."*<sup>41</sup> De esta manera, una parte de la esclavitud en Roma estaba regulada por documentos que obligaban a una persona a cumplir por un determinado tiempo una actividad subordinada a otra

<sup>38</sup> <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/indice.htm?r=hisder&n=11>, LASTRA, Lastra, José Manuel, *El Trabajo en la Historia*, Anuario Mexicano de Historia del Derecho volumen 1, 1999-2000, publicado por el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, p. 199.

<sup>39</sup> <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/indice.htm?r=hisder&n=11>, LASTRA, Lastra, José Manuel, *El Trabajo en la Historia*, Anuario Mexicano de Historia del Derecho volumen 1, 1999-2000, publicado por el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, pp. 197-198.

<sup>40</sup> VELAZQUEZ Mastretta, Gustavo, *Humanismo en la Administración*, México 1997, ECAFSA THOMSON, p. 24.

<sup>41</sup> <http://www.uas.mx/departamentos/publicaciones/TEXTOS/pensamiento.htm#3>

persona, así encontramos en la antigüedad otro un ejemplo del contrato de trabajo. A pesar de que los romanos manejaban un sistema de esclavitud muy rígido, fueron capaces de demostrar un talento administrativo en la práctica de la selección de personal; según el escritor romano Marco Terencio Varrón menciona algunos puntos importantes en la selección personal, en el siguiente fragmento nos habla sobre las características que debe tener un *bracero*: *"Selecciona para braceros a aquellos aptos para el trabajo pesado y que tengan algunas aptitudes para la agricultura, la cual puede lograrse probándolos en diferentes ocupaciones y preguntándoles acerca de su experiencia con anteriores patrones y trabajos."*<sup>42</sup> Además define las características que debe tener un *capataz* para ocupar el puesto: *"El capataz deberá tener alguna educación, una buena disposición, y hábitos de economía. Es mejor que se mas viejo que los braceros, así ellos lo escucharán con mas respeto. En lo posible, el capataz deberá ser experimentado en trabajos agrícolas, de esta manera los operarios podrán apreciar que lo que confiere el mando al capataz es le gran conocimiento y habilidad. Nunca se deberá autorizar al capataz a reforzar la disciplina con el látigo, si puede lograr resultados con palabras. Será prudente elegir un capataz que esta casado. El matrimonio lo hará mas estable y lo arraigara en el lugar. El supervisor trabajara mas arduamente si se le dan incentivos."*<sup>43</sup> De esta manera, podemos decir que los romanos realizaban un análisis y descripción de puestos, la cual contenía características físicas, personales y habilidades que se tenían que tomar en cuenta para la selección de la mano de obra y los capataces. Los romanos empezaron a utilizar una medida básica para compensar el trabajo realizado, este sistema fue utilizado en un principio como forma de pago a los soldados que participaban en las constantes campañas militares que realizaban los romanos, estos últimos recibían diariamente raciones especiales de sal como parte de su pago a la que llamaban *"salarium argentum"*<sup>44</sup>.

### 2.3.1.6. LA ANTIGUA CHINA.

Los antiguos chinos se distinguieron por construir una sociedad altamente especializada en su trabajo, en especial los artesanos debían tener un alto grado de especialización. En la antigüedad podemos encontrar su mayor aportación en un viejo proverbio chino escrito por Confucio, el cual nos muestra la importancia de la capacitación de personal: *"Dale un pescado a un hombre y lo alimentarás un día. Enseñale a pescar y se alimentara por siempre."*<sup>45</sup> La esencia de este proverbio nos dice que se debe de enseñar a trabajar a los demás, para que en un futuro la personas sean capaces de hacer el mismo trabajo sin ningún tipo de ayuda; este proverbio antiguo nos muestra un principio básico de la capacitación de personal.

### 2.3.1.7. LA INDIA.

En la india se organizaron por un régimen de clases, (que en la actualidad sigue vigente en algunas partes de ese país) que reglamentaba severamente las relaciones sociales entre las personas. Este régimen dividía a la sociedad en estratos sociales, donde se puede apreciar muy bien la división de trabajo:

<sup>42</sup>VELAZQUEZ MastrettaGustavo, *Humanismo en la Administración*, ECAFSA THOMSON, México 1997, p. 25.

<sup>43</sup>VELAZQUEZ Mastretta, Gustavo.p. *Op. Cit.*, p. 25.

<sup>44</sup> [www.apellidositalianos.com.ar/impuesto\\_a\\_la\\_sal.htm](http://www.apellidositalianos.com.ar/impuesto_a_la_sal.htm) -

<sup>45</sup> Claude S. George Jr. *Op. Cit.*, pp.11-12.

- *“Los brahmanes eran los únicos que podían ser gobernantes y sacerdotes.*
- *Los chatrias eran los guerreros de alto grado y gobernantes de nivel medio.*
- *Los vaisyas que se dedicaban al comercio, la agricultura, artesanía, ganadería entre otras actividades.*
- *Los sudras era la casta de los trabajadores, sirvientes y esclavos.”<sup>46</sup>*

Este régimen de castas designaba desde el nacimiento de una persona las actividades y derechos que tenían para toda la vida, sin ninguna esperanza de ascender de casta y con la posibilidad de descender a una casta inferior. En este sistema estaban implícitas las relaciones laborales, la división del trabajo y la organización del trabajo; ya que cada quien según su casta tenía asignadas sus actividades. Podemos concluir que las civilizaciones de la antigüedad estaban bien organizadas políticamente, económicamente y socialmente; la mayoría tenían algún ordenamiento, código o leyes que regularan el trabajo, el pago de salarios y los derechos de los trabajadores aunque estos fueran escasos. De esta manera, objetivo de mencionar a las culturas más importantes de la antigüedad es para poder analizar la evolución que la humanidad tuvo en este periodo de la historia, aunque el esclavismo era la organización fundamental podemos observar avances muy importantes en la administración de recursos humanos.

#### **2.4. LA EDAD MEDIA.**

La Edad Media es una etapa de la historia de la humanidad que duro cerca de mil años; esta etapa abarca desde la caída del Imperio Romano en el año 476 después de Cristo, hasta la caída de Constantinopla en el año de 1453. Aunque en la Edad Media la organización del trabajo se caracterizo por tener una similitud con el esclavismo, vamos ha observar el surgimiento de diversas formas de organización del trabajo, las cuales son el antecedente más cercano de las fabricas, pero estas nuevas formas de organización del trabajo surgieron dentro de un sistema económico y de producción conocido como el Feudalismo, que era una especie de servidumbre voluntaria donde los siervos no tenían ningún tipo de derecho frente al señor feudal, pues eran explotados como esclavos. Los ordenamientos que regulaban el trabajo se enfocaban en derechos y beneficios para los señores feudales. El régimen feudal era una sociedad de economía agrícola cerrada basada en el trabajo de grandes grupos de siervos, sus principales actividades giraban alrededor del trabajo de la tierra y la ganadería, la industria se reducía al trabajo artesanal fabricado en el propio feudo y para el consumo local. El feudo con tal era una unidad económica y política autosuficiente, tenía un territorio propio que era propiedad del señor feudal, mientras que los siervos eran personas que vivían dentro de ese territorio. El régimen feudal se caracterizo por la explotación de grandes grupos de siervos en beneficio de la nobleza.

---

<sup>46</sup> MORENO Salvador . "Historia de la Antigüedad y la Edad Media", Editorial EPSA. México 1992. pp 53-54.

En el sistema feudal la mayoría de sus trabajadores eran campesinos y estaban adscritos solo a la tierra; con el tiempo algunos grupos de siervos fundaron pequeñas aldeas y villas donde se dedicaban a realizar trabajos artesanales que vendían para subsistir; poco a poco estas poblaciones fueron creciendo hasta convertirse en ciudades, en las cuales se podía apreciar el desarrollo de los talleres y donde los siervos podían adquirir su libertad trabajando en los talleres, incluso podían conseguir su carta de ciudadanía que los convertía en hombres libres. En conclusión podemos decir que el Feudalismo fue un sistema alterno de esclavitud, el cual se olvidó de organizar el trabajo con base en salarios, contratos de trabajo, prestaciones y una administración justa, pues solo se limitó a explotar a los siervos, aunque con el tiempo este sistema fue perdiendo fuerza y dio paso a nuevas organizaciones laborales con otro tipo de sistemas de producción.

#### **2.4.1. ORGANIZACIONES LABORALES DE LA EDAD MEDIA.**

Las Organizaciones Laborales de la Edad Media practicaron una forma de trabajar diferente a los feudos, pues en lugar de utilizar la fuerza laboral como una servidumbre, la aprovecharon para realizar una mayor producción de artículos, así podemos encontrar que los talleres de esta época son los antecesores de las fábricas y de las asociaciones profesionales; pues se aglutinaban trabajadores de un mismo oficio facilitando la especialización del trabajo; esta nueva forma de organizar el trabajo y aglutinar las especialidades tiene su resultado más importante en el Arsenal de Venecia, donde formalmente se practica por primera vez la Administración de Recursos Humanos. A continuación explicaremos brevemente en que consistían estas organizaciones laborales de la Edad Media.

##### **2.4.1.1. LOS GREMIOS.**

Con el crecimiento de las ciudades se fue desarrollando la producción industrial y el crecimiento del comercio. El desarrollo de la industria dio origen a sociedades llamadas gremios o asociaciones obligatorias; estas corporaciones surgieron entre los siglos XI y XII. *“Los gremios o asociaciones obligatorias eran sociedades solidamente organizadas constituidas por personas que trabajaban en un mismo oficio. En un principio la afiliación a los gremios era voluntaria, pero más adelante los trabajadores tenían que pertenecer forzosamente al gremio correspondiente según su oficio. Estas sociedades medievales estaban bien reglamentadas; ya que precisaban las condiciones y procedimientos de trabajo, así como las condiciones de venta de los productos y se aplicaban sanciones a quien no las cumpliera.”*<sup>47</sup> Los gremios ofrecían seguridad a los trabajadores, suprimían a los intermediarios, socorrían a trabajadores en desgracia y garantizaban la venta de los productos. Aunque con el paso del tiempo los gremios se convirtieron en un monopolio que impedían a los trabajadores no asociados trabajar por su cuenta, eliminaban a la competencia para poder establecer precios más altos por los productos que laboraban y controlaban el acceso al oficio; aunque siempre tuvieron una preocupación por mantener una buena calidad en sus productos.

---

<sup>47</sup> Moreno Salvador. *“Historia de la Antigüedad y la Edad Media”*, Editorial EPSA. México 1992. pp146-147.

Otras características importantes de la organización gremial fueron la división del trabajo y la capacitación de los aprendices. Dentro de estas corporaciones existían jerarquías, las cuales se dividían en tres categorías de trabajadores: los aprendices, los oficiales y los maestros.

- *El aprendiz. Los aprendices tenían 7 años, durante ese tiempo el aprendiz debía de obedecer al maestro; por su parte el maestro debía de albergar, mantener, vestir y darle la debida instrucción al aprendiz. El aprendizaje concluía cuando se cumplía el tiempo señalado o cuando el maestro decidiera ascender al aprendiz a oficial o compañero.*
- *El Oficial o Compañero. Era un aprendiz que acababa de terminar su preparación; el cual tenía que buscar trabajo en el taller de algún maestro. Según el reglamento el oficial o compañero tenía que ayudar al maestro en un periodo de tres a cinco años, después de ese tiempo podían tener el grado de maestro, aunque tenían que pagar un elevado derecho para obtener su carta de maestría y así ingresar al gremio. Durante todo el tiempo de aprendizaje en el taller del maestro no pertenecían a la corporación, además solo tenían derecho a un salario bastante bajo.*
- *El Maestro. El grado de maestro era la culminación calificada de la profesión. Por sus conocimientos y su nombramiento oficial emitido por el gremio, podía instalar su propio taller.<sup>48</sup>*

Dentro de la organización gremial encontramos una estructura jerárquica bien delimitada y sistema de capacitación muy avanzado, en el cual existían tiempos determinados para ascender de grado y el pago de salarios según la jerarquía de cada persona que laboraba en el taller.

#### 2.4.1.2. LAS GUILDAS.

Las guildas fueron agrupaciones germánicas y anglosajonas parecidas a los gremios, estos grupos estaban constituidos por personas unidas por la sangre y por un juramento de ayudarse en determinadas circunstancias. Estas organizaciones se agrupaban en tres categorías: Religiosos, Artesanos y de Mercaderes. La organización de las guildas estaba guiada por estatutos que debían obedecer, tenían una organización democrática ya que sus miembros se reunían en asambleas para elegir a sus representantes y discutir sobre la administración de los fondos; además, tenían un reglamento que todos tenían que obedecer para poder trabajar, entre las reglas mas importantes encontramos: los métodos y formas para ejecutar el trabajo, los materiales que debían emplearse, así como la prohibición de mezclar materiales de distinta calidad para elaborar un mismo producto; además, estaba prohibido para todos los miembros trabajar antes del amanecer y después del toque de queda. Por lo tanto, podemos concluir que las guildas fueron organizaciones que se preocupaban por cada uno de sus miembros, cuidaban la calidad de sus productos y reprobaban las practicas de competencia desleal.

<sup>48</sup> <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/indice.htm?r=hisder&n=11>, LASTRA, Lastra, José Manuel, *El Trabajo en la Historia*, Anuario Mexicano de Historia del Derecho volumen 1, 1999-2000, publicado por el Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, pp 215-218.

### 2.4.1.3. LAS COFRADIAS.

Este tipo de agrupación corporativa estaba formada por trabajadores del mismo oficio, los cuales tenían en común la devoción al mismo Santo. Estas organizaciones se crearon para la construcción de las Catedrales e Iglesias en las principales ciudades de Europa, concentrando a un grupo de artesanos, artistas y trabajadores de distintos oficios de la construcción. La importancia de esta organización radica en que los trabajadores de distintos oficios se agrupaban para realizar una obra determinada con base en su fe o devoción por un Santo; así podemos demostrar que la realización del trabajo no es netamente forzosa, sino que en ocasiones intervienen otros factores mas humanos como las creencias religiosas.

### 2.4.2. EL ARSENAL DE VENECIA.

El Arsenal de Venecia tiene una gran importancia por que es un antecedente de la organización del recurso humano y de la administración de los recursos en general, pues tenia una misión que cumplir y utilizaban herramientas la contabilidad, el control de la calidad entre otras actividades; pero nuestro interés en el Arsenal de Venecia es que se llevaron a cabo practicas de personal que se asemejan mucho al un departamento de recursos humanos de la actualidad, lo cual lo veremos en el siguiente fragmento que relata una parte del funcionamiento de esta organización de la Edad Media.

*"A principios del siglo XV la ciudad de Venecia tenia un importante poder marítimo, por lo tanto sus ciudadanos contemplaron la necesidad de tener una flota armada para proteger a la ciudad; fue así que en el año de 1426 se construyo un astillero llamado el Arsenal. La operación de este astillero requirió que tuvieran un control bastante sofisticado para la época, se utilizo la contabilidad, se eligieron supervisores para manejar y registrar personalmente el uso de las partidas y mas tarde se contrataron tenedores de libros, se llevo a cabo un conteo muy riguroso de monedas, materiales y hombres, se utilizo la contabilidad de costos y los libros de diario y mayor para tener un control de las operaciones; además de la utilización de tres cuentas gastos: fijos, variables y extraordinarios, también se llevo un meticuloso registro de cada cosa que ingresaba al astillero. En el siglo XVI cuando el estado veneciano y la flota estuvieron en su gran esplendor, se necesitaron métodos de producción a gran escala para construir y mantener la flota. Así el Arsenal de Venecia llevo a ser planta industrial mas grande de aquel tiempo, cubriendo sesenta acres de tierra y agua, y empleando a mas de dos mil trabajadores. Ante tal magnitud de operaciones que se llevaban a cabo en el Arsenal se utilizaron varias técnicas de administración para poder llevar a cabo sus operaciones, entre ellas encontramos: la numeración y almacenamiento de partes acabadas, líneas de montaje y equipamiento de galeras, tipificación de partes y control contable, control de inventarios, control de costos; por el numero de personas que manejaban surgieron practicas de personal.*

*Las practicas de personal que se llevaron a cabo en el Arsenal fueron principalmente de supervisión horas, que consistía en llevar un control de la hora de entrada y de salida con el objetivo de evitar el robo de materiales. También se utilizo una administración de salarios, que consistía en pagar los salarios según la tarea realizada, los días de trabajo y las piezas terminadas; a los trabajadores que realizaban tareas muy laboriosos como el aseguramiento de maderas y tablones se les pagaba por día. Los capataces tenían que estar calificados técnicamente para poder vigilar la producción y la calidad; además los capataces podían delegar tareas a sus subordinados o jefes de cuadrilla. También el Arsenal llevo un control de admisión de aprendices y*

*carpinteros, estos tenían que a pasar un examen antes de ser empleados; también manejaban un tabulador de salarios para pagar a los trabajadores según su oficio, jerarquía, dificultad de la tarea y trabajo realizado.*

*Durante el siglo XVI el Arsenal uso un plan para evaluar los meritos administrado por un comité, que se reunía en marzo y en septiembre para revisar los meritos de los empleados y así tener un parámetro para poder aumentar los salarios y dar ascensos tanto a maestros y aprendices según sus meritos. El Arsenal aplicaba una política muy particular que consistía en ofrecer vino de muy buena calidad a los maestros durante la jornada laboral, algo muy parecido a la hora de tomar el café en la actualidad.”<sup>49</sup>*

La organización llevada en el Arsenal de Venecia es de llamar la atención, pero las practicas de personal serian el antecedente de un Departamento de Recursos Humanos formalmente integrado a la estructura de una organización; pero también es el ejemplo de un organismo que por primera vez utiliza tantas herramientas de administración de personal a la vez como la supervisión de las horas trabajadas, la supervisión del trabajo realizado, el manejo estructurado de jerarquías, la aplicación de un tabulador de salarios, la selección de personal, los ascensos y promociones a otros puestos, la evaluación de meritos e incluso una política para mejorar el desempeño del personal. Hasta el momento no se había hablado de una civilización u organismo en el cual existiera una practica de personal tan completa donde el punto principal es el manejo, control y supervisión del trabajo.

Así podemos concluir que en la edad media se pusieron las bases para la industrialización de Europa; en sus inicios el feudalismo represento la conservación de esclavismo disfrazado de servidumbre, mas tarde surgieron los gremios que aportaron la especialización del trabajo y la capacitación reglamentada; las guildas y las cofradías por su parte fueron un antecedente muy claro de las organizaciones laborales por oficio y solidarias con sus miembros.

Por lo tanto, la Edad Media fue una etapa oscura para la ciencia y el conocimiento de la naturaleza y el universo, pero tuvo cierta importancia en cuanto a los avances que se dieron en la organización del trabajo, se pusieron las bases para la industrialización de la humanidad.

## **2.5. LA EDAD MODERNA.**

La edad moderna es un periodo histórico que transcurrió entre los siglos XVI y XVIII. En este periodo los feudos empezaron a unirse en Estados Nacionales donde predomino el Absolutismo; mas tarde hubo un movimiento llamado la Ilustración y como resultado la publicación de la Enciclopedia, en donde estaban concentrados todos los conocimientos, ideas y pensamientos de los principales filósofos, científicos y pensadores de la época. El final de esta etapa fue marcado por la revolución francesa en 1789 y con ella el derrumbamiento de la monarquía. En este periodo la burguesía tomo mas fuerza, el intercambio comercial creció

<sup>49</sup> CLAUDE S. George Jr. "Historia del Pensamiento Administrativo" Prentice Hall. Primera Edición México 1974. pp. 33-38.

entre ciudades, regiones y más tarde entre los nuevos estados nacionales, esto fue el resultado de una creciente producción agrícola, ganadera y artesanal; la economía cada vez se hacía más importante para los países, fue así como surgieron dos corrientes económicas contradictorias:

- *El Mercantilismo. Consistía en que el Estado debe ejercer el control sobre la industria y el comercio para aumentar el poder de la nación; al lograr que las exportaciones superen en valor a las importaciones; controlando las importaciones a base de altos aranceles.*
- *El Liberalismo. El liberalismo tienen como antecedentes las ideas de John Locke; el cual defiende la libertad de acción de los individuos y rechaza la intervención del Estado en la esfera de la economía; sostiene que la prosperidad económica y el progreso social solo pueden alcanzarse por medio de la iniciativa privada y la libertad de comercio.<sup>50</sup>*

En esta etapa inicia un serie de competencias comerciales entre los recientes Estados Europeos que se habían formado, así empieza el camino de la humanidad hacia la industrialización, en busca de mayores grados de producción y acumulación de riqueza; esta situación provoca que distintos pensadores empiecen a escribir sobre la forma de hacer crecer los capitales, entre los más destacados encontramos a Adam Smith y su libro *"La Riqueza de las Naciones"*.

### 2.5.1. LA CONCEPCIÓN DEL TRABAJO DE ADAM SMITH.

Adam Smith propone que la única fuente de riqueza que tiene un país se encuentra en el trabajo de sus ciudadanos, esta idea la expone en su libro *"La Riqueza de las Naciones"*, donde menciona al trabajo como parte fundamental de la economía de un país, esto lo encontramos en el siguiente fragmento: *"El trabajo anual de cada nación es el fondo del que se deriva todo el suministro de cosas necesarias y convenientes para la vida que la nación consume anualmente, y que consisten siempre en el producto inmediato de ese trabajo, o en lo que se compra con dicho producto a otras naciones."*<sup>51</sup>

Aquí menciona que el producto anual de una nación es resultado del trabajo, pero la proporción de ese producto depende de dos circunstancias: *"la primera habla de la habilidad, destreza y juicio con que habitualmente se realiza el trabajo; y la segunda, de la proporción entre el número de los que están empleados en un trabajo útil y los que no lo están."*<sup>52</sup>

Así Adam Smith considera que la habilidad y destreza en las personas son características muy importantes para el crecimiento, desarrollo y progreso de una nación: Además, Adam Smith hace una comparación entre las naciones no desarrolladas y las desarrolladas en aquel tiempo para comprobar lo que expone: *"Entre las naciones salvajes de cazadores y pescadores, toda persona capaz de trabajar está ocupada en un trabajo más o menos útil, y procura conseguir, en la medida de sus posibilidades, las cosas necesarias y convenientes de la vida para sí misma o para aquellos miembros de su familia... Por el contrario, en las naciones civilizadas y prósperas, numerosas personas no trabajan en absoluto y muchas consumen la producción de diez veces y frecuentemente cien veces más trabajo que la mayoría de los ocupados; y sin embargo, la producción del trabajo total de la sociedad es tan grande que todos están a menudo provistos con abundancia, y un trabajador, incluso de la clase más baja y pobre, si es frugal y laborioso, puede disfrutar de una cantidad de cosas necesarias y cómodas para la vida"*<sup>53</sup> Lo anterior es un ejemplo muy claro sobre de

<sup>50</sup> NIETO López José de Jesús, *"Historia II"*, Editorial Santillana, Mexico 1994, p 27.

<sup>51</sup> <http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9680/smith-introIrdIn.htm>

<sup>52</sup> <http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9680/smith-introIrdIn.htm>

<sup>53</sup> <http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9680/smith-introIrdIn.htm>

la capacidad productiva entre dos tipos países; mientras en uno el trabajo se realiza para satisfacer necesidades individuales, en el otro el trabajo proporciona un bienestar general. Tal vez no se puede calificar en que país hacen un mayor esfuerzo, pero la distinción entre ambos es el grado de capacitación que tienen las personas en ambos países, pues mientras en uno el trabajo realizado satisface las *necesidades propias de un individuo*, en la otra nación el trabajo es la unión de varios esfuerzos individuales que tiene como misión satisfacer las necesidades de toda la sociedad.

### 2.5.2. LA REVOLUCION INDUSTRIAL.

La Revolución Industrial es una etapa de la humanidad donde la sociedad agrícola se convirtió en una sociedad industrial, en este período histórico se registró una transformación en los métodos de producción, comunicación y transporte. El trabajo manual realizado con la fuerza del hombre se convirtió en procesos de producción mecanizados para fabricar bienes a gran escala. "El término Revolución Industrial es utilizado exclusivamente para comentar los cambios producidos en Inglaterra desde finales del siglo XVIII"<sup>54</sup> Uno de los factores mas importantes que dieron origen ha este movimiento fue la revolución inglesa de 1640, la cual termino con la organización feudal y abrió el camino para que la nobleza inglesa se transforma en una burguesía manufacturera y comercial. A partir del siglo XVII se empezó a desarrollar la industria inglesa con base en dos formas de producción:

- El trabajo domestico realizado por un trabajador que emprendía la tarea por su cuenta en talleres artesanales.
- La manufactura que centralizaba a varios trabajadores en grandes talleres.

El primer paso para acelerar la producción industrial fue la unión de talleres artesanales en manufacturas, en estos establecimientos se facilito la división del trabajo, la fabricación de un producto en varias fases y la especialización en el trabajo, fue así como se diseñaron mecanismos para incrementar la división interna del trabajo; de este modo, la elaboración de cada producto se convirtió en una serie de operaciones simples y repetitivas, esta nueva forma de trabajo abrió el camino a la invención de las maquinas.

La maquina de vapor inventada por James Watt acelero el proceso de industrialización, el funcionamiento de esta maquina consistía en producir una corriente de vapor capaz de mover una rueda de manera constante durante largo tiempo; mas tarde, este avance se aplico en los medios de transporte y fue así como surgió la locomotora y los barcos de vapor. La aplicación de este avance tecnológico dio como resultado el aumento de la producción, pero al mismo tiempo provoco la reducción de la mano de obra en el campo y en los talleres artesanales. La introducción de las maquinas para hilar y la máquina de vapor causo la quiebra de la industria domestica y la desaparición de los talleres, pues no podían

---

<sup>54</sup> Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001, © 1993-2000 Microsoft Corporation.

competir con las fábricas, que producían enormes cantidades de productos con gran rapidez y a bajo costo.

### 2.5.2.1. CONDICIONES LABORALES EN LAS FÁBRICAS.

Los campesinos que se vieron obligados a emigrar a las ciudades para trabajar en las fábricas como obreros, dieron origen a una nueva clase social llamada el proletariado; esta nueva clase trabajadora y social vivían en barrios obreros donde habitaban miles de personas en condiciones deplorables, resultado del éxodo de campesinos y artesanos a las ciudades donde se encontraban las fábricas; además, los salarios que pagaban las fábricas eran tan bajos que toda la familia se veía obligada a trabajar en la fábrica u en otras partes de la ciudad como sirvientes.

Los obreros pasaban la mayor parte del día trabajando en las fábricas, carecían de protección en caso enfermedad o accidentes del trabajo; por lo tanto, las condiciones en las que trabajaban los obreros eran de explotación como mostrares a continuación:

1. *La jornada laboral duraba hasta 14 horas diarias.*
2. *No había vacaciones y ningún tipo de incapacidad.*
3. *La contratación de niños era muy común.*
4. *Malas condiciones higiénicas y de seguridad dentro de la fábricas.*<sup>55</sup>

Ante estos abusos algunos grupos de obreros se reunieron para luchar en contra de las difíciles condiciones de trabajo que soportaban, fue así como aparecieron los sindicatos a finales del siglo XVIII y principios del XIX en Europa Occidental y en Estados Unidos como reacción a la explotación.

Los sindicatos surgen como organizaciones obreras que tenían como objetivo defender los intereses económicos y sociales de los obreros tales como el derecho de libre asociación, salarios mas justos, reducción a la jornada laboral y el derecho a la huelga. Pero mas tarde, con el desarrollo de la tecnología empezaron a evolucionar las maquinas, lo cual empezó paulatinamente a sustituir la mano de obra de los obreros por maquinas que hacían la mayor parte del trabajo.

### 2.5.3. LA TEORÍA DEL VALOR-TRABAJO Y EL SOCIALISMO CIENTIFICO.

La Teoría del Valor-Trabajo hecho por Carlos Marx nos dice que el valor de un producto está determinado por el trabajo que se empleo para su elaboración, y este se mide por el tiempo necesario para producirlo. Solo el trabajo es lo que posibilita que un bien tenga valor; por lo tanto, a mayor tiempo de trabajo corresponde mayor valor del producto, y a menor tiempo de trabajo corresponde menor valor del producto. En teoría una máquina debe proporcionar artículos más baratos por que es mas fácil de producirlos en cantidad, mientras que si el mismo producto es hecho a mano costará mas caro por que existe mayor calidad.

---

<sup>55</sup> NIETO Rivero Dolores. *"Historia Universal Contemporánea"*. Editorial Publicaciones Cultural, México 1994, pp. 79-82.

En esta teoría Marx nos dice que el valor de un artículo es producto del trabajo realizado en su fabricación; por lo tanto, el proletariado integrado por los obreros son los que le dan valor a una economía, por que ellos son los que producen los bienes; de esta forma, podemos decir que el socialismo científico trata de ser un sistema donde los obreros y trabajadores son aquellos que aportan el verdadero valor a la economía en base a su trabajo realizado.

El socialismo científico se basa en la concepción materialista de la historia que dieron Marx y Engels. Para Marx el capitalismo era el resultado de un proceso histórico caracterizado por un conflicto continuo entre clases sociales opuestas; los capitalistas dueños de los medios de producción y el proletariado que aporta su mano de obra. *"Según Marx, una relación dialéctica<sup>56</sup> entre el hombre y la naturaleza impuesta por la necesidad y concretada en el trabajo. Por medio del trabajo, el hombre se objetiva en lo que produce. Esa objetivación de lo humano en el producto elaborado por el obrero, se convertirá en alienación (despojo del objeto de trabajo), siendo este carácter perjudicial en las relaciones sociales, puesto que al trabajador no se le reconoce en el fruto de su trabajo, ya que la riqueza que produce, se convierte en la riqueza de otro."*<sup>57</sup> De acuerdo con las ideas Marx, las relaciones capitalistas irían eliminando a los pequeños productores hasta que sólo quedasen dos clases antagónicas los capitalistas y los obreros; con el tiempo, sucedería una grave crisis económica que daría paso al socialismo y a la propiedad colectiva de los medios de producción, así el trabajo realizado por el proletariado no sería la riqueza de unos cuantos, sino que beneficiaría a todos.

Aunque se considere al socialismo una teoría utópica que fracasó con la caída de la Unión Soviética, la importancia que tiene es fundamental para poder ver el trabajo como una actividad que aporta valor a la producción de una sociedad, además de su aportación en defensa de los derechos de los trabajadores y condiciones más justas.

#### **2.5.4. SEGUNDA REVOLUCION INDUSTRIAL.**

La Segunda Revolución Industrial se caracterizó por la aplicación de la tecnología, con acontecimientos de enorme trascendencia como el proceso Bessemer para producir acero en 1856 y la invención del motor de combustión interna en 1876 empieza la segunda revolución industrial. La electricidad comenzó a competir con el vapor al inventarse la dinamo, que es una máquina que permite transformar el movimiento mecánico en corriente eléctrica y ésta en movimiento.

La electricidad sirvió para revolucionar los medios de transporte, así surgieron en 1879 el tranvía eléctrico y en 1895 la locomotora eléctrica, también la electricidad revolucionó los medios de comunicación con el surgimiento del telégrafo y el teléfono. Otro cambio revolucionario consistió en la utilización de los derivados del petróleo, dando paso al primer motor de combustión interna en 1876 inventado por Nikolaus Otto. Siguiendo con estos avances tecnológicos Rudolf Diesel creó el

---

<sup>56</sup> Impulso natural que guía a la razón en la investigación de la verdad.

<sup>57</sup> NIETO Rivero Dolores. *"Historia Universal Contemporánea"*. Editorial Publicaciones Cultural, México 1994, pp.100-101.

motor a petróleo, que se aplicó en las locomotoras y en el transporte marítimo y terrestre. Pero uno de los grandes avances que se dieron en esta etapa un procedimiento llamado producción en serie.

#### **2.5.4.1. LA PRODUCCION EN SERIE Y LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.**

El adelanto tecnológico provocó una serie de cambios en la industria, la maquinaria automática estimuló la producción en serie y el volumen de mercancías industrializadas se multiplicó con el uso de la banda transportadora. La producción en serie hizo posible que se fabricaran productos en gran número de forma ininterrumpida, así la producción se empezó a regular en base a la capacidad de la maquinaria y no de acuerdo con la demanda del mercado. Pero la fabricación en masa exigió una mayor especialización en los obreros para que realizaran tareas simples y repetitivas en toda la jornada, así entra la humanidad a la automatización del trabajo, en donde el ser humano se convierte en un operador de la maquina, el ejemplo mas claro sobre la producción en serie y la aplicación de la línea de montaje lo encontramos en la industria automotriz.

La industria automotriz es sin duda la que mayores aportaciones dio a la industrialización, en 1903 Henry Ford lanzo un proyecto empresarial llamado Ford Motor Company, que consistía en fabricar automóviles sencillos y baratos destinados al consumo masivo de la familia media, fue así como salio el Modelo T. Para lograr esto Ford aplico la producción en serie como un procedimiento para reducir los costos de fabricación, el cual consistía en instalar una cadena de montaje a base de correas de transmisión y guías de deslizamiento que iban desplazando automáticamente el chasis del automóvil hasta los puestos, en donde sucesivos grupos de operarios realizaban en él las tareas encomendadas hasta que el coche estuviera completamente terminado. La Producción en Serie permitía ahorrar pérdidas de tiempo de trabajo, ya que los obreros no tenían que desplazarse de un lugar a otro de la fábrica.

Ford llevo a cabo las recomendaciones de la "*Organización Científica del Trabajo*" de Taylor, en la que cada operación era en una sucesión de tareas mecánicas y repetitivas; de esta manera, el trabajo artesanal dejaba de tener valor y los costos de adiestramiento de la mano de obra se redujeron. La reducción de los costos permitió a Ford pagar los salarios de 5 dólares diarios a sus trabajadores, lo cual estaba muy por encima de lo normal en la industria norteamericana de ese tiempo, lo cual tenia la finalidad de asegurar una plantilla satisfecha y nada conflictiva a la que podía imponer normas de conducta estrictas dentro y fuera de la fábrica.

Pero Ford no intento monopolizar sus procedimientos de organización industrial, incluso les dio mucha difusión y en consecuencia la competencia directa y otras industrias no tardaron en aplicarlos; así fue como la producción en serie se extendió a otros sectores industriales y países. Finalmente la Revolución Industrial, la producción en serie y la evolución de la tecnología dieron paso a las primeras teorías de Administración.

### 2.5.5. LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

El método de producción en serie revolucionó la industria con base en la mecanización de producción y en la Administración Científica desarrollada por Frederick Winslow Taylor; esta consiste en diferenciar los procesos productivos de las tareas de creación y ejecución; esto es, dividir las tareas mecánicas de producción hechas por los trabajadores y obreros, de las tareas administrativas dedicadas a organizar el trabajo.

La Administración Científica del trabajo significó *“una ruptura total con los métodos de producción del pasado, cuando la producción se organizaba en función del tipo de artesanía y los artesanos creaban, organizaban y completaban las tareas manuales.”*<sup>58</sup> A continuación veremos las aportaciones más importantes, de los principales autores de la Administración Científica.

**FREDERICK WINSLOW TAYLOR.** El padre de la Administración hizo grandes aportaciones a la organización del trabajo, en su libro *“Administración de Tólleres”* publicado en 1903, establece las bases de una relación administrativa básica y establece lineamientos para una organización del trabajo más formal dentro de las organizaciones:

- *Interés por conocer movimientos y tiempos de máquinas y obreros para efectuar un trabajo o parte del mismo.*
- *Desarrollo de un método para dirigir los esfuerzos de los operarios.*
- *Desarrollo de un método para determinar la capacidad inicial y potencial del trabajador.*
- *Énfasis en la necesidad de buena supervisión y condiciones idóneas de trabajo.*
- *Propuesta de sustituir supervisión severa al trabajo operario por salarios más altos con base en los siguientes aspectos:*
  1. *Asignación de la tarea más adecuada a cada trabajador según sus aptitudes.*
  2. *Requerir a cada trabajador una producción nunca inferior al estándar.*
  3. *Asignar tarifas de pago a cada trabajador por alcanzar y superar el estándar.*<sup>59</sup>

Taylor propone una racionalización del trabajo y una organización del esfuerzo que se aplica en el trabajo, por medio de sustituir los movimientos inútiles que realiza cada trabajador en sus tareas; además, de seleccionar y entrenar adecuadamente al trabajador que va a realizar una tarea específica. En los *“Principios de la Administración Científica”* Taylor nos muestra la organización que debe existir en una empresa y pone las bases para la organización del trabajo y la Administración de Personal dentro de una organización:

- **Primero. Desarrollar una ciencia para cada parte del trabajo obrero, reemplazando a la actuación empírica.**

<sup>58</sup> Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

<sup>59</sup> GUTIÉRREZ Solís Luciano, *“Fundamentos Económico-Administrativos para una teoría de la Administración”*, Editado por la Facultad de Contaduría y Administración. México 1995, pp. 25-29.

- **Segundo.** *Seleccionar científicamente al trabajador y prepararlo de acuerdo con sus capacidades; substituyendo a la elección unipersonal y subjetiva de la actividad y al auto-adiestramiento arbitrario, efectuado por el mismo.*
- **Tercero.** *La Administración cooperará cordialmente con los trabajadores y se asegurará que el trabajo se hace de acuerdo a la ciencia desarrollada.*
- **Cuarto.** *Distribuir equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y el trabajador.*<sup>60</sup>

Así Taylor logra hacer una técnica para organizar el trabajo de manera mas efectiva y ordenada, considerando una gran parte de los factores que influyen en la ejecución del trabajo, así podemos decir que una gran parte de los avances que se dieron en la Prehistoria, en las culturas antiguas, en la Edad Media y en la Revolución Industrial se sintetizan en la Administración Científica del Trabajo.

**FRANK BUNKER GILBRETH.** En su libro publicado en octubre de 1922 titulado "*La Ciencia de la administración enfocada a la mejor forma de realizar el trabajo*", es un estudio de movimientos donde incluye variables como la fatiga y la habilidad de los trabajadores, así como el registro de métodos y el tiempo de realización de una tarea; de esta manera, logra explicar cuales son las razones por las cuales existen variaciones en el trabajo. Mas tarde realizo una investigación llamada "*Estudio de Micro-movimientos*" donde filmo los movimientos de los obreros para de esta forma buscar la mejor forma de hacer el trabajo.

Podemos concluir que la principal aportación de Gilbreth es el estudio de a fondo del trabajo humano, con la ayuda de estadísticas, filmaciones y observaciones de los movimientos de una persona en la realización de una determinada tarea.

**HENRY LAURENCE GANTT.** Las principales contribuciones de Gantt se enfatizaron al entrenamiento y capacitación del trabajador. En una conferencia llamada "*Un sistema de bonos para la remuneración por tarea*", explica un mecanismo que garantizaba al operario un salario mínimo, el cual se incrementaría siempre y cuando cumpliera con las metas fijadas, dejando de lado las retribuciones por pieza o pago a destajo. En 1908 hablo sobre "*El entrenamiento de los obreros en hábitos de diligencia y colaboración*", donde explica la forma de mejorar los métodos de adiestramiento. Además, Gantt estableció tres elementos básicos en la realización del trabajo: el instructor, la tarea a realizar, el bono por su trabajo; estas tres factores deben influir en la velocidad y forma de laborar del trabajador, pues si le es ofrecido un incentivo suficiente, se le asigna una tarea adecuada y al mismo tiempo se le adiestra adecuadamente para realizar esa tarea, el resultado será una mejor rendimiento del trabajador. Otra de sus principales aportaciones de este autor fue la grafica de balance diario, mejor conocida como Grafica de Gantt, que hasta la fecha tiene una aplicación en la planeación de las actividades a realizar en el trabajo, la cual consiste en una serie de barras horizontales para ilustrar gráficamente la planeación y el control de las actividades medidas en el tiempo ideal en que se deben cumplir.

<sup>60</sup>TAYLOR Frederick, "Principios de la Administración Científica", Herrero Hermanos, México 1991, p.39.

### 2.5.6. LA ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL.

El modelo administrativo de Henry Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa. Fayol divide las operaciones de las empresas en:

- Administrativas: previsión, mando, organización, coordinación y control.
- Técnicas de producción: Fabricación, transformación de insumos.
- Comerciales: Compras, ventas, búsqueda de mercados.
- Financieras: Búsqueda y administración de capitales.
- Contabilidad: Registros de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precios.
- Seguridad: Protección de bienes y de personas.

Fayol también escribe los Principios Generales de la Administración donde completamente separa a las materias primas, las maquinas y en general la producción de la función administrativa realizada por el personal. Los 14 principios van orientados para organizar a las personas dentro de la organización:

*“1. La división del trabajo: Tiene por objeto llegar a producto mas y mejor con el mismo esfuerzo. El obrero que fabrica todos los días la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos negocios, adquieren una habilidad, una seguridad y una precisión que aumentan su rendimiento. Cada cambio de ocupación o de tarea implica un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción.*

*2. La autoridad: Consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando etc.*

*3. La disciplina: Consiste esencialmente en la obediencia, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizado conforme a las convenciones establecida entre la empresa y sus agentes.*

*4. La unidad de mando: Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe.*

*5. La unidad de dirección: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.*

*6. La subordinación de los intereses particulares al interés general: Este principio nos recuerda que en una empresa el interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.*

*7. La remuneración: Constituye el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y en todo lo que sea posible, dar satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.*

*8. La centralización: Como la “división del trabajo”, la centralización es un hecho de orden natural, consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél, parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.*

*9. La jerarquía: Esta constituida por una serie de jefes que va desde la autoridad superior a los agentes inferiores. El vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior a las inferiores.*

*10. El orden: Un lugar para cada cosa y una cosa para cada lugar. El orden tiene como objetivo evitar que todas las cosas estén en su lugar y listas para ser usadas.*

**11. La equidad:** *Para que el personal se sienta alentado para aportar en el ejercicio de sus funciones toda su capacidad, debe de ser tratado con benevolencia ; la equidad debe es la combinación entre benevolencia y justicia.*

**12. La estabilidad del personal:** *Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que esté dotado de las aptitudes necesarias. Si el agente es desplazado cuando apenas ha concluido su etapa de aprendizaje, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable.*

**13. La iniciativa:** *Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente, es concebir un plan y asegurar su buen éxito, es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana.*

**14. La unión del personal:** *La unión hace la fuerza. La unión y la armonía del personal dentro de la empresa es de gran fuerza.<sup>61</sup>*

Estos 14 principios van orientados para hacer mas eficiente el trabajo de las personas, pues la preocupación principal es la organización del recurso humano en su trabajo; estos principios dejan en segundo termino a la operación de las maquinas y la productividad, tomando mayor importancia a las relaciones formales que deben existir entre las personas dentro de una organización. Estos principios no solo tratan de organizar el trabajo, también reconocen que el ser humano necesita una equidad y reconocimiento en la realización de sus trabajo, así como necesita ser motivado y trabajar en equipo para facilitar sus funciones; también toma muy en cuenta una remuneración justa por su trabajo.

Por lo tanto, la Administración Industrial y General de Henri Fayol se encarga de hacer una verdadera división administrativa de las funciones y actividades que se llevan a cabo en la empresa, así como los 14 principios Generales de la Administración que plantean una organización administrativa mas amplia para las personas en la realización de sus trabajo, pues no solo se enfoca a cuestiones de productividad y eficiencia, ya que nos hablan sobre las relaciones formales que deben existir entre las personas en su trabajo y sobre factores muy importantes como la equidad en el trabajo, la motivación, remuneración justa y el trabajo en equipo.

### 2.5.7. MARY PARKER FOLLETT.

Es importante destacar las aportaciones de Mary Parket Follet; pues logró conjuntar el enfoque mecanicista de Taylor y el enfoque del comportamiento humano. Mary Parket Follet unió la administración científica con el enfoque de grupo o de sistemas a la solución de problemas administrativos. *"Follett afirmaba que la administración es el arte de hacer las cosas mediante personas, pues partía de la premisa de Taylor, en el sentido de que los obreros y los patronos compartían un fin común como miembros de la misma organización, pero pensaba que la diferencia artificial entre gerentes y subordinados oscurecía su asociación natural... Creía firmemente en la fuerza de grupo, en el cual los individuos podían combinar sus diversos talentos para lograr algo mayor.<sup>62</sup>* Follet nos dice que la administración es *"el arte de hacer las cosas mediante personas"*; por lo tanto, nos plantea que la administración debe estar mas orientada a dirigir los esfuerzos de

<sup>61</sup>FAYOL, Henri. "Administración Industrial y General". Edit: Herrero Hermanos, México D.F. 1991, pp. 152-177.

<sup>62</sup> <http://www.gestopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no%2013/maryparketfollett.htm>

las personas para la realización del trabajo, esto se puede lograr mediante el trabajo en conjunto de todas las personas o coordinar estos esfuerzos, pues la fuerza de un grupo de personas es el resultado de combinar el talento que todas ellas tienen.

### 2.5.8. EL ENFOQUE HUMANÍSTICO.

El Enfoque Humanístico promueve un cambio en la teoría administrativa, ya que antes el énfasis se hacía en la tarea (la administración científica) y en la estructura organizacional (la teoría clásica de la administración), mientras tanto este enfoque lo plantea hacia las personas que trabajan en las organizaciones. El Enfoque Humanístico tiene como prioridad atender a las personas y su grupo social en los aspectos psicológicos y sociológicos, dejando en segundo término los aspectos organizacionales y técnicos del funcionamiento de la organización.

El Enfoque Humanístico aparece con la Teoría de las Relaciones Humanas en los Estados Unidos, el nacimiento de este enfoque fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología del trabajo, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos:

- **Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo.** El objetivo de la psicología del trabajo o psicología industrial era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados; esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.
- **Adaptación del trabajo al trabajador.** Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo enfocados a la productividad. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

El Enfoque Humanista de la Administración trata de atender los aspectos humanos de las personas aplicados al trabajo, ya que inicia por desarrollar la psicología industrial para tener mejores resultados en la selección del personal, así encontramos una preocupación por poner a la persona correcta en el puesto correcto, tomando en cuenta factores psicológicos y sociológicos. Además, este enfoque se preocupó por dirigir los esfuerzos de las personas hacia la productividad utilizando factores como la motivación, los incentivos, la comunicación y las relaciones entre las personas dentro de la organización

### 2.5.9. TEORÍA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

La Teoría de las Relaciones Humanas fue también desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Este un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración, que pretendía contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos en el trabajo, a los cuales las personas debían someterse forzosamente. Las tres principales causas del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas son:

1. Necesidad de humanizar la administración liberándola de los conceptos rígidos y mecanicistas de la teoría clásica.
2. El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología, así como su creciente influencia intelectual y sus primeros intentos de aplicación a la organización industrial.
3. Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo comprobó que la cantidad de trabajo desarrollado por un obrero no es en función de su capacidad fisiológica, sino que está condicionado por pautas sociales. También se aceptó que los obreros no reaccionan a la conducción como individuos, sino como miembros de grupos. En una de las experiencias se operó con 2 grupos de obreros de la misma área. A uno de los grupos se le aumentó la iluminación sucesivamente pasaban los días y al otro se lo dejó con las condiciones anteriores. Esperaban que el grupo con mejores condiciones de trabajo aumentara la producción y así sucedió, pero el otro también lo hizo. Esto sucedió porque los investigadores pidieron la ayuda de estos grupos para realizar las experiencias, o sea, les avisaron que iban a formar parte de un experimento para mejorar las condiciones de trabajo. Los obreros sintieron que salían del anonimato, que no eran los simples engranajes de una máquina, se sintieron partícipes de la empresa.<sup>63</sup>

La Teoría de las Relaciones Humanas es un intento por contrarrestar la deshumanización del trabajo dentro de la organización, pues aun la forma de organización era muy rígida. La principal propuesta de esta teoría fue hacer a las personas partícipes de la organización de la empresa, que fueran tomadas en cuenta en los procedimientos y métodos que se aplicarían en la producción y organización de la empresa.

### 2.6. LA EPOCA POSMODERNA.

A principios y mediados del siglo XX se suscitaron dos eventos que cambiarían económicamente, industrialmente, militarmente, socialmente y geográficamente al mundo. La Primera Guerra Mundial que duró de 1914 a 1918 tuvo como consecuencias principales diez millones personas muertas, la destrucción de una parte de Europa y gran crisis económica de las naciones europeas, aunque por motivo de la guerra se desarrollaron mejores armas y mejores medios de transporte; además, se empezó a desarrollar de la tecnología y la ciencia aplicados a una carrera armamentista y comercial entre las naciones más poderosas del mundo.

<sup>63</sup> HERNADEZ Y RODRIGUEZ, Sergio. "Introducción a la Administración. Un enfoque teórico práctico" Editorial Mc Graw-Hill, México D.F. 2004, pp.133-119.

Pero este desarrollo se vio reflejado en la Segunda Guerra Mundial que duro de 1939 a 1945, la cual ocasiono 50 millones de muertos, perdidas materiales incalculables, la destrucción de gran parte de Europa y muchos cambios políticos y geográficos en el mundo; estas dos grandes guerras provocaron dieron paso a una mayor industrialización del mundo, pues la fabricación de barcos, aviones, vehículos y armas durante la guerra, se tenia que realizar a marchas forzadas y con el mayor control de calidad posible; otro rubro que se desarrollo rápidamente durante la guerra fue la investigación científica, pues ambos lados estaban interesados en crear armas mas potentes y de destructivas que les permitiera tener una ventaja sobre el enemigo, el ejemplo mas sobresaliente de esta investigación científica fue la fusión del átomo que dio como resultado la bomba atómica. El gran avance tecnológico y científico que experimento la humanidad a mediados del siglo XX desafortunadamente fue producto de la guerra, esta circunstancia trajo consigo la industrialización del mundo y la alta competencia.

### **2.6.1. INDUSTRIALIZACION CLASICA (1930-1950).**

Esta etapa se caracterizó por el crecimiento y extensión de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de las grandes potencias industriales. Durante este periodo las empresas adoptaron una estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada, esta estructura hace énfasis en la división por departamentos, la toma de decisiones en forma vertical, el establecimiento de *normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar* el comportamiento de las personas.

En este periodo surgen los antiguos Departamentos de Relaciones Industriales, los cuales eran un órgano intermediario y conciliador entre los trabajadores y los altos mandos de la organización, su objetivo principal era evitar cualquier conflicto laboral que dañara la eficiencia de la organización, sus principales actividades que debía atender este departamento eran cumplir las exigencias legales respecto al empleo como la contratación de los trabajadores, el pago de la nomina, el control de horas trabajadas, la disciplina en el trabajo, la aplicación de medidas disciplinarias, la rescisión de contratos y la relación con los sindicatos; por lo tanto, los trabajadores se consideraban como un recurso mas de producción, los puestos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia de las personas, los empleados debían de ajustarse a esos puestos diseñados para servir a la organización y para proveer de esfuerzo físico y muscular a las maquinas, en conclusión podríamos decir que el trabajador se consideraba un apéndice de la maquina.

### **2.6.2. INDUSTRIALIZACION NEOCLASICA. (1950-1990).**

El mundo comenzó a cambiar con mayor rapidez, los negocios se empezaron hacer a nivel global provocando un clima de incertidumbre y alta competencia, el antiguo modelo burocrático tuvo que ceder su lugar a la teoría del sistemas, que

contempla a la organización con una visión sistemática y multidisciplinaria, esto dio origen a la construcción de modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a los constantes cambios, en pocas palabras la teoría de la contingencia; mas tarde, apareció el enfoque matricial que trato de reavivar el antiguo concepto burocrático, pero con un nuevo enfoque que conjugaba los departamentos funcionales con un esquema lateral de estructura por productos y servicios que motivara a un mayor dinamismo organizacional para alcanzar mayor competitividad. En cuanto a la organización del trabajo, los antiguos Departamentos de Relaciones Industriales empezaron a ver a las personas como seres vivientes que aportaban su esfuerzo físico y intelectual a la organización, es así como surge el Departamento de Administración de Recursos Humanos.

Los Departamentos de Recursos Humanos empezaron a desarrollar funciones mas especializadas como el reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación, remuneración de personal, así como funciones orientadas a la seguridad y certidumbre de las personas de la organización como la seguridad en el trabajo, las relaciones laborales y el manejo de prestaciones laborales para los trabajadores; además de la relación con los sindicatos y instituciones de seguridad social. Aunque en esta etapa, el Departamento de Administración de Recursos Humanos se encarga de centralizar y monopolizar estas funciones antes descritas, sin consultar la opinión y mucho menos trabajar en conjunto con las otras áreas de la organización, las cuales van a recibir el personal que provea este Departamento.

### **2.6.3. LA ERA DE LA INFORMACION.**

La Era de la Información empieza a partir del año de 1990 hasta la actualidad, este momento histórico que vive la humanidad tiene como características principales los cambios rápidos, imprevistos y turbulentos; así como el avance y desarrollo de la tecnología, en especial el desarrollo de los medios de comunicación y la informática. La tecnología de la información proporciona las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía, pues en segundos se puede saber que esta sucediendo al otro lado del mundo, esto ha provocado un incremento en la competencia entre las empresas de todo el mundo; esta situación también a influido en la volatilidad de los mercados financieros de todo el mundo, pues con la ayuda de la tecnología de la información los capitales puede cambiar de una región a otra en segundos.

En esta época es muy importante el manejo de la información, ya que esta se puede recibir en tiempo real, lo cual ha provocado que las empresas utilicen esta información en transformar ideas en una oportunidades de inversión; esto consiste en que la informaron del mercado marca la pauta para que las grandes empresas produzcan nuevos productos y/o servicios rápidamente y adelantándose a la competencia. Este rápido procesamiento de la información en oportunidades de negocios que se materializan en nuevos e innovadores productos y/o servicios solo puede ser alcanzado gracias al conocimiento humano, el cual es necesario para impulsar cualquier proyecto, cambio o movimientos de la empresa. Por lo

tanto, en la actualidad es una prioridad para cualquier empresa la búsqueda del conocimiento humano, lo cual cambia la perspectiva de la Administración de Recursos Humanos, la cual debe de buscar y fortalecer este conocimiento dentro de las organizaciones.

Después de haber repasado los antecedentes sobre las formas de organización, división del trabajo y relaciones laborales que existieron en distintas épocas de la historia de la humanidad, podemos concluir que importancia del trabajo radica en el esfuerzo intelectual y creación de nuevos conocimientos, pues en la actualidad el principal desafío de cualquier organización es convertir el conocimiento y la inteligencia en algo útil, pero sobre todo en algo productivo y rentable.

## **2.7. ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO EN MEXICO.**

En apartados anteriores se explico la evolución que ha tenido la organización del trabajo en diferentes sociedades de la humanidad. Ahora abordaremos el mismo desde nuestra perspectiva; esto nos permitirá explicar el desarrollo de las organización y división del trabajo en nuestro país.

### **2.7.1. PERÍODO PREHISPÁNICO.**

Las comunidades indígenas más desarrolladas política y culturalmente se localizaron en el centro y sur de México. Estas civilizaciones tuvieron por base un intenso desarrollo de la agricultura. A continuación hablaremos de manera general del periodo preclásico que se desarrollo principalmente en la región de la altiplano central. Según los antropólogos el periodo preclásico se clasifica en tres etapas que se explicaran de manera general:

- *El preclásico inferior (1800 y 1300 a.C.). Se caracterizó por la aparición de grupos agrícolas que formaban comunidades de 100 a 200 personas. Su organización social manifestaba la existencia de una división del trabajo; en la cual los hombres se dedicaban a la caza del venado, jabalí o los tlacuaches, y por su parte las mujeres a la recolección de raíces o frutas silvestres.*
- *El preclásico medio (1300 y 800 a.C.). Se caracterizó por la aparición de instrumentos de trabajo mas sofisticados, fabricados con mayor cuidado y mejores materiales. Aparecen utensilios nuevos como hachas y cazuelas, cinceles y agujas de hueso, los materiales más utilizados para la fabricación de estos utensilios eran el jade, el cuarzo, la turquesa y la concha.*
- *El período preclásico superior (800 y 200 a.C.). En este periodo se utilizan materiales mas resistentes para elaborar los utensilios de trabajo y la construcción de viviendas. En el trabajo surge la especialización en oficios, que son transmitidos de padres a hijos; las actividades económicas no se limitan a la supervivencia, sino que se empieza el comercio con otras poblaciones. Entre las industrias prehispánicas mas importantes encontramos:*
  - *La fabricación de utensilios para uso cotidiano o para propósitos religiosos, fabricados de madera, piedra, hueso y metal.*
  - *La fabricación de instrumentos punzantes o molientes como punzones, mazos, cuchillos, hachas o morteros.*

- o *La fabricación de muebles para habitaciones y palacios, utilizando la madera y el cuero.*
- o *La Cerámica y la Alfarería.*
- o *Elaboración de hilados y tejidos; así como la fabricación de prendas hechas de agave y algodón.*
- o *Orfebrería y Pintura.*
- o *Manufactura de papel; utilizando las fibras del amatl o de maguey.*
- o *Fabricación de colorantes para entintar plumas, para elaborar códices, para decorar templos o pintar el cuerpo en ceremonias especiales.<sup>64</sup>*

Mas tarde se desarrollaron las llamadas culturas clásicas, entre el año 200 antes de Cristo y los años 650 y 850 de nuestra era; entre las culturas mas importantes de este periodo encontramos a la cultura que construyo Teotihuacan y la cultura Maya.

Los Teotihuacanos se emplearon en el trabajo de campo, las labores manuales, artesanales y constructivas. El comercio era una de sus principales actividades; por lo tanto, su sociedad tuvo que dividirse en grupos socio-económicos, donde los mas pobres tenían toda la carga del trabajo. Mientras tanto, la cultura Maya se desarrollo en el sur de México y en Centroamérica, fue una de las culturas mas importantes del mundo por su desarrollo en las matemáticas y la astronomía; su organización socio-económica era de tipo clasista, donde los nobles ocupaban el lugar mas alto de la escala social, estos eran sostenidos por el trabajo de los campesinos, artesanos y el pueblo en general. En la cultura maya existía el sistema esclavista, el cual se componía de esclavos capturados en guerras y esclavos adquiridos en compra-venta. *“Los nobles tenían jornaleros que labraban sus tierras y les proveían de frutos, peces y animales cazado y tejían sus mantas. Los campesinos poseían en usufructo un trozo de tierra que les permitía subsistir. Mientras los ricos se dedicaban al comercio y a las ciencias; los mas pobres se dedicaban a los trabajos rudos y fatigosos.”<sup>65</sup>* El derrumbe de la anteriores culturas dio paso a las culturas posclásicas, las cuales estaban organizadas por clases sociales donde los nobles, comerciantes, sacerdotes y en ocasiones los guerreros gozaban de muchos privilegios; mientras tanto, el estrato mas bajo se dedicaba al trabajo del campo, la construcción, los servicios domésticos y la artesanía, este estrato social estaba compuesto por la gente del pueblo, los delincuentes y esclavos capturados en las guerras estaban dedicados a los trabajos mas duros. En este periodo encontramos la cultura Azteca que dejo bastantes vestigios y información sobre su sociedad y organización política y social principalmente.

#### 2.7.1.1. LA CULTURA AZTECA.

Los Aztecas tenían una concepción muy diferente del trabajo, ya que para ellos el trabajo era considerado como algo muy valioso que daba categoría a la persona que lo practicaba, incluso aquella persona que destacara en alguna actividad podía elevar su nivel de vida y ganar el respeto de los demás. En su

<sup>64</sup> <http://mx.geocities.com/maryx22/intro.html#u1p4>

<sup>65</sup> DE LA TORRE Villar Ernesto y NAVARRO de Anda Ramiro. *Historia de México I: Época Prehispánica y ColoniaI*, Mc Graw Hill, México1988, pp.43-45.

Administración Pública tenían una especie de requisitos que debían tener los candidatos para ocupar un puesto público, esto es una especie de descripción del puesto donde se tenían en cuenta las características personales e intelectuales para elegir una persona idónea para el puesto. "Los Aztecas contaban con un régimen político que se integraba de instituciones religiosas, militares y administrativas; las cuales evolucionaban constantemente sobresaliendo la fiel observancia de sus leyes mediante una impecable, eficiente y honesta actuación de todo el engranaje gubernamental y administrativo. Un ejemplo de su organización y administración se puede notar en los requisitos que necesitaba tener la persona que fuera seleccionada para ser el Tlatoani, entre esas características encontramos: espíritu de servicio, honestidad, capacidad física e intelectual para el puesto, no tener vicios y un interés por el mejoramiento de la comunidad."<sup>66</sup> En el pueblo azteca existía la esclavitud, aunque con un concepto muy diferente al de otras culturas, pues el dueño del esclavo solamente era propietario de una parte del trabajo del esclavo, el cual consistía en el servicio domestico, acarreo de materiales para la construcción y en ocasiones en la agricultura; además, el esclavo podía realizar trabajos por su cuenta para poder vivir mejor e incluso comprar su libertad, también los esclavos podían tener subordinados u otros esclavos que los ayudaran en sus tareas, pero uno de los derechos mas importantes de los esclavos era que sus hijos nacían libres y no eran propiedad del dueño; los hombres libres podían dedicarse a la artesanía y trabajar la tierra. Existían otros tipos trabajadores llamados *"tlamemes"* que eran verdaderas bestias de carga, pues tenían que llevar sobre sus espaldas pesadas cargas a grandes distancias.<sup>67</sup> De esta forma, encontramos un sociedad organizada en la división del trabajo y con un sistema de esclavitud donde el trabajador no era humillado y tenía ciertos derechos, aunque también existía una clase trabajadora que era tratada con mayor rigor y realizaba las tareas más pesadas.

Los Aztecas contaban con instituciones educativas donde preparaban o capacitaban a los jóvenes en distintas actividades según su nivel social y aptitudes; a continuación hablaremos de tres tipos de colegios o escuelas que se dedicaban a formar individuos en diferentes actividades:

- *El Telpuchcalli, destinada a los macehuals ( eran gente del pueblo, como campesinos, artesanos, cargadores, esclavos, etc.) para prepararlos como guerreros.*
- *El Calmecac, destinada a los nobles, donde se formaban los sacerdotes, los funcionarios y los altos jefes militares. Solo existía un plantel en el cual se impartían clases de educación física, educación militar, practica de la escritura, medicina, astronomía, cronología, calculo, historia y geografía local.*
- *El Cuicacalaco, en la cual asistían hombres y mujeres a aprender danza y canto.*<sup>68</sup>

Otra característica de la cultura Azteca fue la especialización del trabajo, pues en la gran Tenochtitlan existían barrios que se dedicaban a diferentes actividades, principalmente a las artesanías, los cuales formaron poco a poco un sistema semejante al gremial. "Fray Bernardino de Sahún se refirió a los innumerables trabajadores que realizaban labores específicas, desde las mas humildes hasta las mas laboriosas como la

<sup>66</sup> [www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/anthismex.htm](http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/anthismex.htm)

<sup>67</sup> DE LA TORRE Villar Ernesto y NAVARRO de Anda Ramiro. "Historia de México I: Época Prehispánica y Colonial", McGraw Hill, México 1988, p. 55.

<sup>68</sup> NIETO López José de Jesús, "Historia 3er Curso", Editorial Santillana, México 1994, p. 30.

*joyería, elaboración de códices y talladores de imágenes de sus dioses.*<sup>69</sup> Por lo tanto, podemos decir que los Aztecas tenían bien definida la especialización del trabajo y la sociedad estaba organizada para realizarlo.

### 2.7.2. LA CONQUISTA.

El descubrimiento de América en el año de 1492 es considerado como uno de los grandes acontecimientos de la humanidad, el cual fue precedido por un periodo de llamado como la Conquista; en el cual distintas potencias Europeas de la época se encargaron de apropiarse de la tierra y de sus bastos recursos, cuando llegaron los conquistadores empezaron a explorar el continente, pronto llegaron al Valle de México donde se toparon con la cultura Azteca, la cual estaba demasiado organizada y avanzada en la medicina, el conocimiento de los astros, la agricultura, las matemáticas, el comercio y en la división del trabajo. A continuación hablaremos de algunas crónicas hechas por los conquistadores y los frailes que nos habla sobre la organización y división del trabajo que tenían los Aztecas.

En la Segunda Carta de Relación de Hernán Cortés al rey de España Carlos V, manifestó sus impresiones acerca de lo que encontró y observó a su llegada a la Gran Tenochtitlan, entre la cuales encontramos la siguiente: *"hay en todos los mercados y lugares públicos de dicha ciudad, todos los días, muchas personas, trabajadores y maestros de todos los oficios, esperando quién los alquile por sus jornales"*.<sup>70</sup> Actualmente todavía es un método que utiliza mucha gente que se dedica a diversos oficios, aunque ahora se sientan afuera de la Catedral, lo cual resulta curioso en comparación con el relato, pues antes de la conquista mas o menos por ahí habra estado la plaza mayor de la gran Tenochtitlan. Mientras que Fray Bernardino de Sahagún menciona que el pueblo azteca tenia una organización del trabajo parecida a los gremios europeos: *"primero se es aprendiz y después maestro de muchos oficios... el oficial de plumas (diestro e imaginativo para juntar y pegar las plumas), platero, herrero, lapidario, carpintero, cantero, albañil, tejedor, médicos, ollereros, sastres, alfareros, ... etcétera."*<sup>71</sup> Esta es una descripción muy parecida a la organización gremial regida jerárquicamente por aprendices y maestros. Fray Toribio de Benavente menciona la especialización en el trabajo que tenían los indígenas: *"se han perfeccionado mucho; hay indios herreros y tejedores, canteros y carpinteros... también hacen guantes y calzas de aguja de seda y son bordadores razonables"*<sup>72</sup> En esta crónica se habla de la especialización del trabajo que existía en toda esa sociedad.

### 2.7.3. PERIODO COLONIAL.

Con la caída de México-Tenochtitlan empieza un periodo en la historia de México llamado la Colonia que duro tres siglos. El sistema laboral de la Nueva España

<sup>69</sup> LASTRA Lastra Jose Manuel. "El trabajo en México" Boletín Mexicano de Derecho Comparado, Nueva Serie Año XXXIV, Número 101 Mayo - Agosto 2001, p. 489.

<sup>70</sup> CORTÉS Hernán, "Cartas de Relación", Editorial Porrúa, México 1963, p. 76.

<sup>71</sup> SAHAGÚN fray Bernardino de, "Historia general de las cosas de Nueva España", Editorial Porrúa, Colección Sepan Cuántos No.300, México 1979, p. 553.

<sup>72</sup> Benavente, fray Toribio de, Historia de los indios de la Nueva España, 4a. ed., México, Porrúa, 1979. Sepan cuántos, 129, pp. 172 y 173.

tuvo por base la esclavitud de los indígenas que se empleaban de preferencia en la agricultura, la minería y en todos los trabajos duros, fue así como los españoles fundan "las encomiendas en las cuales el encomendero, deberá velar por la conversión de los indígenas al cristianismo, enseñarle a hablar español y las costumbres españolas. Pero el encomendero se convirtió en un explotador, la encomienda era una forma de trabajo gratuito porque el esclavo no recibía ningún salario por sus servicios; los encomenderos tenían la idea de que los indios de sus encomiendas por ser vasallos debían pagar tributo, y como parte de ese tributo tenían que dar su trabajo personal".<sup>73</sup> La encomienda fue una de las primeras formas de organización del trabajo que aplicaron los conquistadores, en donde el objetivo era la evangelización de los indígenas, pero en realidad fue la explotación inhumana de los indígenas, lo cuales eran considerados como animales que no tenían ningún derecho y debían ser marcados con hierro candente al igual que el ganado.

En los principios de la Nueva España existían dos categorías de esclavos: aquellos que eran esclavos desde antes de la conquista y los prisioneros tomados en una en guerras posteriores a la conquista, en las llamadas *guerras justas*.<sup>74</sup> Mas tarde con la intención de abolir la esclavitud de los indígenas, se expidió la cédula del 2 de agosto de 1530, en la que se explicaba que al principio de los descubrimientos, los reyes permitieron cautivar y hacer la guerra a ciertos indígenas que se resistían con mano armada al rey y no querían acatar la fe católica. En esta cédula se decretaba que "en adelante nadie en tiempo de guerra, aunque justa, fuese osado de cautivar a los indios. Se prohibía también adquirir los indios esclavos por rescate".<sup>75</sup> Esto ocasionó que los soldados no tuvieran interés en conservar vivos a los indígenas después de las guerras, en consecuencia muchos indígenas murieron a manos de los conquistadores; esto ocasiono que mas tarde se emitiera una la ley en el año 1534, la cual restableció el derecho general de cautiverio que suspendió la cédula de 1530, aunque eximió el cautiverio de las mujeres y los niños.

Mas tarde, apareció un sistema llamando el rescate, el cual consistía en investigar en los pueblos la matrícula de esclavos, para que rescatar a aquellos indígenas que no fueran esclavos para ser contratarlos para trabajar la tierra y al mismo tiempo ser evangelizados; aunque este sistema fue ideado para la defensa y evangelización de los indígenas que no eran esclavos antes de la conquista, fue utilizado por los españoles como un sistema de esclavitud que consistía en quitarle a los caciques algunos de sus esclavos indígenas, argumentando que los esclavos pasaban a poder de la Iglesia, pero en realidad eran destinados a trabajar en las minas, la tierra, la ganadería y en la servidumbre.

El 16 de abril de 1550 la Corona encargó al virrey Luis de Velasco que procurara que los indígenas se alquilasen para trabajar en labores del campo y obras de la

<sup>73</sup> DE LA TORRE Villar Ernesto y NAVARRO de Anda Ramiro. "Historia de México I: Época Prehispánica y Colonia", Mc Graw Hill, México 1988, p. 110.

<sup>74</sup> La doctrina escolástica dice que la guerra justa es aquella declarada por una autoridad legítima, esto es, por un poder que no esté sujeto a otro en el orden temporal; que la guerra tenga causa justa, es decir, que haya de ejercitarse en virtud de culpa del enemigo y para satisfacer la injuria que éste hubiere causado, si se niega a repararla por los medios pacíficos.

<sup>75</sup> LASTRA Lastra Jose Manuel. "El trabajo en México" Boletín Mexicano de Derecho Comparado, Nueva Serie Año XXXIV, Número 101 Mayo - Agosto 2001, pp. 495-496.

ciudad, para que no estuviesen ociosos y no fueran empleados en labores fuertes; esta medida tenía el objetivo de moderar el trabajo y retirar las acciones inhumanas contra los indígenas; de esta forma, se trataba de construir un sistema laboral libre, con paga y tareas moderada para los indígenas, aunque si los indígenas no acudían voluntariamente el poder público se encargaría de llevarlos por la fuerza a los colonos que los necesitaran.

Desgraciadamente este sistema no se llevo a cabo por muchos intereses que había en la Nueva España, los cuales no permitirían que se pasara de la esclavitud al alquiler voluntario por jornal; por lo tanto, los abusos contra los indígenas siguieron a pesar de los esfuerzos de los frailes, juristas y los reyes españoles. Ante esta situación el rey de España Felipe I trato de proteger a los indígenas con leyes que en la mayoría de los casos fueron letra muerta; en materia laboral en el año de 1593 dicta una ley que dice: "*los salarios han de ser justos y el trabajo voluntario y de protección al indígena*"<sup>76</sup> Además instituye que la jornada diaria de trabajo de 8 horas, pero estas ordenanzas fueron desobedecidas por los caciques españoles que vivían en la Nueva España.

En cuanto a la administración pública durante la Colonia, esta no estaba bien definida pues no existía una clasificación de puestos, ya que los encargados desempeñaban diversas funciones; aunque si existían los requisitos de selección de cualquier servidor público: "desde el virrey hasta el último de los servidores públicos, se tomó en cuenta y era requisito indispensable, el tener la siguientes características personales:

- *Ser español de nacimiento, para los puestos más importantes (virrey, alcalde, etc.)*
- *El criollo sólo tenía acceso a los puestos de menor importancia dentro del gobierno.*

*El aprendizaje o capacitación de los servidores públicos de la Colonia se daba dentro de la administración pública en forma empírica, por no estar sistematizada la capacitación como tal.*<sup>77</sup> Lo anterior nos habla sobre una discriminación en la selección de personal y una transmisión de conocimientos sobre el accionar de la administración pública de la época en forma empírica. De esta manera, los criollos no tenían acceso a los puestos altos en la administración pública; aunque fuera injusta esta medida podemos observar que tenían un perfil de puesto basado en distinciones y características muy particulares; como hemos visto los españoles organizaron el trabajo por medio de la encomienda y el rescate en los primeros años de la conquista, estos sistemas laborales trataban de incluir en la sociedad a los indígenas, pero en realidad estos sistemas fueron el principio de un sistema esclavista que mas adelante se fue desarrollando en distintos sistemas de explotación.

A continuación veremos brevemente algunos de estos sistemas que perduraron después de la independencia, incluso algunos de ellos permanecieron intactos hasta mediados del siglo XX.

<sup>76</sup> LASTRA Lastra Jose Manuel. "*El trabajo en México*" Boletín Mexicano de Derecho Comparado, Nueva Serie Año XXXIV, Número 101 Mayo - Agosto 2001, p. 494.

<sup>77</sup> [www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/anthismex.htm](http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/anthismex.htm)

### 2.7.3.1. LOS OBRAJES.

Los obrajes eran centros de trabajo instalados a las orillas de los ríos que se dedicaban a la fabricación de tejidos, la mano de obra empleada en estos centros de trabajo estaba compuesta principalmente de mujeres y niños, su jornada de trabajo era de 11 horas todos los días de la semana incluyendo los domingos. Estos centros de trabajo se distinguieron por los abusos que se dieron ahí, hasta el grado que la autoridades adoptaran medidas para proteger a los indígenas que laboraban en estos centros de trabajo. Entre algunas medidas de protección a los trabajadores quedo prohibido que se les encerrara para trabajar. *"En 1609 se prohibió que los indígenas trabajaran en los obrajes, aunque mas tarde en 1680 se volvió aceptar legalmente su admisión, pero con los siguientes requisitos:*

- *Que los indígenas trabajaran en los obrajes por su voluntad.*
- *Que tuvieran dieciocho años cumplidos.*
- *Que se les garantizara una salario adecuado."*<sup>78</sup>

Los obrajes en la Nueva España tuvieron una gran importancia en la economía y en la producción de productos textiles, de alguna manera son un antecedente mas de la fábricas en nuestro país.

### 2.7.3.2. EL REPARTIMIENTO.

Para distribuir las utilidades de la conquista los españoles utilizaron un procedimiento llamado el reparto, el cual consistía en la distribución de las ganancias de la conquista del nuevo mundo; los repartos se comprendían de bienes muebles, tierras y esclavos. El repartimiento de esclavos fue un sistema de rotación de servicios personales que tenían que prestar los indígenas a los españoles, estos servicios estaban organizados por turnos semanales los cuales eran regulados y dictados por un juez de repartimiento, que era la autoridad que reglamentaba el funcionamiento de este sistema y tenía la facultad de determinar el trabajo que le correspondería a cada uno de los indígenas, entre estos trabajos encontramos el servicio en la ciudad, el trabajo de la tierra, la explotación en las mineras entre otras actividades; por el trabajo realizado los indígenas ocupados tenían derecho a recibir un salario adecuado y justo por la prestación de su trabajo.

### 2.7.3.3. EL CUATEQUIL O ALQUILER FORZOSO.

A través de esta institución los caciques de cada pueblo debían determinar por sorteo cuáles de los indígenas no ocupados en el cultivo de las tierras y en talleres de artesanía debían prestar servicios remunerados a los colonos. El cuatequil en la Nueva España ocupaba a los indígenas de distritos cercanos al lugar de trabajo, el periodo de servicio era semanal y acudía cada indígena tres o cuatro semanas

---

<sup>78</sup> LASTRA Lastra Jose Manuel. "El trabajo en México" Boletín Mexicano de Derecho Comparado, Nueva Serie Año XXXIV, Número 101 Mayo - Agosto 2001, p. 506.

por año al lugar que le hubiera tocado en el sorteo. Con las cédulas reales que proponían imponer el trabajo voluntario y poner fin al alquiler forzoso, se sustituyeron a los jueces repartidores por los comisarios de alquileres, los cuales debían vigilar las relaciones de trabajo entre los patronos y los indígenas; de esta manera, los indígenas podían acudir a las plazas a ofrecer su trabajo a quien fuera, lo único que no se les permitía era permanecer ociosos y sin realizar ninguna actividad.

#### **2.7.3.4. EL PEONAJE.**

Ante la larga espera para recibir el repartimiento y más adelante la prohibición del mismo realizada por el virrey Marqués de Cerralbo, los españoles empezaron a llevar a los indígenas a sus fincas para contar con suficiente mano de obra para trabajar sus tierras. Los dueños de las fincas utilizaron un sistema de anticipos de dinero y en especie para pagarle a los trabajadores; pero más tarde, estos pagos se convertían en deudas que obligaban a los indígenas trabajar la tierra por tiempo indefinido, fue así como los dueños de las fincas utilizaron estas deudas como un instrumento jurídico para obligar al trabajador a quedarse a trabajar por tiempo indefinido en tierras demasiado apartadas, fue así como surgió el peonaje. *"Los indígenas de encomienda y de cuatequil fueron convirtiéndose en jornaleros representados estos últimos por trabajadores asalariados llamados gañanes, naboríos, laborios, tlaquehuales y perones que resultaron adscritos al trabajo por anticipos, deudas, herencias y pago de tributos y de obvenciones parroquiales."*<sup>79</sup> Uno de los factores que contribuyó a la existencia de este sistema fue el aislamiento en que se encontraban las fincas, lo que permitió excesos y abusos de los dueños de las fincas como la imposición de deudas injustas y castigos inhumanos a los indígenas que trabajaban en las fincas.

#### **2.7.3.5. LOS GREMIOS EN LA NUEVA ESPAÑA.**

En la Nueva España también existieron los gremios, los cuales sirvieron para controlar el trabajo de los hombres y ayudar a restringir la producción de algunos artículos en la Nueva España en beneficio de los comerciantes de la península. *"Los gremios en la Nueva España eran una comunidad con personalidad jurídica, que concedía a sus miembros el privilegio exclusivo del ejercicio de un oficio"*.<sup>80</sup> El sistema gremial de la Colonia fue distinto al europeo, ya que en Europa los gremios disfrutaron de una mayor autonomía que en América. En la Nueva España las disposiciones fueron dictadas por el gobierno virreinal; por lo tanto, la mayor parte de los propietarios de talleres gremiales recurrieron al trabajo independiente y subordinado.

#### **2.7.3.6. OTRAS FORMAS DE EXPLOTACIÓN EN LA COLONIA.**

El trabajo forzoso o tapisques era la forma de llamar a los indígenas que debían trabajar en la molienda de los ingenios azucareros. Otros trabajos eran desempeñados por los laboríos o individuos voluntarios que solían ganar buenos

---

<sup>79</sup> <http://mx.geocities.com/maryx22/intro.htm#u1p4>

<sup>80</sup> LASTRA Lastra Jose Manuel. "El trabajo en México" Boletín Mexicano de Derecho Comparado, Nueva Serie Año XXXIV, Número 101 Mayo - Agosto 2001, p. 508.

jornales aunque su trabajo era un tanto peligroso, ya que trabajaban en las minas y una parte de su sueldo era pagado con una participación del metal que sacaban. Otras actividad económica en la que se empleaba bastante mano de obra eran en los ingenios azucareros, en un principio la mano de obra la prestaban los indígenas, los cuales fueron explotados brutalmente en los ingenios, razón por la cual se presentaron problemas de mano de obra por causa de las limitaciones que puso el gobierno de la Nueva España y los Reyes de España en la operación, producción y construcción de ingenios a causa de los graves daños que sufrían los indígenas, incluso se llegó a prohibir que los indígenas voluntarios pudiesen alquilarse para trabajar dentro de los ingenios. Fue así como los españoles empezaron a comprar esclavos negros procedentes de África para sustituir a los indígenas en el trabajo de los ingenios azucareros y en las minas.

#### 2.7.4. PERIODO DE LA INDEPENDENCIA.

El movimiento de independencia fue provocado por distintos factores, entre ellos por el abuso y explotación despiadada que hacían con los indígenas y las restricciones y discriminación que tenían los criollos para ocupar cargos públicos importantes. El trabajo estaba regido por los sistemas coloniales de explotación y esclavitud, los cuales fueron abolidos por los insurgentes durante la lucha armada; para el año de 1810 la Administración Pública ejercida por los españoles no existía una organización formal del trabajo, pues no había una clasificación de puestos, ya que la mayoría eran ocupados por recomendados de la nobleza y el clero. Los ascensos y/o promociones en el gobierno virreinal se daban por cambio de gobernantes.

Durante la guerra de independencia los líderes insurgentes hicieron varios decretos y leyes para mejorar el nivel de vida de las regiones que dominaban militarmente; entre esos ordenamientos encontramos el del 19 de Octubre de 1810 proclamado por el cura Miguel Hidalgo en la ciudad de Morelia, donde decretó la abolición de la esclavitud "*Que todos los dueños de esclavos deberán darles libertad dentro del termino de diez días...*"<sup>81</sup> Este fue uno de los sucesos mas rmemorables en la campaña dirigida por el cura Hidalgo.

Otro suceso importante lo encontramos el 4 de septiembre de 1812, cuando Ignacio López Rayón publico un proyecto de Constitución llamado "*Elementos Constitucionales*", entre los diversos temas tratados en este documento sobresale el Artículo 30, donde se habla de la abolición de los exámenes que aplicaban los gremios a los artesanos para poder ejercer, el cual dice textualmente así: "*Quedan enteramente abolidos los exámenes de artesanos*".<sup>82</sup> Los gremios en la Nueva España llegaban a restringir el trabajo de los aprendices por diversas causas ajenas a sus conocimientos y capacidades, pues lo gremios se encargaban de beneficiar a las industrias de España; por lo tanto, no era conveniente que en la Nueva España hubiera trabajadores que pudieran competir con los ibéricos.

---

<sup>81</sup> NIETO López José de Jesús, "*Historia III*", Editorial Santillana, México 1994. p 60.

<sup>82</sup> [www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/anthismex.htm](http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/anthismex.htm)

Mas tarde, el 14 de septiembre de 1813 José Maria Morelos dio a conocer un decreto llamado "*Sentimientos de la Nación*", en el cual se decreta la prohibición de la esclavitud, contenida en el Artículo 15 que dice textualmente: "*Que la esclavitud se prescriba para siempre, y lo mismo la distinción de castas, quedando todos iguales...*"<sup>83</sup> También es necesario destacar que el Artículo 12 de ese documento habla sobre un ordenamiento para aumentar los jornales y mejorar la repartición de la riqueza, este dice que: "*como la buena ley es superior a todo hombre, las que dicte nuestro Congreso deben ser tales que obliguen a constancia y patriotismo, moderen la opulencia y la indigencia, y de tal suerte se aumente el jornal del pobre, que mejore sus costumbres, aleje la ignorancia, la rapiña y el hurto*".<sup>84</sup> Seguramente se perseguía con este ordenamiento una mayor justicia y previsión social para la clase trabajadora. Posteriormente, en el Decreto Constitucional para la libertad de la América Mexicana, mejor conocida como la "*Constitución de Apatzingán*" publicada por los Insurgentes el 22 de octubre de 1814, el Artículo 38 de este documento nos hablaba sobre la libertad de ocupación de cada persona, el cual dice: "*ningún género de cultura, industria o comercio puede ser prohibido a los ciudadanos...*".<sup>85</sup> Este ordenamiento establece la libertad a todo individuo de dedicarse a la actividad que mas le convenga.

Finalmente en el 24 de febrero de 1821 Agustín de Iturbide dio a conocer el "*Plan de Iguala*", el cual fue el primer paso para la consumación de la Independencia de México; entre los distintos puntos de este plan, encontramos que el punto numero 12 hace una referencia vaga al trabajo, el cual decía textualmente que : "*a todos los habitantes del Imperio Mexicano, que sin otra distinción que su mérito y virtudes para optar por cualquier empleo...*"<sup>86</sup> En la consumación de la Independencia de nuestro país se establece una libertad básica en cualquier sociedad, la cual consiste en que todos los individuos son libres de dedicarse al empleo, oficio o actividad para la cual se sienta apto en cuanto a sus virtudes y capacidades.

En conclusión, en el periodo de Independencia de nuestro país encontramos una preocupación principal de líderes del movimiento Insurgente que era la abolición de la esclavitud. Mas tarde, en el México ya independiente apareció la primera Republica, creada por la Constitución Federal de 1824, donde se omitieron los temas que regularan y organizaran el trabajo en la nueva nación.

### 2.7.5. LA REFORMA.

Desde la Constitución de 1824 en las leyes mexicanas no se tomaron en cuenta temas relacionados con trabajo; por lo tanto, las antiguas formas de trabajo como el peonaje siguieron vigentes en el país, creando un malestar en el pueblo que se manifestaría hasta principios del siglo XX. Pero en la Constitución de 1857 en sus Artículos 4 y 5 expresaron la libertad de industria y trabajo, incluidos en la sección dedicada a los derechos del hombre: "*todo hombre es libre de abrazar la profesión,*

<sup>83</sup> NIETO López José de Jesús, "*Historia III*", Editorial Santillana, México 1994, p 64.

<sup>84</sup> NIETO López José de Jesús, "*Historia III*", Editorial Santillana, México 1994, p 65.

<sup>85</sup> NIETO *Op. Cit.*, p 65.

<sup>86</sup> LOZANO Fuentes Jose Manuel, "*Historia de del México Contemporáneo*", Compañía Editorial Continental S.A., Mexico 1976, p. 47.

*industria o trabajo que le acomode, siendo útil y honesto y para aprovecharse de sus productos*<sup>87</sup> El mismo artículo 5 de esta Constitución también decía: *"Nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento"*<sup>88</sup> En cierta forma, estos fragmentos sintetizan los ideales laborales de aquella época, ya que después de tres siglos de esclavitud el ideal principal era la libertad que debe tener cualquier persona para ocuparse en el oficio, profesión o actividad lícita que mas le convenga; además, si la realización del trabajo es subordinado el individuo debe recibir el pago justo por sus servicios, así como la libertad de trabajar para quien mas le convenga de manera voluntaria, sin estar obligado a trabajar para una persona de manera forzosa y sin una paga justa por su trabajo realizado.

Otros antecedentes sobre la legislación laboral en nuestro país se dio en el Congreso Constituyente de 1856-1857, donde se dieron distintos debates que trataron distintos temas de la nación en esa época, entre esos debates encontramos algunas citas de algunos constituyentes de esa época como *Ignacio Ramírez*<sup>89</sup> conocido como el Nigromante, en un debate realizado el del 7 de julio de 1856 expuso lo siguiente: *"El más grave de los cargos que hago a la Comisión es de haber conservado la servidumbre de los jornaleros. El jornalero es un hombre que a fuerza de penosos y continuos trabajos arranca de la tierra ya la espiga que alimenta, ya la seda y el oro que engalana a los pueblos. En su mano creadora el rudo instrumento se convierte en máquina y la informe piedra en magníficos palacios. Las invenciones prodigiosas de la industria se deben a un reducido número de sabios y a millones de jornaleros: donde quiera que existe un valor, allí se encuentra la efigie soberana del trabajo."*<sup>90</sup> Un discurso que nos habla sobre la supervivencia de las antiguas prácticas de explotación y trabajos forzados de la época colonial. Otro discurso dado en aquel congreso fue el de *Luis Vallarta*<sup>91</sup> el 8 de agosto de 1856 que dice lo siguiente: *"El derecho al trabajo libre es una exigencia imperiosa del hombre, porque es una condición indispensable para el desarrollo de su personalidad... la esclavitud del trabajador no debe, pues, existir entre nosotros. El debe disponer de sus brazos y de su inteligencia del modo más amplio y absoluto; ni la ley, incapaz de proteger para estimular el trabajo ni el amo, exigente en sus pretensiones, ruin en el salario y, tal vez, despótico en su conducta, podrán hacer abdicar al hombre de su libertad para ejercer su industria según su propio interés."*<sup>92</sup> Este personaje nos habla sobre las virtudes del trabajo, pues es parte fundamental en la económica de un país y en el desarrollo personal del individuo que lo practica; por lo tanto, esta actividad no debe ser forzosa por que cada individuo tiene el derecho de aplicar su fuerza e inteligencia de manera libre, aunque el trabajo que realiza sea subordinado, lo cual nos habla de un ideal mas allá de la libertad jurídica que se buscaba en aquella época para el trabajador, se hablaba de una libertad personal de cada persona.

Desgraciadamente el tiempo histórico en que se dieron estos discursos, no permitieron que aquel congreso tomara en cuenta estos argumentos para poder formular una ley u ordenamiento jurídico mas completo sobre el trabajo, ya que

<sup>87</sup> LASTRA Lastra Jose Manuel. "El trabajo en México" Boletín Mexicano de Derecho Comparado, Nueva Serie Año XXXIV, Número 101 Mayo - Agosto 2001, p. 518.

<sup>88</sup> LASTRA Op. Cit., p. 518.

<sup>89</sup> Ignacio Ramírez (1818-1879), escritor, poeta, jurista, político y humanista mexicano conocido como el "El Nigromante"

<sup>90</sup> LASTRA Lastra Jose Manuel. "El trabajo en México" Boletín Mexicano de Derecho Comparado, Nueva Serie Año XXXIV, Número 101 Mayo - Agosto 2001, p. 517.

<sup>91</sup> Luis Vallarta (1830-1893), político y jurista mexicano.

<sup>92</sup> LASTRA Op. Cit., p. 517.

había otros asuntos de mayor importancia política que se debían tratar. En cuanto a la Administración Pública el presidente Benito Juárez intentó establecer orden en la administración, logrando una en clasificación de puestos en el gobierno con la finalidad lograr un sistema de selección de servidores públicos que nunca pudo aplicarse. *"En 1871 se comienza a organizar el Gran Círculo de Obreros que propugnaba por peticiones de tipo laboral; posteriormente surge la Asociación Mutualista de Empleos Públicos, donde los trabajadores aportan cuotas y ellos mismos reciben todos igual auxilio en caso de necesidad".*<sup>93</sup> Este plan tenía la intención de proteger a los trabajadores del desempleo por medio de una sociedad mutualista.

### 2.7.6. EL PORFIRIATO.

Porfirio Díaz gobernó el país entre los años de 1877-1880 y 1884-1911; entre sus acciones más destacadas fue el otorgamiento de amplias garantías al capital extranjero para invertir en el país, estableció la paz social por medio de una dictadura de corte militar al servicio de la burguesía nacional y extranjera. Con la introducción paulatina del ferrocarril en el país, se empezaron a fundar fabricas de distintos jiros y grandes haciendas, en las cuales se aplicaron los antiguos sistemas de esclavitud y de explotación del trabajo. En esa época los precios de los productos de primera necesidad se elevaban constantemente, el liberalismo económico de aquella época proclamaba que los salarios debían ser regulados por las fuerzas del mercado; por lo tanto, la paga era muy poca para los trabajadores, además, era frecuente que los trabajadores recibieran el pago de su salario con vales que tenían que canjearlos forzosamente por mercancías caras y de mala calidad en las tiendas de raya, las cuales eran propiedad de los dueños de las fabricas y haciendas donde trabajaban. Los dueños de las fabricas acostumbraban cobrar a los obreros los productos defectuosos y las piezas de maquinaria que se gastaban o se rompían durante el proceso de producción, las jornadas de trabajo eran de catorce a dieciséis horas continuas con breves intervalos de descanso; además, aquellos trabajadores que se atrevían a protestar eran encarcelados, multados o reprimidos por la policía rural. Pero a pesar de estas medidas de represión las cuales eran apoyadas por el gobierno, se produjeron en el país 250 huelgas durante el periodo del porfirismo fundamentalmente en la industria ferroviaria, minera, textil y cigarrera; entre los movimientos obreros más importantes que se desarrollaron en el país fueron:

- *"La Huelga de Cananea. Protagonizada por diez mil mineros de Cananea, Sonora, el 1 de junio de 1906, donde los trabajadores demandaron a la empresa estadounidense Cananea Consolidated Copper Company una jornada de 8 horas con un sueldo de 5 pesos, trato igual para los trabajadores mexicanos y extranjeros, empleo del 75% de mexicanos y cese de capataces que se caracterizaban por el maltrato que daban a los mineros. Pero sus peticiones fueron rechazadas y la huelga fue aplastada por el ejército mexicano con ayuda de tropas estadounidenses.*
- *La Huelga de Río Blanco. El movimiento obrero comenzó a principios de diciembre de 1906, en la fabricas textiles de Puebla, a finales de ese mismo mes se habían unido trabajadores de fabricas ubicadas en regiones vecinas, por lo tanto sumaron más de treinta mil obreros que se alzaron en huelga. Los trabajadores demandaban un aumento de*

<sup>93</sup> [www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/anthismex.htm](http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/anthismex.htm)

salarios, disminución de la jornada de trabajo, pago de días festivos y derogación del reglamento que imponía multas por diversos motivos. Ante la alarma de los dueños de las fábricas y inversionistas en general; el presidente Porfirio Díaz lanzó el 7 de enero de 1907 un ultimátum a los obreros en huelga; donde exigía que inmediatamente regresaran a sus labores, sin ninguna concesión. Ese mismo día los obreros de Río Blanco se enardecieron y quemaron la tienda de raya. Pero llegó el ejército mexicano y por ordenes del presidente y aplastaron el movimiento matando a cientos de trabajadores, mujeres y niños.<sup>94</sup>

Estas injusticias y maltratos a la clase trabajadora que hacían los hacendados y burgueses con la aprobación del mismo gobierno, fue provocando el enojo del pueblo.

### 2.7.7. LA REVOLUCION DE 1910.

Como consecuencia de siglos de explotación y de maltrato de la clase trabajadora en nuestro país el 20 de Noviembre de 1910 se dio un movimiento armado dirigido contra la dictadura de Porfirio Díaz. En el plan de San Luís Francisco I. Madero desconoció al gobierno de Porfirio Díaz y llama al pueblo a levantarse en armas contra la dictadura. Después de la derrota de Porfirio Díaz el nuevo presidente Francisco I. Madero "institucionalizó las acciones oficiales en favor de los trabajadores en el año de 1911, cuando se crea el Departamento del Trabajo, el cual fue dependiente de la Secretaría de Fomento, Colonización e Industria."<sup>95</sup> Por primera vez en la historia, aparece una institución que se encargara regular y atender los asuntos laborales en nuestro país.

#### 2.7.7.1. LA CONSTITUCION DE 1917.

Años mas tarde se reuniría en la ciudad de Querétaro un nuevo Congreso Constituyente, el cual decretaría el día 5 de febrero de 1917 la *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, que nos rige hasta nuestros días. En la cual aparece la protección social y la regulación del trabajo en nuestro país, en esta nueva constitución se toman en cuenta aspectos mas específicos sobre el trabajo en nuestro país, todo esto fue a raíz de la Revolución de 1910. A continuación se presentaran los fragmentos mas importantes de los artículos de la constitución que dieron vida a un nuevo orden laboral y social en nuestro país:

- "Artículo 2. Esta prohibida la esclavitud en los Estados Unidos Mexicanos. Los esclavos del extranjero que entren al territorio nacional alcanzaran por ese solo hecho, su libertad y protección de las leyes."<sup>96</sup>
- "Artículo 5. A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo licitos...nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por una resolución judicial... Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento, salvo el trabajo impuesto como pena por una autoridad judicial...El estado no puede permitir que se lleve a efecto

<sup>94</sup> NIETO López José de Jesús. "Historia III", Editorial Santillana, México 1994, p.114.

<sup>95</sup> www.stps.gob.mx

<sup>96</sup> "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos", Porrúa, México1992, p. 7.

ningún contrato, pacto o convenio que tenga por objeto el menoscabo, la pérdida o el irrevocable sacrificio de la libertad de la persona, por cualquier causa.<sup>97</sup>

- *"Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley."<sup>98</sup>*

Para todos aquellos trabajadores que presten sus servicios en empresas privadas, la constitución de 1917 les otorga los siguientes derechos en el Apartado A, entre esos derechos encontramos los siguientes:

- *"La duración de la jornada máxima será de ocho horas.*
- *La jornada máxima de trabajo nocturno tendrá una duración de siete horas.*
- *Quedan prohibidas las labores insalubres o peligrosas.*
- *Queda prohibida la utilización en el trabajo de menores de catorce años, los mayores de catorce y menores de dieciséis tendrán una jornada máxima de 6 horas.*
- *Por cada seis días de trabajo, se tendrá un día de descanso obligatorio.*
- *Las mujeres embarazadas no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y que signifique un peligro para la gestación.*
- *A trabajo igual, salario igual, sin distinción de sexo y nacionalidad.*
- *Aparece la figura del salario mínimo, el cual se dividirá en salarios generales y profesionales.*
- *El salario mínimo esta exento de ser gravado con impuesto, embargado y descontado.*
- *Los trabajadores tendrán derecho a la participación en la utilidades de la empresa.*
- *El salario deberá pagarse en moneda nacional de curso legal; no es permitido pagar el salario con mercancías, vales, fichas o cualquier otra cosa que pretenda sustituir a la moneda."<sup>99</sup>*

Entre otros derechos que tienen los trabajadores, como el derecho a huelga, vacaciones con goce de sueldo íntegro, atención médica, contrato de trabajo, incapacidad por enfermedad, entre otras tantas que regulan el trabajo y protegen al trabajador.

### 2.7.7.2. LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

En el año de 1931 fue promulgada por el Congreso de la Unión la primera Ley Federal del Trabajo, eliminando con ello las diferentes legislaciones laborales que existían en los estados del país. *"Las razones por las cuales se promulgó esta ley de carácter social y político: las primeras tienden a unificar criterios jurídicos y técnicos, evitando contradicciones en la interpretación de la ley, además de darle la supremacía federal y reconocer el carácter eminentemente social de su origen, como ley protectora de los derechos de los menos favorecidos y como factor de equilibrio de las partes involucradas en el proceso productivo."<sup>100</sup>* Esta ley Federal sería reformada en el año de 1970, entre los puntos más importantes que contiene la Ley Federal del Trabajo son:

- *"Condiciones de Trabajo. Las condiciones de trabajo son las condiciones mínimas laborales establecidas en la Ley Federal del Trabajo a las que tiene derecho un trabajador*

<sup>97</sup> "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos", Porrúa, México 1992, pp. 10-11.

<sup>98</sup> "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos", Porrúa, México 1992, p. 106.

<sup>99</sup> "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos", Porrúa, México 1992, pp. 106-108.

<sup>100</sup> <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/Flores%20Arturo-Contrato%20trabajo.htm>

por los servicios prestados. Las condiciones de trabajo en ningún caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta Ley y deberán ser proporcionadas a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales, sin que pueda establecerse diferencias por motivo de raza, nacionalidad, sexo, edad, credo religioso o doctrina política salvo las modalidades expresamente consignadas en esta Ley.

- *Jornada de Trabajo.* La jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo. El patrón y trabajador fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder de los máximos legales. Existen tres tipos de jornadas:
  1. *Jornada Diurna.* Es la comprendida entre las seis y las veinte horas.
  2. *Jornada Mixta.* Es la que comprende periodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el periodo nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se computara como jornada nocturna.
  3. *Jornada Nocturna.* Es la comprendida entre las veintiséis horas.

Durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora, por lo menos. Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.

- *Días de Descanso.* Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, por lo menos, con goce de salario íntegro. Los trabajadores no están obligados a prestar servicios en sus días de descanso. Si se quebranta esta disposición, el patrón pagará al trabajador, independientemente del salario que le corresponda por el descanso, un salario doble por el servicio prestado.
- *Vacaciones.* Los trabajadores que tengan más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables y que aumentará en dos días laborables hasta llegar a doce, por cada año subsiguiente de servicios. Los trabajadores tendrán derecho a una prima no menor de veinticinco por ciento sobre los salarios que les correspondan durante el periodo de vacaciones.
- *Salario.* Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Este puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquiera otra manera. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie o cualquiera otra prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores. Además que el salario es irrenunciable para el trabajador.
- *Aguinaldo.* Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que deberá pagarse antes del día veinte de diciembre, equivalente a quince días de salario, por lo menos. Los que no hayan cumplido el año de servicios, independientemente de que se encuentren laborando o no en la fecha de liquidación de aguinaldo, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional del mismo, conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste."

FUENTE: "Ley Federal del Trabajo", Porrúa, México 2000.

## 2.7.8. LA INDUSTRIALIZACIÓN DE MEXICO.

Como consecuencia de los cambios que se dieron en nuestro país gracias a la revolución de 1910, surgieron leyes y ordenamientos que se encargarían de regular las relaciones laborales en nuestro país. Más tarde, en el 18 de marzo de

1938 el presidente Lázaro Cárdenas expropió las compañías petroleras y la energía eléctrica de los capitales extranjeros; de esta manera, obtendría nuestro país cierta independencia económica y energética que lo ayudaría a entrar a la industrialización, aunque también hubo otros factores que fueron determinantes para que se diera la industrialización como la Segunda Guerra Mundial. Otro factor fue que durante el gobierno del General Cárdenas se sentaron las bases para el desarrollo industrial del país, fue así que a partir del gobierno del presidente Manuel Ávila Camacho el gobierno se enfocó a promover la industrialización de país para sustituir las importaciones por exportaciones, aunque un factor muy importante para que tuviera éxito esta propuesta del gobierno fue la Segunda Guerra Mundial como se había dicho anteriormente. El desarrollo Industrial de nuestro país se divide en tres etapas:

**El Milagro Mexicano (1940-1954).** Las reformas económicas y sociales realizadas durante el gobierno del presidente Cárdenas como la expropiación del petróleo, la estabilidad política, el aumento de la población urbana, el crecimiento del mercado interno y la demanda de alimentos y materias primas por parte de Estados Unidos, propiciaron el desarrollo industrial del país.

**El Desarrollo Estabilizador. (1955-1970).** Esta etapa se caracterizó por el apoyo del gobierno a la iniciativa privada y la protección de la industria nacional por medio de un riguroso control de las importaciones, además hubo importantes inversiones públicas en obras de infraestructura como puentes, carreteras, caminos, aeropuertos, puertos y servicios principalmente; el gobierno otorgó créditos preferenciales a la inversiones en la industria, así como precios más bajos por el pago de servicios de agua, energía eléctrica, gas y petróleo. En este periodo el sector agropecuario tuvo una gran decadencia frente a otros los sectores como el industrial, servicios, construcción y comercio. Además entre los años de 1940 y 1970, la sociedad mexicana entró en un proceso de cambio, la población se incrementó y se transformó de rural a urbana; esta transformación influyó en las actividades económicas. Uno de los hechos más importantes fue la integración paulatina de la mujer en el trabajo industrial y de servicios.

**El Desarrollo Compartido (1971-1982).** En esta etapa se presentó una crisis económica muy fuerte que tuvo como resultado la devaluación del peso mexicano ante el dólar; esto estuvo acompañado de la disminución de los precios del petróleo, el inicio de la crisis en el campo que produjo una gran crisis de alimentos, los cuales se tuvieron que importar, lo cual contribuyó al aumento de la deuda pública.

### 2.7.9. EL MÉXICO ACTUAL.

De 1982 a la fecha nuestro país entró en un periodo de crisis provocado por los malos manejos de los gobiernos y por la intensa competencia a nivel mundial producto del capitalismo. Los aspectos laborales han cambiado mucho, pues antes cualquier persona que supiera un oficio podía trabajar, mientras que ahora con las nuevas exigencias la gente necesita tener un grado mínimo de bachillerato

para poder aspirar a un empleo mal pagado y temporal. La intensa dinámica laboral que se está viviendo en la actualidad rebasa los planes de estudios de las universidades de nuestro país, incluso las nuevas exigencias de la iniciativa privada rebasa por mucho los límites legales establecidos para las jornadas laborales específicamente; las leyes vigentes resultan obsoletas y necesitan reformarse para poder regular las relaciones laborales de la actualidad. Otro factor determinante en la actualidad es el avance de la tecnología, que cada día deja a más gente desempleada, así como las nuevas técnicas administrativas tienden a explotar a la gente al máximo.

El siguiente fragmento nos hablara de la actual situación de laboral en nuestro país: *"Las perspectivas del trabajo en la época actual plantea modificaciones permanentes en la estructura de las empresas y su organización, en el rol del Estado como regulador y garante de objetivos de empleo, salarios y condiciones de trabajo. Prevalecen las contrataciones temporarias a tiempo parcial, hay gran escasez de puestos de trabajo y con ello un desempleo estructural permanente. El trabajo y el derecho que lo regula ya no puede ser lo que fue, porque no lo es la realidad, tampoco es admisible el que sea un precario conjunto de reglas e instrumentos que subordinen la equidad social a las necesidades de la eficacia económica. Los efectos de la globalización no extinguirán el trabajo y menos aún su derecho, únicamente lo transformarán, es necesaria la creación de una nueva mística, de una nueva dinámica para unir objetivos e intereses opuestos y crear nuevas estrategias para dirimir los conflictos, no sólo entre el capital y el trabajo sino frente a nuevas tecnologías y cambios estructurales."*<sup>101</sup> En la actualidad debemos reflexionar sobre la situación laboral que estamos viviendo en nuestro país, pues el alto índice de desempleo provocado por el avance de la tecnología, la reducción de costos en las organizaciones y los excesivos requisitos que le piden a la población para aspirar a ocupar un puesto en alguna organización, nos está llevando a una crisis laboral y social que podría tener un desenlace fatal si no se toman medidas, pues el trabajo es la principal actividad de las personas para sobrevivir y desarrollarse emocionalmente y socialmente, además las personas que tienen la oportunidad de trabajar deben de cumplir con horarios de trabajo superiores a los que marca la ley, soportar cargas de trabajo muy grandes, invertir en educación especializada y impartida en instituciones particulares para que esta tenga validez para las organizaciones, y en respuesta a estos esfuerzos tienen el pago de sueldos muy bajos y prestaciones cada vez más recortadas; por lo tanto, vivimos un presente donde las leyes, las conquistas laborales y la dignidad en el trabajo para las personas han quedado de lado ante la nueva cultura laboral que está imponiendo la globalización; por esta razón, este trabajo tiene la intención de analizar la Función y Desarrollo que ha experimentado la Administración de Recursos Humanos y sus efectos en nuestra sociedad.

<sup>101</sup> LASTRA Lastra José Manuel. "El trabajo en México" Boletín Mexicano de Derecho Comparado, Nueva Serie Año XXXIV, Número 101 Mayo - Agosto 2001, p. 535.

**CAPITULO III**  
LA INFLUENCIA DE LAS TEORÍAS  
ECONÓMICAS INSTITUCIONALES EN  
LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS

## CAPITULO III. LA INFLUENCIA DE LAS TEORÍAS ECONÓMICAS INSTITUCIONALES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

### INTRODUCCION.

En este capítulo se analizarán algunas de las Teorías Económicas Institucionales, así como diversas formas de organizar el trabajo que han surgido y modificado la Administración de Recursos Humanos en la actualidad. A partir de estas teorías el Departamento de Recursos Humanos se ha transformado paulatinamente de un órgano casi estático y ajeno a las necesidades de la organización, ha un organismo más dinámico y atento en la creación de valor que proporcionan las personas que trabajan en la organización. La aplicación de estas teorías económicas en la Administración de Recursos Humanos se debe a la alta competencia que existe en el mercado y a la necesidad que las organizaciones tienen de obtener una ventaja competitiva, así desde un punto de vista económico la Administración de Recursos Humanos ha desarrollado distintas opciones en su forma de trabajar, con la finalidad de obtener ventajas competitivas en base a la reducción de costos y el desarrollo de conocimientos que logren hacer más eficientes los recursos con los que cuenta la organización. A continuación se explicarán los antecedentes, desarrollo, autores y herramientas que se relacionan con las siguientes teorías: Teoría del Capital Humano, Teoría de los Costos de Transacción, Teoría de la Agencia y Teoría de Recursos y Capacidades; las cuales como se dijo anteriormente han influenciado el accionar de la Administración de Recursos Humanos.

### 3.1. LA TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO.

La Teoría del Capital Humano tiene su origen en algunas de las investigaciones que realizó un economista estadounidense llamando *Gary Stanley Becker*<sup>102</sup>, estas investigaciones eran principalmente sobre problemas sociales como la discriminación racial, la criminalidad, el comportamiento de las familias, la fertilidad, entre otros problemas. Entre algunas de las anteriores investigaciones de Becker podemos pensar que surgió la Teoría del Capital Humano, pues encontramos la observación que Becker hizo sobre el problema de la discriminación racial en el trabajo en los Estados Unidos, donde encuentra desigualdades entre los ingresos recibidos por los trabajadores blancos y negros, fue así como Becker apuntó que la única explicación para tal desigualdad tenía que ser en base a la educación, experiencia y las habilidades personales que tuviera cada trabajador; por lo tanto, Becker concluye que una buena parte de este problema es atribuible a la discriminación racial, la cual tiene un efecto negativo en la producción de una sociedad. Uno de los estudios más controvertidos que realizó Becker fue el análisis económico de la fertilidad, donde plantea que una persona se puede igualar a un bien de consumo, este último se puede definir como un bien

<sup>102</sup> Gary Stanley Becker fue un economista estadounidense, nació en Pottsville en el 2 de diciembre de 1930. En 1992 ganó el premio Nobel de Ciencias Económicas por extender el dominio del análisis microeconómico a un amplio rango de comportamientos humanos fuera del mercado.

producido por el hombre destinado al consumo de los demás, así un hijo se puede considerar un bien de consumo producido por el hombre; en este orden de ideas si este bien de consumo (un hijo) recibe una buena educación y preparación podrá ser consumido por el mercado laboral; de esta manera, un hijo es un bien de consumo para las organizaciones en un futuro.

Finalmente Becker pudo concluir que el capital humano parte de la idea de que las personas deben de invertir en educación y preparación para si mismos o para sus hijos, lo cual en un futuro puede representar un mayor ingreso para la familia; uno de los ejemplos mas representativos de la Teoría del Capital Humano se encuentra en la explicación que da Becker sobre matrimonio y del divorcio. *"De acuerdo con este acercamiento, una persona decide casarse cuando la utilidad esperada del matrimonio excede a la utilidad de quedarse soltero o a la utilidad de buscar una pareja mejor. Así, una persona casada termina su matrimonio cuando la utilidad anticipada de regresar a la soltería, o de casarse con otra persona, excede a la pérdida de utilidad de la separación, incluyendo las pérdidas que se dan por asuntos como la separación física de los hijos, por el pago de cuotas legales, etc."*<sup>103</sup> Probablemente en términos sentimentales no sea tan afortunado el planteamiento que hizo Becker, sin embargo en términos económicos puede ser un claro ejemplo del costo de oportunidad que tiene una persona al tomar una decisión sobre sus aspiraciones o su vida personal, lo cual es fundamental en el planteamiento de esta teoría.

Regresando a los estudios sociales que realizo Becker, se puede definir que en el trabajo no puede existir ningún tipo la discriminación que influya en los ingresos y desarrollo de las personas, sino que debe haber una selección de aquellas personas que tengan una educación y preparación que les permita tener las habilidades para ocupar un determinado puesto; por su parte las personas deben tomar la decisión de prepararse para poder obtener un mejor ingreso en el futuro, tomando en cuenta el costo de oportunidad que representa una inversión de tiempo, dinero y esfuerzo en educación. La educación se puede traducir en preparación, conocimientos y habilidades, que pueden hacer de una persona un producto demandado en el mercado de trabajo, así surge la Teoría del Capital Humano en 1964 producto del estudio de diversos problemas sociales desde un enfoque económico. A continuación se explicara con mayor profundidad el contenido de esta teoría.

Para empezar definiremos el concepto de Capital Humano de la siguiente forma:

- Capital es el elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada que en cualquier aspecto se destina de nuevo a aquella unión del trabajo y de los agentes naturales.
- Humano relativo al hombre.

Por lo tanto, el Capital Humano *"es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico,*

<sup>103</sup> [http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/itam/estudio/letras11/textos3/sec\\_4.html](http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/itam/estudio/letras11/textos3/sec_4.html)

las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo.<sup>104</sup> Esta definición nos dice que la productividad se puede alcanzar cuando la organización se ocupa de mejorar las capacidades de sus trabajadores, esto es por medio de una inversión en educación para los trabajadores y empleados, pero sin dejar a un lado otras inversiones en equipo, tecnología, infraestructura, entre otras; aunque es primordial invertir en las personas para aprovechar de manera más eficiente los recursos que tiene una organización o aquellos que va a adquirir en el futuro.

Por lo tanto, la Teoría del Capital Humano se define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por la acumulación de conocimientos generales o específicos. La noción de capital expresa la idea de un cierto conocimiento que posee una persona que puede ser acumulado y usarse, la adquisición de este conocimiento se considera como una inversión que realiza un individuo, en la cual se evalúa la diferencia entre los gastos iniciales: el costo de los gastos de educación y los gastos correspondientes (compra de libros, material, transporte, etc.), el costo de productividad, es decir, el salario que recibiría el individuo si en lugar de estudiar estuviera trabajando y sus utilidades futuras actualizadas, así el individuo debe hacer una valoración entre trabajar o continuar una formación que le permita en un futuro percibir salarios más altos que los actuales. La inversión en educación tiene la finalidad de adquirir, actualizar u optimizar las capacidades, evitando de esta manera la depreciación o desvalorización de los conocimientos generales y específicos adquiridos, también se debe tomar en cuenta el mantenimiento del capital psíquico de las personas ( la salud física y mental del individuo).

Esta inversión en la adquisición de nuevos conocimientos y actualización de aquellos conocimientos adquiridos va orientada a aumentar la productividad, las utilidades que un individuo obtenga traducidas en un buen sueldo y en cierta forma en el aumento de la cotización de los conocimientos y habilidades de una persona en el mercado laboral. La inversión en capital humano no debe ser una decisión que solamente sea tomada por las personas, si no también por las organizaciones que buscan aumentar su productividad y la eficiencia en el uso de sus recursos. De esta manera la teoría del capital humano distingue dos formas de formación de las personas:

**1. La formación general.** Este tipo de formación puede ser adquirida en el sistema educativo, donde el financiamiento de la inversión la puede hacer el trabajador para hacerla valer en el mercado de trabajo, o bien, la organización se puede hacer cargo de toda la inversión o de una parte de ella, con la finalidad de aumentar el capital humano dentro de la organización y por consecuencia el aumento de su productividad.

**2. La formación específica.** Este tipo de formación es adquirida en el desarrollo del trabajo en una empresa, dentro de una unidad de producción o servicio, el trabajador desarrolla su productividad en la práctica, de esta manera adquiere los conocimientos específicos que requiere para poder incrementar su productividad. Probablemente durante el periodo de formación, el salario recibido por el trabajador es inferior al que hubiera podido recibir fuera de la empresa, esta diferencia se valora por su contribución a la

<sup>104</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>

*formación específica, pero permanece superior a su productividad en valor, libre los costes económicos de la formación. Este tipo de formación es rentable para la empresa siempre y cuando la diferencia entre la productividad y el costo de pagar un salario a un trabajador en formación y resulte menor que pagar la formación de un trabajador fuera de la empresa, o bien, contratar una persona capacitada para el trabajo.*<sup>105</sup>

Por lo tanto, esta teoría nos dice que un individuo puede adquirir su propia capacitación en el sistema educativo y cubriendo todos los costos y gastos que corresponden, así una organización puede aumentar su capital humano invirtiendo en capacitación para sus trabajadores, cubriendo una parte o todos los costos y gastos que se deriven de la educación de sus trabajadores. Otra forma en que un individuo puede adquirir la capacitación es en el desempeño del trabajo como asistente, aprendiz o practicante; aunque debe de asumir una disminución de su sueldo en contraparte, pero al mismo tiempo la organización le brinda la oportunidad de obtener conocimientos en el desempeño del trabajo que en un futuro le pueden proporcionar un mejor puesto y sueldo.

Entonces el punto principal de la Teoría del Capital Humano consiste en pensar que las personas deben de invertir en su capacitación y preparación para en trabajo para obtener un rendimiento en el futuro. Así entramos en un supuesto básico que nos plantea que las personas pueden comprar autos, diversión, aparatos electrónicos, entre otros bienes; aunque también pueden comprar educación, pueden gastar en información para buscar mejores empleos e incluso pueden invertir para emigrar a otras regiones o países para buscar mejores oportunidades de empleo, ha estos gastos realizados en dinero y tiempo se pueden considerar como una inversión, que en un futuro puede generar resultados o rendimientos económicos. Pero regresando al tema de la inversión en educación de las personas, podemos hablar de una decisión donde esta de por medio un costo de oportunidad en la vida de un individuo, pues según esta teoría *“la educación se contempla como una inversión que realiza un individuo que decide seguir preparándose, porque el costo de hacerlo es inferior al rendimiento que espera obtener de esa formación. Según lo anterior, el individuo decide formarse hasta que el costo marginal asociado a un período adicional de formación, es igual al beneficio marginal que espera obtener. De esta manera, la formación permite que un individuo pueda adquirir un mayor conocimiento y por ende una mayor productividad en su trabajo.”*<sup>106</sup> El desarrollo de las habilidades y capacidades que puede brindar la inversión en educación no debe verse solo desde el punto de vista económico, puesto que tiene una gran importancia desde el punto de vista social, ya que una sociedad mejor preparada y capacitada tiene mas posibilidades de progresar, producir y competir a nivel mundial; mas sin en cambio, una persona o sociedad que no se preocupa en invertir en educación, se van a ver rebasadas por las otras que si lo hacen.

En el pasado se pensaba que el desarrollo económico de una sociedad iba a ser el detonador para el desarrollo social (un mejor sistema de educación, vivienda y mejores servicios de salud). En la actualidad se busca la vinculación entre educación y progreso económico, por que se necesita que las personas que

<sup>105</sup> [http://multitudes.samizdat.net/article.php3?id\\_article=312](http://multitudes.samizdat.net/article.php3?id_article=312)

<sup>106</sup> [hasqui.univalle.edu.co/cidse/documentos/download/pdf/Doc.65.pdf](http://hasqui.univalle.edu.co/cidse/documentos/download/pdf/Doc.65.pdf)

integran la sociedad estén preparadas y capacitadas para poder desarrollar de forma mas eficiente el trabajo, así como Becker lo puntualiza de la siguiente manera: *"La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".*<sup>107</sup> Aquí Becker nos habla de una de las situaciones actuales que se están viviendo en muchos países del mundo entre ellos el nuestro, donde las personas se están viendo superadas por las nuevas exigencias de las organizaciones, la cuales necesitan personas mas capacitadas y preparadas en distintas especialidades, por ejemplo el prototipo de empleado que se busca en una organización es aquel que tenga una carrera profesional terminada, con especialización en una o varias áreas específicas, dominio del idioma ingles por lo menos, dominio de varios programas de computación y paquetería especializada, estudios de postgrado y una edad máxima de 35 años; estas exigencias están siendo mas comunes en países como el nuestro donde unos cuantos miles de afortunados tienen la oportunidad de estudiar una carrera profesional, mientras el resto de la población oscila entre la educación básica y media superior. De esta manera, muchas de las grandes empresas transnacionales no pueden instalarse en México porque las personas no están lo suficientemente capacitadas para ocupar los respectivos puestos de trabajo, aunque los diversos problemas económicos, sociales y culturales no permiten que mucha gente en nuestro país tenga una educación que se adapte a las exigencias actuales.

La Teoría del Capital Humano nos puede explicar la relación que existe entre el nivel de educación que tiene una persona con la remuneración que espera obtener como producto de esa educación; por lo tanto, la educación es un recurso intangible pero necesario para que las personas puedan obtener ingresos mas elevados, un mejor desempeño laboral y un mejor nivel de vida. La Teoría de Capital Humano nos plantea que las personas pueden tomar la decisión de invertir dinero, tiempo y esfuerzo en educación por su propia iniciativa, partiendo de este planteamiento podemos decir que la Administración de Recursos Humanos de las organizaciones de la actualidad debe empezar en la decisión de cada individuo de la sociedad de invertir en educación para adquirir mayores capacidades y habilidades en el trabajo, las cuales va ofrecer al mercado de trabajo. Así esta teoría hace énfasis en que la inversión en educación la deben hacer de preferencia las personas utilizando sus propios recursos (dinero, tiempo y esfuerzo), asumiendo el riesgo inherente a cualquier inversión; así llegamos al concepto de costo de oportunidad representado por la inversión en educación, en la cual se consumirá dinero, tiempo y esfuerzo, contra la opción de utilizar el mismo tiempo y esfuerzo en trabajar y utilizar el dinero una inversión financiera o en bienes raíces, el calculo de las utilidades que arroje la inversión en educación debe ser mayor a las utilidades de las otras alternativas; además se debe tomar en cuenta el sacrificio que una persona debe asumir para obtener una mejor educación, pues se debe utilizar una buena parte del tiempo que una persona utiliza para convivir con su familiar, para divertirse o simplemente descansar, así

---

<sup>107</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>

como el dinero que puede utilizar para la adquisición de otros bienes y el esfuerzo físico y mental que conlleva la preparación y educación de un individuo.

En mi opinión personal, la Administración de Recursos Humanos desde visión de la Teoría del Capital Humano, propone una mayor extensión y campo de acción, ya que de una manera u otra cada individuo que pertenece a la sociedad puede participar en la Administración de Recursos Humanos de todas las organizaciones e instituciones de un país, incluso puede participar en el mercado laboral de otros países; todo esto depende del grado de preparación que cada individuo decida y pueda obtener, según su inversión en educación va ser el grado de participación que tenga una persona en el mercado laboral. De esta manera el paradigma del empleo y la oferta del mercado laboral cambia, pues en la actualidad las personas deben de ofrecer su preparación, capacitación y habilidades a un mercado laboral que demanda recursos humanos, el cual esta compuesto tanto por empresas privadas e instituciones publicas. Podemos visualizar la Administración de Recursos Humanos como una bolsa de valores, donde las empresas e instituciones publicas se pueden considerar como las emisoras, pues de ellas depende cuantos empleos ofrecen al mercado laboral según sus intereses, así como las ganancias y beneficios ofrecen a los inversionistas (sueldo, prestaciones, condiciones de trabajo que ofrece una empresa a las personas que acudan a solicitar un empleo), así como los requisitos que establecen para poder participar con esa emisora (en nuestro ejemplo una empresa que busca personal con cierta capacitación, habilidades y preparación que requieren las personas que aspiran a ocupar el puesto que se ofrece); y por el otro lado encontramos a cada individuo que pertenece a la sociedad como los inversionistas, donde su capital para invertir esta representado por el grado de educación que posean, de lo cual depende cuanto pueden ofrecer al mercado laboral en términos de capacidad, habilidad y preparación en el trabajo, así en base al grado de educación ofrecido por las personas que buscan empleo, serán las ganancias u utilidades que resulten de la inversión en educación (mejores sueldos y salarios, prestaciones mas elevadas, mejores condiciones laborales y oportunidad de una mayor crecimiento profesional y personal); mientras tanto, las empresas puede capitalizar la inversión que las personas hacen en educación y preparación, pues las personas que se preparan obtienen mejores resultados que se traducen en mayor eficiencia y eficacia en el trabajo; así como desarrollan conocimientos y nuevas tecnologías dentro de la organización, lo cual contribuye a que la empresa pueda lograr ventajas competitivas en el mercado y mejores oportunidades de negocios.

Ante el anterior planteamiento que acabo de realizar, la educación como una inversión debe ser analizada. A continuación se muestran dos métodos para calcular la rentabilidad de la inversión en educación:

*1.Método Algebraico. Consiste en calcular los flujos de ingresos y gastos de la inversión y ponerlos en términos de valor presente, si los ingresos son mayores que los gastos, la inversión es rentable, en caso contrario, no los es. Este método se puede llevar a cabo suponiendo que no existe una restricción financiera por parte de la persona que hará la inversión en capital humano, además de comparar el rendimiento que generara la inversión en capital humano con otras inversiones alternativas (bienes raíces, inversiones*

financieras, etc.). La desventaja de este método para calcular la rentabilidad de la inversión en educación es que se tiene que tener un total certidumbre sobre el cálculo de los costos y de los beneficios que aportara esta inversión, es decir, no se contemplan periodos de ingresos inciertos, desempleo, devaluaciones, etc. lo anteriormente expuesto nos dice que la inversión en capital humano se debe hacer en una persona joven, por que el flujo de beneficios se dará en mas periodos, razón por la cual debe ser mas rentable. Aparte existen otras tres razones por la cual una persona joven debe de invertir en capital humano: la primera por que tienen mas tiempo para recuperar la inversión, la segunda por que tiene un menor costo de oportunidad y la tercera por que tienen mayor disponibilidad para aprender.

2. Método de las funciones mincerianas de ingresos. Consiste en comparar la tasa de salarios de las personas por nivel educativo y suponer que la diferencia de ingresos se debe a la diferencia de productividad ocasionada por la diferente cantidad de educación que tiene un individuo. Lo planteado supone, por un lado, que los salarios de los individuos son iguales a la productividad de los mismos y que esa productividad esta asociada directamente con el nivel educativo; por otro lado, también supone que los mercados de trabajo son lo suficientemente competitivos como para hacer que los rendimientos privados de todos los tipos de educación sean iguales. La función minceriana tiene la siguiente forma:

$$Y = \alpha + \beta E + \gamma X + \delta X$$

$$B > 0 \quad \gamma > 0 \quad \delta < 0$$

Donde Y representa la tasa de salarios, E los años de escolarización y X los años de experiencia laboral. La ecuación puede estimarse utilizando técnicas convencionales de regresión y datos de corte transversal, definidos para todos los individuos en el mismo momento. Permaneciendo constante todo lo demás, un aumento en un año de la escolarización de un individuo debería elevar Y en  $\beta$ . Como  $\Delta Y$  es aproximadamente igual a la variación proporcional de la tasa de salarios, se sigue que  $(1+\beta)$  aproxima la proporción entre las tasas de salario depuse de un año adicional de escolarización y antes del mismo. Si la tasa de salario renunciada representa el único coste del año adicional de escolarización,  $(1+\beta)$  es la proporción de los ingresos laborales por unidad de tiempo de un año después de la educación adicional con respecto al coste de esa educación. Por tanto,  $\beta$  es la tasa privada de rendimiento de la educación.<sup>108</sup>

Aunque el motivo de la Teoría del Capital Humano es la de mejorar el nivel de vida de las personas en base a la educación, no toma en cuenta ciertos factores que influyen en el desarrollo de las personas en una sociedad como la nuestra, estos factores no son controlables por las organizaciones y mucho menos por las personas; por lo tanto, entre esos factores encontramos el sistema educativo de un país, el cual juega un papel muy importante en la formación básica de las personas, pero también es responsable de formar hábitos de estudio y un cierto nivel cultural que permita que las personas tomen la decisión de adquirir toda la educación que el Estado les pueda proporcionar o en su caso, se interesen por la adquisición de educación adicional por su cuenta individual, esto depende en gran medida a la eficiencia del sistema educativo de un país, si este sistema educativo no es capaz de fomentar en las personas los hábitos de estudio y niveles culturales que permita a las personas querer buscar una superación personal con base en la educación y mejor preparación desde una temprana edad, será muy

<sup>108</sup> hasqui.univalle.edu.co/cidse/documentos/download/pdf/Doc.65.pdf

difícil que muchas personas tomen la decisión de invertir en educación, así como la dificultad que va encontrar el mercado laboral para encontrar mas gente preparada y capacitada. Dentro del sistema educativo de un país, también encontramos la importancia que tiene la inversión que realiza un país en el desarrollo de la investigación y tecnología según dice el siguiente fragmento: *"En su conceptualización mas amplia, la investigación y desarrollo promueve la reingeniería (el aprendizaje en la practica) y la obtención de conocimientos tecnológicos mas especializados y, por consiguiente, la adaptación de tecnologías, acorde a las condiciones particulares que tiene cada país, sobre el desarrollo del capital humano y de las ventajas comparativas. Por su parte, la innovación tecnológica radica en poder incorporar cada vez mas los conocimientos a la producción, mediante la adopción de políticas específicas dirigidas a crear y ampliar tales capacidades."*<sup>109</sup> Por lo tanto, la inversión en investigación y desarrollo de tecnología promueve el interés de las personas por participar en la educación, además promueve diversas ventajas competitivas que un país puede aprovechar.

En la actualidad, los grandes capitales requieren que los países en vías de desarrollo como México inviertan en el desarrollo investigación, tecnología y educación, para poder invertir en un país donde exista gente capacitada para trabajar y manejar las nuevas tecnologías. Desgraciadamente nuestro país no invierte muchos recursos para el desarrollo de la tecnología y en educación publica, incluso en la actualidad hay propuestas que pretenden modificar el Artículo Tercero de la Constitución, la cual consiste en que el gobierno ya no se haga cargo de la educación media y superior porque es muy costosa y de baja calidad, así el concepto de reforma educativa contempla que el Estado debe hacerse cargo de la educación publica hasta el nivel básico, mientras el resto de la educación debe ser impartida por instituciones privadas, por ende la educación media y superior debe costarle a la gente en país donde el salario mínimo y los sueldos no satisfacen las necesidades básicas de la mayor parte de la población.

Pero el sistema educativo no es solamente el responsable, existen otros factores que influyen como los bajos sueldos que ofrecen las empresas a la gente, la poca estabilidad en el empleo que existe (políticas organizaciones que motivan la alta rotación de personal), las condiciones de trabajo que ofrecen las empresas a los trabajadores (como horarios por arriba de las 8 horas de trabajo, entera disponibilidad para la empresa, cubrir varios puestos, prestaciones en el limite legal e incluso por de bajo del limite legal, entre otras) y el poco crecimiento profesional y personal que ofrecen las empresas a sus empleados, pues la mayoría de las personas son ocupadas por unos cuantos años; estos son factores influyen negativamente en las personas, pues algunas toman una decisión de invertir en la educación por miedo a no tener oportunidades en el futuro, las cuales tienen un alto riesgo de no llegar nunca, o de plano otras personas toman la decisión de no estudiar e incorporarse al comercio informal, emigrar a Estados Unidos o unirse a la delincuencia, pues una inversión en educación en nuestro país puede ser una decisión de alto riesgo de no lograr nada al final del camino.

<sup>109</sup> David Colmenares Páramo, artículo "Investigación y desarrollo, reto imprescindible", periódico: El Sol de México, sección: finanzas, fecha 7 de febrero de 2005, pags. 1 y 4.

Lo anterior podemos justificarlo, ya que en nuestro país es difícil que la gente encuentre empleos donde los sueldos sean justos, donde exista cierta certidumbre de conservar el empleo y donde exista un verdadero desarrollo profesional. Desgraciadamente la tasa de desempleo aumentó en México a 3.78 por ciento en 2004 siendo mayor al registrado en el año de 2003 que fue de 3.25 por ciento informó el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI); seguido se anuncian recortes de personal en empresas privadas y en el mismo gobierno, por ejemplo "La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (Concanaco), estimó los despidos en 120 mil trabajadores que perdieron su empleo durante el primer trimestre del año 2001" así como otros datos que ilustran lo anterior: " las ramas donde hubo despidos, podemos detectar que la cifra en estos seis últimos meses (noviembre del 2000 a abril del 2001), ha sido de 397 mil despidos, donde destacan: Industria de la Transformación: 239 mil, Industria de la Construcción: 92 mil, Comercio: 37 mil, Industrias Extractivas: 5 mil y Transportes y Comunicaciones: 3 mil. Las empresas que destacan por su recorte de personal, tenemos a: ICA: 5 mil,<sup>7</sup> Vtech: 2 mil 300, Chrysler: 2 mil, Natsteel: mil 700, Euzkadí mil 500, La planta de El Salto, Jalisco, planea liquidar 250 trabajadores más, Goodyear Oxo: mil 358, Atenquinque: mil 50, La Comercial: mil 26, Ford (Chihuahua): 273 eventuales, Televisa: 750, Teksid: 500, TV Azteca: 500, IMSA: 400, Sanyo: 300"<sup>10</sup> Además cada día las universidades e instituciones de educación superior, en especial las públicas son productoras de nuevos profesionistas desempleados, que se ven en la necesidad de trabajar en actividades que no son propias de su carrera; es muy común escuchar que un Ingeniero Civil trabaje de taxista, un Administrador de vendedor, un Doctor de promotor de medicamentos; con estos ejemplos no quiero decir que sean trabajos indignos ya que el trabajo dignifica a la gente, sino el punto es, que estas personas no estudiaron para eso, no se esforzaron para no recibir ninguna oportunidad.

Los siguientes datos nos retratan el gran retraso en educación que existe en nuestro país, así podemos justificar que las exigencias actuales en el mercado laboral no solo rebasa la preparación de muchas personas, sino de plano descartan de inicio a una gran parte de la población:

- Porcentaje de niños que ingresan a la Primaria y concluyen su Educación Superior: 4%.
- Porcentaje de jóvenes entre 15 y 19 años que no cursan ningún nivel educativo: 50%.
- Número de adultos que no han concluido su enseñanza básica en México: 32.5 millones.
- Porcentaje de la cobertura educativa en Educación Superior: 18%.
- Número de jóvenes que son excluidos del nivel Universitario: 8 millones.<sup>11</sup>

Después de ver estos números puedo decir que estamos totalmente rebasados por las exigencias del mercado laboral y la globalización económica, así el resultado de este problema que tenemos en el sistema educativo se observa en el siguiente dato: "El desempleo abierto en la población de entre 20 y 34 años, el cual pasó de 4.9 a 7.8 por ciento de agosto del 2002 a agosto de 2004, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)."<sup>12</sup> De esta manera, no es una coincidencia los que actuales índices de desempleo sean tan elevados en las personas jóvenes, pues la mayor parte de este sector de la población no puede aspirar a un

<sup>110</sup> <http://www.uom.edu.mx/trabajadores/24despidos.htm>

<sup>111</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/educacion-superior-mexico/educacion-superior-mexico.shtml>

<sup>112</sup> [http://www.universia.net.mx/index.php/news\\_user/content/view/full/16120/](http://www.universia.net.mx/index.php/news_user/content/view/full/16120/)

buen empleo por la falta de educación de calidad, así nuestro país esta desperdiciando a una gran parte de la población que esta en su edad mas productiva.

Otro factor muy importante que influye en la inversión en educación es la condición económica de muchas familias en nuestro país, pues en varios casos una inversión en educación representaría un gasto que afectaría sensiblemente la economía familiar, pues a inversión de dinero, tiempo y esfuerzo en la educación es un obstáculo, ya que la situación económica que tiene una gran parte de la población obliga que todos los miembros de la familia tengan que trabajar para cubrir sus necesidades más básicas en el corto plazo y de forma temporal. Ante estos factores la inversión en educación en nuestro país no ofrece la certidumbre suficiente que debe ofrecer una inversión, ya que no existe la certidumbre de que la persona que invirtió en educación pueda conseguir un buen empleo, bien pagado y que permita la recuperación de la inversión, así como un beneficio económico y una aumento del nivel de vida a mediano plazo; por lo tanto, para muchas familias e individuos en nuestro país la inversión en educación es de alto riesgo e incertidumbre.

Incluso el propio Becker plantea que es difícil poder calcular el interés y el rendimiento de la inversión: *"Quizá sea la rentabilidad, la tasa de rendimiento, es el determinante principal de la inversión en capital humano, pero ha sido muy difícil aislar empíricamente el efecto de una variación de la tasa de rendimiento sobre las retribuciones del de una variación de la cantidad invertida. Ello se debe a que la inversión en capital humano normalmente se extiende a lo largo de un período extenso, pero variable, de tiempo, por lo que no se puede determinar la cantidad invertida en función de un período de inversión conocido"*.<sup>113</sup> De esta manera, Becker plantea que es difícil medir la inversión en educación, como se miden otros tipos de inversión, pues es muy difícil poder calcular con exactitud la cantidad que se va invertir por la variabilidad de los costos que en el tiempo pueden variar constantemente, incluso el costo de oportunidad puede cambiar por factores como gastos imprevistos, devaluaciones económicas, entre otros.

### 3.1.1. LA BÚSQUEDA Y CREACIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS.

La finalidad de la Teoría del Capital Humano es la creación de nuevos conocimientos en la organización en base a la preparación y educación de las personas, pues esta es una forma de replantear la misma organización tal como los dice Nonaka y Takeuchi en las siguientes palabras: *"Crear nuevos conocimientos significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforman en un ininterrumpido proceso de auto renovación organizacional y personal"*.<sup>114</sup> Tomando el sentido literal de estas palabras podemos pensar que un cambio constante en la organización puede influir en ventajas competitivas, aunque el costo de reinventar en cada momento la organización podría ser una limitante. Podemos decir que la creación de conocimientos dentro de la organización tendrá como resultado trabajadores y empleados mejor preparados, a los cuales se les deberá pagar en base a su

<sup>113</sup> <http://www.uaca.ac.cr/acta/1994nov/bendfldt.htm>

<sup>114</sup> [http://www.nodo50.org/cubasisigloXXI/pensamiento/alhama\\_311204.htm](http://www.nodo50.org/cubasisigloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm)

preparación, lo cual podría significar un gasto muy importante para la empresa si esa generación de conocimientos no aporta una ventaja competitiva en el mercado y mayores utilidades. La creación de conocimientos en las organizaciones es muy importante, aunque su aprovechamiento está relacionado con la inversión, desarrollo y aprovechamiento de la tecnología, la creatividad y la cooperación de las personas dentro de la organización.

En otro sentido se puede decir que la Teoría del Capital Humano no tiene nada de humano, ya que para una organización los conocimientos y las capacidades humanas son considerados activos al igual que las máquinas, equipos, instalaciones, tecnología, dinero en efectivo entre otros bienes mas, los cuales se invierten para obtener una rentabilidad a largo plazo; por lo tanto, la riqueza y utilidad de las personas esta dada en función de la aplicación de sus conocimientos a la innovación y desarrollo económico de la empresa.

Se ha considerado que la Teoría del Capital Humano es una de las impulsoras de la globalización y la regulación de la economía según las leyes del mercado, las cuales no contemplan el lado humano de la gente, sino su aportación al capital en una forma intangible (conocimientos, habilidades, destrezas, preparación), aunque tal vez esta aportación sea la mas productiva e importante que necesita tener una organización tal como dice el siguiente enunciado: *“Convertir la vida humana en simple capital humano es punta de lanza de la Globalización”*<sup>115</sup> Es así como el conocimiento humano es un simple recurso en la globalización, el cual puede ser sustituido en cualquier momento por otras personas que aporten una capital humano (conocimientos, habilidades, preparación y capacitación en trabajo) mas atractivo para la organización.

Aunque la teoría del capital humano sea criticada y se diga que no tiene nada de humano su planteamiento, lo que es una realidad es que ha contribuido al cambio del Departamento de Recursos Humanos, pues se le da mayor importancia a la capacitación y creación de conocimientos entre los empleados y trabajadores, que los recursos financieros, las maquinas y tecnología de punta, pues estos recursos son manejados, creados, desarrollados y mejorados por el capital humano. En cierta forma esta teoría maximiza la capacidad humana como un recurso indispensable para cualquier organización de la actualidad.

### **3.1.2. ORGANIZACIONES QUE APRENDEN.**

La Organizaciones que Aprenden podrían ser un ejemplo de la aplicación de la Teoría del Capital Humano, la cual plantea que el conocimiento es un recurso que forma parte de la empresa, este se encuentra en cada persona que esta en la organización, ya que el conocimiento no es un producto inerte, sino está vivo en cada persona; pero es considerado un recurso por que puede ser igual de escaso que los otros recursos, con la diferencia que el conocimiento se puede cultivar en

---

<sup>115</sup> [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama\\_311204.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm)

cada persona de la organización. En la actualidad la organizaciones se deben dar cuenta que el conocimiento es una parte muy importante del negocio y es diferente al resto de los recursos, materias primas e insumos con los que cuenta una organización. En la actualidad la principal misión es hacer productivo el conocimiento; por lo tanto, no esto no es cuestión de comprar tecnología de punta, sino *requiere de un cambio cultural en las personas de la organización* que permita crear a la organización sus propios conocimientos. Las organizaciones deben aprender a aprender mediante la transición del conocimiento personal o individual al conocimiento colectivo o de grupo, así todos los integrantes de la organización tienen los mismos conocimientos. Pero para tomar una decisión sobre el conocimiento que hace falta en la organización, se deben hacer las siguientes preguntas:

- *¿Cómo crear el conocimiento?*
- *¿Cómo adquirirlo?*
- *¿Cómo hacer que llegue a todos y cada uno de los integrantes de la empresa?*<sup>116</sup>

Estas preguntas podrán guiar a la organización para saber si se puede crear el conocimiento dentro de la organización o se debe traer de afuera, así como de los mecanismos que se necesitan para poder expandirlos a todos los integrantes de la organización, además se deben plantear otras preguntas como:

- *¿Cuál es el tipo de conocimiento relevante para la empresa?*
- *¿Cómo saber cuándo realmente una organización aprende?*
- *¿Cómo hacer para que el conocimiento no se pierda cuando la gente se vaya?*<sup>117</sup>

Por lo tanto, una organización que aprende es *"aquella que tiene la habilidad de crear, adquirir y transferir conocimiento y modificar conductas que reflejen ese aprendizaje y sus premisas."*<sup>118</sup> El conocimiento se ha convertido en el recurso mas apreciable para una organización, es parte fundamental de su desarrollo interno para poder enfrentar los retos que impone la competencia, pero las organizaciones no se deben olvidar que una parte del conocimiento se necesita aprender de la experiencia y aplicando nuevas técnicas sobre la marcha, poniendo interés en los siguientes puntos:

- **Resolución sistemática de problemas.** *Mediante decisiones objetivas, documentadas y apoyadas en evidencias, preferentemente mediante el método científico.*
- **Experimentar con nuevos enfoques.** *Poner a prueba el conocimiento existente, para expandir horizontes, buscar nuevos y mejores conocimientos por aproximaciones sucesivas.*
- **Aprender de la propia experiencia e historia pasada.** *Revisar aciertos y errores, para evitar el éxito improductivo: aquel que ocurre cuando algo sale bien y nadie sabe porque.*
- **Aprender de las prácticas modelo (Benchmarking).** *Compararse con los demás, mediante estudios de referencia e identificación de las prácticas modelo. También aprender de consumidores y proveedores*

<sup>116</sup> <http://www.avantel.net/~rjaguado/sabe.html>

<sup>117</sup> <http://www.avantel.net/~rjaguado/sabe.html>

<sup>118</sup> <http://www.avantel.net/~rjaguado/sabe.html>

- *Transferir el conocimiento rápida y eficientemente a toda la organización. Desarrollando sistemas, procesos, tecnología. Generando una nueva de apertura a la crítica, a aquello que falta por aprender o por compartir.*<sup>119</sup>

Las organizaciones que aprenden pertenecen a un nuevo tipo de empresas que entienden que los continuos mejoramientos requieren de un compromiso y de un constante aprendizaje, donde todos los miembros de la organización aprendan juntos y se pueda ver la mejoría en toda la organización. Dentro de este modelo de organizaciones que aprenden podemos encontrar a el aprendizaje institucional, este concepto se refiere a los procesos de cambio colectivos, al crecimiento de los equipos de trabajo en términos de su capacidad permanente de aprendizaje y procesos de trabajo cooperativo. En estos procesos el análisis de los resultados no se expresa en la suma de individualidades, sino en el aprendizaje de la institución como un sistema complejo que se complementa y se diversifica en función de las tareas y del compromiso.

### 3.1.3. LA TORMENTA DE IDEAS.

Es una técnica de grupo para la generación de ideas nuevas y útiles, que permite, mediante reglas sencillas, aumentar las probabilidades de innovación y originalidad. Esta herramienta es utilizada en las fases de identificación y definición de proyectos, en diagnóstico de la causa y solución de la causa. La tormenta de ideas es un medio probado para generar muchas ideas sobre un tema y aumentar la creatividad de los participantes. Normalmente, las listas de ideas resultantes contienen mayor cantidad de ideas nuevas e innovadoras que las listas obtenidas por otros medios; para realizar una tormenta de ideas es necesario:

- Redactar el objeto de la tormenta de ideas o brainstorming.
- Preparación del Brainstorming (comunicación del objetivo, material, etc).
- Presentar las cuatro reglas conceptuales: ninguna crítica, ser no convencional, cuantas más ideas mejor y apoyarse en otras ideas.
- Preparativos ("calentamiento").
- Realizar la tormenta de ideas, con el objetivo de la sesión y las ideas que van surgiendo escritas en lugar visible, y finalizando antes de que se note cansancio.
- Procesar las ideas.

Esta es una técnica que cualquier organización puede practicar para que sus empelados pueda aprender sobre la marcha y generar nuevas ideas y conocimientos innovadores. La Tormenta de ideas es un ejemplo de la educación y preparación que una persona puede recibir dentro de la organización, en función de sus actividades cotidianas; además esta herramienta permite que la creación de conocimientos se pueda realizar sobre la marcha, pues las personas aprenden de sus compañeros ya que deben de discutir diversas ideas y procesos para llevar a cabo un nuevo proyecto o un nuevo negocio.

<sup>119</sup> <http://www.avantel.net/~rjaguado/sabe.html>

### 3.2. TEORÍA DE LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN.

La Teoría de los Costos de Transacción es una teoría económica que ha cambiado la idea de administrar los recursos humanos de una organización, esta teoría nos habla de la reducción de costos en todas las áreas de la organización, en especial en aquellos procesos que no aportan valor a la producción; como toda teoría económica no considera que sea importante tener un Área de Recursos Humanos, pues esta área consume muchos recursos que pueden ser aplicados en otras actividades que aporten mas valor a la producción. Por lo tanto, la principal primicia de esta teoría es buscar una ventaja competitiva en base a la reducción de costos de administración y otros costos que no sean tan importes en el proceso productivo de la organización, para aplicar esos recursos en actividades y procesos mas productivos, ya que es necesario eliminar el mayor numero transacciones en una organización.

Esta teoría tiene su origen en el análisis que realizo *Ronald H. Coase*<sup>120</sup> sobre la economía, en el cual llego a la conclusión de la existencia de una falla en la economía al no considerar los costos de contratación y de administración que erogan las organizaciones e instituciones en su funcionamiento; por lo tanto, las organizaciones deben de reducir estos costos que consumen recursos, los cuales podrían ser aplicados en actividades mas productivas, esta situación se explica mas detalladamente en el Teorema de Coase, que es una idea que plantea la existencia de los costos de transacción en la operación de las organizaciones, este teorema nos dice que "las transacciones pueden realizarse con costos muy bajos o inexistentes y los derechos de propiedad están claramente establecidos, la asignación inicial de los derechos producirá una redistribución cuyo resultado será el de máxima eficiencia. Si las transacciones tienen costos que impiden la redistribución de derechos, habrá solo una asignación inicial de los mismos que permita la máxima eficiencia."<sup>121</sup> En el Teorema de Coase se establece que si no existieran los costos de transacción la asignación de los recursos en una economía seria eficaz, así una organización invertiría sus recursos de manera mas eficiente, pues los recursos serian utilizados para actividades que aporten mas valor a la producción y por ende existiría un máximo aprovechamiento que generaría mayores utilidades o beneficios. Aunque también hay que tomar en cuenta la distribución de los derechos de propiedad sobre algún bien o concesión de gobierno para explotar un bien o prestar un servicio. Para entender mejor este teorema se puede utilizar el siguiente ejemplo: *"Una fábrica de papel tira sus residuos en un río, cerca de la fabrica de papel se encuentra una comunidad dedicada a la pesca. Los procesos productivos de ambas partes requieren la utilización del río, pero una de ellas lo utilizará de forma más eficaz que la otra, esto es que el rendimiento del río será mayor en alguna de las dos partes. Como el vertido de residuos por la papelera impide la utilización del río por la pesca, se tiene que recurrir a los derechos de apropiación establecidos que dirán cual de las dos partes es titular de los derechos. La compra de estos derechos representan una transacción económica que puede tener costos elevados que absorban completamente los beneficios derivados del intercambio. Supongamos que la papelera es más eficiente pero no tiene*

<sup>120</sup> Ronald H. Coase nació el 29 de diciembre de 1910, economista británico (nacionalizado estadounidense), premio Nobel de Ciencias Económicas en 1991 por el descubrimiento y clarificación del significado de los costes de transacción y derechos de propiedad para la estructura institucional y el funcionamiento de la economía.

<sup>121</sup> <http://www.eumed.net/cursecon/1/instcostes.htm>

el derecho y que en vez de negociar con la comunidad, tiene que ponerse de acuerdo con los pescadores pero ¿Cómo podrá identificar a todos y cada uno de los pescadores para pagarles una indemnización?, existe el riesgo de que siempre aparecerán nuevos individuos afirmando que tenían la intención de pescar en ese río y que por tanto quieren una indemnización.<sup>122</sup> En el ejemplo anterior, se debe tomar en cuenta que el costo de transacción de la empresa papelera esta en la negociación y en el pago de la indemnización a los pescadores por la utilización del río, pero la fabrica de papel debe tomar en cuenta que el costo de transacción no rebase el posible beneficio que va sacar por la adquisición de un derecho, que en este caso seria la licencia de tirar desechos en el del río. De esta forma, la idea fundamental de la fabrica papelera es tirar los desechos de su producción al río, lo cual le sale mas barato que contratar una empresa que se dedique a tirar desechos industriales a otro lado o en su defecto que la organización construya la infraestructura para tirar esos desechos a un basurero. Finalmente si decide tirar los desechos al río necesita negociar con los pescadores y indemnizarlos por daño que va a generar a su medio de existencia, además necesita tener un permiso de las autoridades correspondientes y acatar ciertos requisitos para poder desechar los residuos directamente de la fabrica al río, que en este caso seria la instalación de filtros especiales y el procesamiento de los desechos antes de ser vertido en el agua del río, esto significaría un gasto adicional que podría reducir considerablemente el beneficio de verter directamente al agua los desechos. Por lo tanto, la empresa papelera debe de analizar y ponderar todas las opciones para saber cual de ellas cuesta menos, proporciona un mayor beneficio y tiene menos costos de transacción.

Podemos concluir que el Teorema de Coase nos dice que existen varios caminos para realizar una transacción, aunque es muy importante buscar aquella acción que implique el menor costo de transacción posible; de esta manera, el objetivo principal es ahorrar recursos que pueden ser utilizados en otros procesos y actividades que aporten un mayor valor a la principal actividad de la organización. Así la Teoría de los Costos de Transacción dice que las organizaciones que minimizan la suma de los costos de producción y de transacción de una determinada actividad tendrán una ventaja competitiva sobre la competencia; tomando en cuenta el ejemplo de la fabrica papelera y el Teorema de Coase, podemos incluir un nuevo factor determinante en los costos de transacción, que es la adquisición de derechos que hace una organización a un tercero, en especial sobre la adquisición de derechos de propiedad que permite a una organización tener la libertad de disponer de un bien o servicio. De este modo, la adquisición de un derecho de propiedad es un costo de transacción que permite a la organización tener la entera libertad de poder tomar cualquier decisión sobre la forma en que va utilizar el derecho sobre algo, lo cual puede ser una casa, un edificio, un río, una licencia de explotación de algún recurso natural, entre otros; lo anterior se realiza en busca del máximo beneficio de la organización, pero en la mayoría de los casos la adquisición de un derecho representa utilizar una buena parte de los recursos de la organización en su adquisición; por lo tanto, los costos de transacción pueden definirse como "los costes de transferir derechos de propiedad o los

---

<sup>122</sup> <http://www.eumed.net/cursoecon/1/instcostes.htm>

*costes de establecer y mantener los derechos de propiedad*<sup>123</sup> En la transferencia de un derecho existe un costo de transacción implícito que es la negociación entre las partes y la adquisición, pero los derechos de propiedad no son perfectos ya que la libertad para disponer de una cosa nunca es completa, pues existen muchos factores que puede restringir esa libertad como las leyes, la cuales pueden limitar la libertad de utilizar derecho adquirido. Existe otro factor muy importante y mas común, que es el comportamiento oportunista de un tercero, donde este saca mas provecho o beneficio del derecho adquirido por la organización, lo cual representa una restricción de la libertad de aprovechar exclusivamente un derecho y tener la certidumbre de sacar el mayor provecho económico en la adquisición de ese derecho.

Por lo tanto, las transacciones económicas son transferencias de derechos de propiedad que se realizan entre dos partes, cualquier transacción requiere de una serie de mecanismos que protejan a los agentes que intervienen en ellas de los riesgos relacionados con el intercambio, ante esta problemática se necesita hacer uso de los contratos para poder prever acontecimientos futuros que pueden afectar el objeto de la transacción; incluso las transacciones aparentemente más sencillas implican la existencia de un riesgo de transacción y necesitan de la utilización de contrato previo, aunque los contratos tienen una desventaja general que consiste en su contenido, ya que es casi imposible redactar un contrato completo en el cual se tomen en cuenta todos los sucesos y situaciones futuras que se puedan presentar y afectar la transacción y el objeto del mismo contrato. De esta manera, los contratos establecen lo que *Oliver E. Williamson*<sup>124</sup> ha llamado como estructuras de gobierno, que son instituciones que indican las decisiones que deben ser adoptadas en las diversas circunstancias que puedan aparecer en el futuro. Existen dos principales razones por la cuales un contrato puede tener defectos en su elaboración:

1. **La limitada capacidad que tiene un ser humano para analizar toda la información que tiene para tomar decisiones.** Se acepta que los individuos tienen capacidad limitada de recibir, procesar, elaborar, interpretar la información que les llega, con todo tipo de ruidos o interferencias provocadas por su propia experiencia, y el medio que los circunda. Cuando se acuerda una transacción es imposible tomar en consideración todos los aspectos de la compleja realidad o al menos todos los aspectos que tengan relevancia contractual. Al ser imposible prever todas las contingencias que puedan surgir, siempre quedan aspectos no acordados o regulados en los contratos o acuerdos que pueden ser con posterioridad motivo de cuestionamientos y disputas.
2. **No existe información completa para tomar decisiones.** Cuando los agentes tuvieran capacidad de procesar toda la información que les llega, en la realidad la misma no está disponible en su totalidad, y existen normalmente asimetrías entre las partes.<sup>125</sup>

<sup>123</sup> <http://www.eumed.net/cursecon/1/instcostes.htm>

<sup>124</sup> Oliver E. Williamson es un destacado teórico del nuevo institucionalismo. Doctorado por la Carnegie-Mellon University en 1963 es actualmente profesor de "Economics and Law" en la Universidad de California en Berkeley. Es el autor del concepto de "mecanismos de gobierno" para referirse a los sistemas de control del riesgo asociado a cualquier transacción. Sus campos principales de investigación son la economía de las instituciones, la estrategia de las organizaciones, la burocracia, la política y los costes de transacción.

<sup>125</sup> [www.grade.org.pe/download/pubs/dt30-costos.pdf](http://www.grade.org.pe/download/pubs/dt30-costos.pdf)

Las dos razones anteriores nos demuestran que la toma de decisiones en una organización esta directamente relacionada con los costos de transacción, pues una acertada toma de decisiones depende de la capacidad que tenga una persona de analizar la información con la que cuenta, pero también depende de la información que tenga a la mano o bien de la información que pueda conseguir para poder ser analizada. Con base en lo anterior podemos decir que una decisión bien tomada puede evitar la utilización de recursos de la organización que no eran necesarios de utilizar, pero una decisión mal tomada puede ocasionar la mala utilización de los recursos; así podemos ver que la Teoría de los Costos de Transacción tiene como finalidad la correcta utilización de los recursos, pues entre menos transacciones se realicen para lograr un objetivo o meta, mayor va ser la reducción de los costos de transacción, los cuales se presentan obligatoriamente en la gestión de cualquier organización. Después de haber visto los puntos de vista de Coase y Williamson sobre los costos de transacción podemos decir que esta teoría se puede ver desde dos enfoques diferentes:

- *"El enfoque neoclásico considera a los costos de transacción como la suma de los costos necesarios para realizarla, incluyendo la búsqueda de información sobre los precios y alternativas existentes en el mercado, la inspección y medida de lo intercambiado, la comunicación entre las partes y los costes de asesoramiento legal.*
- *El enfoque institucional considera la existencia de costos de transacción no solo en los intercambios que se producen en el mercado, sino también en los intercambios en el interior de las empresas y organizaciones".*<sup>126</sup>

Tomando en cuenta los dos anteriores enfoques podemos concluir que la Teoría de los Costos de Transacción va orientada a lograr la máxima eficiencia en el manejo de los recursos de la organización con base en la obtención y el manejo de información, la búsqueda y el análisis de las distintas alternativas para llevar a cabo una función, el análisis del mercado y la reducción de costos en las distintas áreas; además es muy importante elaborar lo mejor posible un contrato que pueda respaldar la transacción, lo cual va a generar un menor costo de transacción en la operación de una organización, pero no se debe dejar de tomar en cuenta el comportamiento oportunista de algunos agentes y el no cumplimiento de las obligaciones contractuales de algunos socios y trabajadores, así como el nulo respeto de los derechos adquiridos a terceros, esto origina que una organización tenga que gastar en el monitoreo y protección de sus intereses, lo que implica un costo de transacción sobre la operación de la organización. Según Williamson para que el comportamiento oportunista se presente existen tres elementos que caracterizan a una transacción: la especificidad de los activos, la incertidumbre y la frecuencia de las transacciones. Los anteriores factores se puede explicar de la siguiente manera; a mayor especificidad de los activos es mayor la oportunidad de aparecer el comportamiento oportunista de algún socio, empleado o tercero; las transacciones con alto grado de incertidumbre también facilitan los comportamientos oportunistas de varios agentes, así como la frecuencia de las transacciones también influye en el oportunismo en la medida en que algunas que

---

<sup>126</sup> <http://www.eumed.net/cursecon/1/instcostes.htm>

no suceden con frecuencia provocan incertidumbre en la organización, lo cual no sucede si las transacciones son más frecuentes.

Para entender mejor la Teoría de los Costos de Transacción, vamos a empezar por explicar que un costo de transacción es convenio o negocio que realizan dos personas donde se firma un contrato, donde ambas partes se comprometen a hacer mutuas concesiones; así podemos decir que un costo de transacción es la utilización de recursos para llevar a cabo un negocio, una negociación, un acuerdo, una adquisición de un derecho o también la contratación de personal calificado; por lo tanto, los costos de transacción se consideran un obstáculo para la generación de utilidades, esto sin considerar otras circunstancias que elevan más estos costos, por ejemplo los costos de exportación de un producto a otros países que se encuentran lejos. Otro factor que influye en los costos de transacción es la infraestructura que un país puede ofrecer a las organizaciones, como buenas carreteras, aeropuertos de gran capacidad, puertos y comunicaciones juegan un papel muy importante en el aumento o reducción de los costos de transacción, así como el cumplimiento de las obligaciones de la organización con el Estado, como son el pago de impuestos, el cumplimiento de los requerimientos para la obtención de licencias y concesiones para explotar algún bien natural o utilizar algún bien de la nación, el cumplimiento de las distintas regulaciones del gobierno, el pago de tarifas o cuotas por distintos servicios y la adquisición de derechos, entre otras obligaciones que pueden reducir considerablemente las ganancias y aumentar los costos de transacción por la operación de la organización.

Otro factor determinante en los costos de transacción es el adecuado manejo de la información que una organización tiene y la búsqueda y correcto análisis para poder tomar buenas decisiones, *Douglass C. North*<sup>127</sup> dice que *"la base de los costos de transacción se halla en los costos de información, entendidos como los costos de medición de lo intercambiado y los costos de proteger y hacer cumplir lo pactado."*<sup>128</sup> Esto es muy importante ya que en la actualidad la información es un recurso muy importante para las organizaciones, aunque el costo para obtener este recurso varía dependiendo de la importancia que tenga la información. Pero North considera que: *"los costos totales de producción consisten en las entradas de recursos de tierra, trabajo y capital que participan tanto en transformar los atributos físicos de un bien, como en los de negociación, definición, protección y cumplimiento forzado de derechos de propiedad"*.<sup>129</sup> De esta manera los costos de transacción participan muy de cerca en la transformación de las materias primas e insumos en bienes y/o productos; de modo que, sin la realización de las transacciones necesarias la producción no podría realizarse. Tomando en cuenta todo lo anterior podemos decir que existen tres tipos de costos de transacción:

<sup>127</sup> Douglass C. North (1920-), economista e historiador estadounidense, premio Nobel de Ciencias Económicas en 1993 (compartido con Robert W. Fogel) por su renovación de la investigación en historia económica, a partir de la aplicación de técnicas cuantitativas para explicar los cambios económicos e institucionales.

<sup>128</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/costesfco.htm>

<sup>129</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/costesfco.htm>

- **COSTES DE INFORMACIÓN:** Derivados de la identificación y contacto entre las partes que intervienen en la transacción.
- **COSTES DE NEGOCIACIÓN:** Causados por la redacción de las cláusulas y condiciones contractuales.
- **COSTES DE GARANTÍAS:** Ocasionados por las garantías del cumplimiento de lo acordado o por la de protegerse de las consecuencias derivadas del incumplimiento de las cláusulas de un contrato.<sup>130</sup>

Las transacciones que una organización realiza para su funcionamiento tienen que ser hechas por las personas que laboran en la organización, así en el interior de la organización encontramos los costos de transacción que se deben cubrir, entre los cuales encontramos el costo de transacción de los recursos humanos. Algunos autores consideran que "independientemente de la industria a la que pertenezca cualquier organización, los costos de los Recursos Humanos representan más del 40 % del total de todos los costos erogados."<sup>131</sup> Partiendo de lo anterior, podemos decir que la Administración de Recursos Humanos es un costo de transacción muy elevado que se tiene que realizar, por ejemplo cuando una organización contrata a una persona para ocupar un puesto, necesita utilizar recursos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de esa persona, después de la contratación se debe de pagar el sueldo y sus respectivas prestaciones de ley y todos los gastos correspondientes a este proceso, mas adelante se debe invertir en capacitación y motivación para esa persona; por lo tanto, los costos y gastos son muchos (son demasiadas las transacciones para contratar personal) y la organización utiliza recursos para llevar a cabo todo lo anterior no solo en una persona, sino con todo el personal que se encuentra en la organización. De esta manera, la organización tiene que invertir una buena parte de sus recursos para poder tener una área especializada en proveer, mantener, remunerar, capacitar y motivar principalmente a todo el personal, esto sin contar con el pago de cuotas al seguro social, el pago del impuesto sobre la renta, la negociación y relación con los sindicatos, las liquidaciones de personal, las indemnizaciones por accidentes de trabajo, las jubilaciones entre otros gastos que una organización debe de erogar por consecuencia de mantener una correcta relación laboral con las personas que trabajan en una organización. Por lo tanto, un Departamento de Administración de Recursos Humanos es un costo de transacción que las organizaciones tienen forzosamente que cubrir, ya que es imposible prescindir de los conocimientos y habilidades que las personas emplean en su trabajo, aunque esta teoría no nos dice que prescindamos de las personas, sino que nos dice que se pueden tomar distintas alternativas para reducir el costo de transacción que tiene la Administración de Recursos Humanos para una organización, sin dejar a un lado la capacidad necesaria que deben tener los trabajadores. De este modo, a partir de esta teoría se han desarrollado distintas formas de cubrir la función del Departamento de Recursos Humanos y otras formas de acceso a nuevo personal, reduciendo los costos de transacción al mismo tiempo sin descuidar esta función tan importante para cualquier organización. Los principales medios que se utilizan para reducir los costos de transacción son: la subcontratación de personal

<sup>130</sup> <http://html.rincondelvago.com/analisis-economico-de-la-empresa.html>

<sup>131</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/57/gesrechum.htm>

(Outsourcing), así como alianzas estratégicas y el desarrollo de distritos industriales.

### 3.2.1. SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL (*OUTSOURCING*).

Es el acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con los objetivos de reducir costos de transacción en la contratación y adquisición de una infraestructura propia que le permita a la organización una correcta ejecución del trabajo.

El *Outsourcing*<sup>132</sup> es un concepto que pretende hacer más eficientes los recursos de la organización, por medio de la cesión de la responsabilidad en la gestión de algunas de las tareas, actividades y procesos de una organización a otra empresa especializada en este tipo de actividades; esta cesión de responsabilidad se puede hacer de en una, algunas o todas las actividades, tareas y procesos de un área o áreas de la organización.

El *Outsourcing* se tiene que hacer por medio de un contrato definido por ambas partes, así como dice Williamson los contratos deben tomar en cuenta muchas circunstancias y sucesos que pueden pasar en un futuro, aunque por falta de información completa no es posible hacer un contrato completo. A continuación se presentan algunos puntos básicos que debe de contemplar un contrato de outsourcing entre ambas partes:

- La elaboración del contrato debe establecer claramente las responsabilidades de ambas partes en cualquier aspecto y situación, no sólo en el presente sino en el futuro.
- La duración por lo regular debe ser no menor a 5 años, siendo más habitual un período de 10 años.
- Se debe de definir la finalización del contrato, estableciendo las salidas programadas antes de cumplirse el plazo acordado, así como los períodos de preaviso en caso de reversión del servicio.
- Junto con los conceptos financieros, a lo largo de todo el proceso de evaluación se deben establecer criterios de transferencia de personal (para el caso de que existan).
- El alcance del contrato es a la medida, es decir, podrá ser tan amplio como lo deseen las partes contratantes.
- Debe de contemplar el rápido avance de la tecnología y las principales acciones que se van a tomar para actualizarse.
- Debe ser flexible para que la Administración pueda cambiar los requisitos del servicio y el proveedor pueda cambiar los medios con los presta el servicio.

---

<sup>132</sup> La traducción al castellano del neologismo inglés *outsourcing* viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales

El Outsourcing se ha convertido en un sistema eficaz para la administración de los costos de transacción, pues cada vez más empresas están aplicando en sus procesos y áreas esta práctica, aunque para poder poner en la práctica el Outsourcing o subcontratación de servicios se debe contratar a la empresa indicada para que funcione esta práctica administrativa, de esta forma se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- *“La organización debe preguntarse si se está en condiciones de adoptar este sistema y analizar los posibles riesgos que puedan afectar al negocio. Cualificados.*
- *Definir los objetivos en términos económicos, organizacionales y tecnológicos.*
- *Crear una plataforma de licitación en la que los mejores proveedores compitan, realizando un análisis de sus capacidades, niveles de servicio ofertados y costos.*
- *No se facilitarán nunca los propios costos, dejando al proveedor que oferte el precio y servicios que cree beneficiosos para nuestra compañía.*
- *No olvidar los costos que se retiene, tras el Outsourcing, sus causas y su posible evolución. Además de los cargos del proveedor, se deberá tener en cuenta, los costos de la gestión y los producidos por la deficiente prestación del servicio.*
- *Analizar con detalle las necesidades futuras, ya que podría suceder que la empresa que presta el servicio de Outsourcing no fuera capaz en el futuro de estar a la altura de las nuevas oportunidades que surjan en el negocio.*
- *Seleccionar con detenimiento al proveedor ideal y analizar la conveniencia de incluir cláusulas de rescisión.*
- *Confeccionar un contrato lo más flexible posible, que cubra los posibles riesgos. Crear mecanismos de control antes del comienzo y prestar atención a la definición de acuerdos en el ámbito de servicio, penalizaciones y bonificaciones.*
- *Dedicar personal a gestionar la relación contractual y supervisar la prestación de servicios, trazando un plan que establezca tareas y responsabilidades.*
- *Evaluar la conveniencia de aplicar o no el Outsourcing de servicios.”<sup>133</sup>*

En la actualidad el servicio de Outsourcing está cada vez más extendido en los Departamentos de Recursos Humanos, ya que proveen a la organización de personal especializado en distintas áreas, lo cual significa una mayor efectividad en los resultados que se obtienen, además de las organizaciones tienen la posibilidad de comprar cada la mano de obra requerida o necesaria, esto se convierte en una especie de mercado abierto que ofrece servicios profesionales a la medida, pues en lugar de establecer una relación laboral con varias persona, la cual puede ser costosa en el mediano plazo, el Outsourcing permite la contratación de los servicios que le hagan falta a la empresa, y esta a su vez se abstiene de realizar contratos individuales con cada uno de los trabajadores.

Como se explico anteriormente, el costo de tener un Departamento de Recursos Humanos que se dedique a realizar las transacciones necesarias en las relaciones laborales con el personal es muy alto. Por lo tanto, en la actualidad las organizaciones prefieren subcontratar servicios externos para ahorrar recursos y reducir el costo del área de recursos humanos, pues con solo firmar un contrato donde una organización se compromete a prestar un servicio especializado se reducen los costos de transacción.

<sup>133</sup> <http://www.arearh.com/management/outsourcing.htm>

### 3.2.1.1. VENTAJAS DEL OUTSOURCING.

Entre alguna de las razones por la que las empresas deciden hacer Outsourcing se encuentran:

- Reducir y controlar los gastos de operación.
- La compañía no tendrá que preocuparse por entrenar a personas de su organización
- Disponer del capital para destinarlo a la inversión de los sectores claves de la empresa.
- Proporcionar recursos que no existen dentro de la organización para realizar operaciones altamente especializadas.
- Dedicar más tiempo a las funciones difíciles o que están fuera de control.
- Tener acceso a terceros con alta tecnología herramientas y nuevas técnicas que la empresa no posee.
- La organización se concentra en lo que sabe hacer bien.
- Libera a la organización de tareas que debe hacer pero no las hace bien.

### 3.2.1.2. DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING.

Una de las principales deficiencias que presenta el Outsourcing es la falta de un estricto control a los procesos en las empresas contratadas y la posibilidad de que se revele en el exterior la información confidencial de la compañía, otras desventajas de esta practica son:

- Dependencia excesiva.
- Falta de habilidades administrativas de apoyo.
- Protección del territorio.
- Falta de estricto control sobre los procesos de las empresas contratadas.
- Falta de Identidad.
- La protección de información confidencial dependerá de la seguridad que pueda brindar el tercero.
- Calidad del servicio y capacidad del proveedor.
- No alcanzar las expectativas de la alta dirección.
- Escalada de costos.

Después de haber visto las principales desventajas del Outsourcing, podemos concluir que esta opción debe ser tomada con cuidado y se debe utilizar en aquellas funciones donde efectivamente se necesite de la ayuda externa de otras organizaciones, ya que no es conveniente que gran parte del personal de la organización sea externo.

Por otro lado el Outsourcing se puede ver como un sistema que esparce el conocimiento y el aprendizaje por distintas organizaciones, ya que las personas que trabajan para una empresa que presta servicios especializados recorren varias organizaciones con problemas y circunstancias distintas, así su experiencia

se incrementa con el paso del tiempo y pueden llegar a ser personas altamente capacitadas y especializadas en resolver todo tipo de problemas y situaciones que se presenten en su trabajo.

### 3.2.2. ALIANZAS ESTRATEGICAS.

En la actualidad las organizaciones se encuentran en un escenario de alta competencia que lo más importante es la supervivencia; por lo tanto, las organizaciones han desarrollado las alianzas estratégicas para poder enfrentar al mercado en conjunto con otras empresas. Las alianzas estratégicas son coaliciones formales entre dos o más organizaciones a fin de llevar a cabo proyectos y negocios en el corto plazo. Los principales objetivos por los cuales se realiza una alianza estratégica son:

- *Evitar la desaparición.*
- *Llegar a mercados internacionales.*
- *Alcanzar metas que no pueden ser logradas en soledad.*
- *Aumentar el volumen operativo (escala, alcance).*
- *Diversificar negocios, disminuir riesgos, ocupar recursos ociosos.*
- *Incrementar la capacidad de negociación y gravitación en el mercado.*
- *Acceder a insumos en mejores condiciones.*
- *Compartir compras.*
- *Producir insumos en conjunto.*
- *Evitar duplicidades.*
- *Integrar procesos productivos por medio de la racionalización y la complementación de especializaciones.*
- *Desarrollar innovaciones.*
- *Lograr escala comercial.*
- *Evitar guerras de precios.*
- *Contratar expertos o hacer frente en conjunto a los costos de capacitación del capital humano.*
- *Conseguir financiación con mayores facilidades.*
- *Levantar barreras de entrada o limitar la capacidad operativa de los competidores.*
- *Amortizar los costos de desempeño eficaz.*<sup>134</sup>

Para una organización la Alianzas Estratégicas deben ser una decisión muy importante que no se puede tomar a la ligera, pues si no funciona ocasionaría mayores costos de transacción que consumirían un mayor número de recursos para las organizaciones que forman parte de la alianza estratégica. Para poder realizar una alianza estratégica la organización tiene que seguir ciertos pasos:

- *Identificar y conocer las características del socio potencial.*
- *Ajustar los estilos administrativos en las empresas asociadas.*
- *Identificar y analizar los factores más relevantes que determinan el nivel de competencia en un sector industrial o comercial.*
- *Determinar los factores competitivos que representan oportunidades o amenazas para la nueva empresa.*

---

<sup>134</sup> <http://www.ambitos.com.ar/art/00-1331-b-0.htm>

- *Antes de sellar la alianza, las partes deben pensar en sus objetivos propios y en los objetivos de la nueva empresa*
- *Debe lograrse un acuerdo previo acerca de cómo se administra la alianza.*
- *Es necesario pensar cuidadosamente quien administrará la alianza.*
- *Cada socio debe tomar medidas dentro de su propia estructura para asegurar buenas relaciones con la empresa conjunta y los demás socios.*
- *Debe existir un acuerdo para resolver desacuerdos. La mejor manera es nombrar un árbitro que todos acepten.*<sup>135</sup>

Los tipos de alianzas pueden ser muy variados, dependiendo el tamaño que tienen cada uno de sus socios y lo que pretenden lograr, entre los ejemplos más importantes de alianzas estratégicas encontramos las siguientes:

**FUSIÓN.** Es cuando una tercera empresa surge como fruto de la negociación y desaparición de dos o más empresas; esta nueva empresa asume los derechos y las obligaciones de las empresas que se disuelven (sin liquidarse) y las cuales formarían un patrimonio unitario. Así al unir fuerzas podrán perseguir objetivos que por sí solas no podrían lograr.

**JOINT VENTURES (AVENTURA EN CONJUNTO).** Cuando dos o más empresas se unen pero conservando su razón social y funcionamiento individual, con la finalidad de hacer un proyecto en conjunto aprovechando sus fortalezas individuales. Encontramos entre estos casos los consorcios de exportación para comercialización interna, las uniones para fines específicos o para intentar en conjunto una nueva actividad diversificada.

Las alianzas estratégicas son una modalidad de cooperación empresarial que tiene como finalidad beneficiarse en la reducción de costos, por ejemplo en la compra de materiales, en la producción y comercialización de los bienes y/o servicios, en general las organizaciones aliadas asumen por igual los costos de transacción que erga su funcionamiento. Estas estrategias sirven para dispersar los riesgos de las inversiones en tecnología, en nuevos proyectos y negocios, así como unificar esfuerzos en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías y conocimientos; incluso las organizaciones pueden tener alianzas de cooperación mutua con universidades, centros de investigación y asociaciones profesionales, con la finalidad de buscar el desarrollo de la tecnología, mejoramiento de los procesos de producción y en especial el mejoramiento y acceso a mejores recursos humanos.

Los anteriores ejemplos de alianzas estratégicas (fusión y joint ventures) tienen algo en común, en los dos tipos de alianzas las organizaciones se unen compartiendo información, cooperando una con la otra y asumiendo los costos de los riesgos por igual, pero también las organizaciones que participan tienen la oportunidad de tener acceso a más personal capacitado, el cual va a cooperar con

<sup>135</sup><http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/alianzasestrategicas.htm>  
<http://www.gratisweb.com/whgomez/alianza.htm>

la otra organización. Por lo tanto, las alianzas estratégicas son otra alternativa para reducir los costos de transacción en varios aspectos, entre ellos encontramos el desarrollo de nuevas tecnologías, el desarrollo de nuevos proyectos de negocios en conjunto y la Administración de Recursos Humanos, pues ambas empresas pueden asumir en conjunto los costos de reclutamiento, selección, contratación, remuneración, motivación, mantenimiento, capacitación y desarrollo del personal.

### **3.2.3. DISTRITOS INDUSTRIALES.**

Los distritos industriales o sistemas productivos locales son una concentración en un territorio determinado de una gran cantidad de empresas dedicadas a la misma actividad. En México este tipo de organización no existe formalmente como en algunos países de Europa y en Estados Unidos, pero podemos encontrar ejemplos parecidos como la industria del zapato en León Guanajuato, la fabricación de vestidos de novia y trajes regionales en el mercado de la Lagunilla y zonas aledañas, las maquiladoras en el norte del país, entre otros ejemplos que tiene cierta similitud a los Distritos Industriales en forma.

El distrito industrial es una estrategia colectiva de agrupamiento empresarial de varias organizaciones del mismo ramo, apoyadas por otras organizaciones que proveen productos y servicios para la producción y funcionamiento de la primeras. Así dentro de los distritos industriales las organizaciones se apoyan mutuamente, por que entre ellas se proveen de personal calificado, tecnología de punta, recursos financieros, formando un ambiente propicio para los negocios e infraestructura construida en conjunto con otras organizaciones; lo cual es determinante para reducir los costos de transacción de una organización. En relación a los costos de transacción de recursos humanos, las organizaciones pueden encontrar con mayor facilidad personal calificado y capacitado para el trabajo, pues las personas capacitadas en ese ramo acudirían directamente al distrito industrial para buscar trabajo; además sería fácil capacitar a una parte de la población que habite cerca del distrito industrial, incluso podría existir la cooperación mutua entre las empresas aglutinadas en el distrito industrial y las autoridades locales de esa región.

En conclusión podemos decir que la Teoría de los Costos de Transacción surgió de la idea de reducir los costos en las transacciones realizadas entre la empresas y el mercado; estas transacciones consisten en la adquisición de información, negociación y cumplimiento de contratos de intercambio comercial. Partiendo de lo anterior, cuando el costo de acudir al mercado es elevado, la empresa tratara de sustituir al mercado, pero cuando la empresa incurre en costos de organización muy altos, la empresa tratara de buscar al mercado para solucionar ese problema. Es así como las empresas acuden al mercado para poder solucionar sus problemas y reducir sus costos de transacción en todas las áreas, en el caso de la Administración de Recursos Humanos las empresas van acudir al mercado de mano de obra que ofrece la subcontratación de personal, el cual se puede ajustar a la medida de la organización o también puede encarar esos costos con ayuda de

otras empresas del ramo o complementarias; así las organizaciones exteriorizan su operación y procesos como hace referencia Williamson, pues exteriorizar algunos procesos es una opción para que las organizaciones puedan enfrentar el problema de la reducción de costos de transacción.

Otra técnica que tiene que ver con la reducción de los costos de transacción de una organización es la Reingeniería de Procesos, que es una herramienta gerencial orientada al mejoramiento de los procesos de la organización; esta herramienta requiere de una adecuada aplicación, seguida de una innovación en los procesos y mejoramientos continuos que permitan a las organizaciones obtener una ventaja competitiva en el mercado. En términos generales, la Reingeniería es una metodología apropiada para revisar y rediseñar procesos, así como para implementarlos, enfocándose en agregar valor a cada uno de los pasos de un proceso y eliminar aquellos que no den ningún valor a la producción, esta técnica es muy apropiada para poder generar organizaciones horizontales y compactas, además es muy útil para reducir costos, tiempos en los procesos, mejoramientos en los servicios al cliente y los productos, así como una herramienta capaz de mejorar la motivación y la participación del personal. Pero en la práctica, la reingeniería de procesos significa el adelgazamiento sistemático y progresivo del personal de una organización, pues el mejoramiento de los procesos tiene una tendencia a eliminar puestos de trabajo más que mejorar los procesos, pues la tarea de mejorar los procesos en la organización consiste en localizar al personal más capacitado y capaz de hacer el trabajo de dos o tres personas, para pagar un solo sueldo y reducir costos de transacción de recursos humanos. Por lo tanto cuando se usa esta técnica de administración se busca eliminar personal para reducir costos de transacción de recursos humanos.

### 3.3. TEORIA DE LA AGENCIA.

Los antecedentes de la Teoría de la Agencia se pueden remontar hasta la época del economista Adam Smith y su obra principal "La Riqueza de las Naciones" donde propone que la mejor forma de emplear el capital en la producción y distribución de la riqueza es aquella en la que no interviene el gobierno (*laissez-faire* y librecambio). Según Smith, si la producción y el intercambio de bienes aumenta, también se eleva el nivel de vida de la población, siempre que el empresario industrial o comercial pueda actuar con libertad en el mercado, mediante una regulación y control gubernamental mínimo. Para defender este concepto de un gobierno no intervencionista. *"Smith estableció el principio de la "mano invisible" al buscar satisfacer sus propios intereses, todos los individuos son conducidos por una "mano invisible" que permite alcanzar el mejor objetivo social posible. Por ello, cualquier interferencia en la competencia entre los individuos por parte del gobierno será perjudicial."*<sup>136</sup> De esta manera, se empezaron a sentar las bases del capitalismo actual, que exige una mínima intervención del Estado. En base al principio de Adam Smith, más adelante se desarrolló la industria y el comercio llegando a la Revolución Industrial, así se creó la sociedad capitalista la cual está basada en la

---

<sup>136</sup> Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

concentración de medios producción y capital en pocas manos, dando paso a las grandes corporaciones que con el tiempo se empezaron a salir del control directo de su dueño por su crecimiento y desarrollo, así surgió la necesidad de separar el concepto de propiedad del concepto de dirección y control (Administración). Los propietarios únicos empezaron a desaparecer, ya que cada vez el manejo de la *corporación o empresa se volvía mas complicado para que una sola persona* pudiera dirigir una empresa, pues la complejidad de los negocios y las distintas áreas y funciones que existen en una empresa grande hace casi imposible que una sola persona pueda dirigir a toda la empresa; otro factor que influye son las exigencias de capital o recursos financieros, la cuales obligan a los propietarios únicos a recurrir a la administración compartida o subordinada del negocio, y por ende a la multipropiedad, la cual consiste en la aportación de recursos financieros de cada uno de los socios, cada uno de estos se convierte en propietario de una parte de la empresa y intentará maximizar su propia utilidad sacando el máximo provecho de su inversión.

Pero con la desaparición de las empresas familiares los nuevos propietarios o socios no van estar al frente de la organización todo el tiempo, incluso hay algunos que ni siquiera conocen el negocio o lo que es peor, no les interesa el funcionamiento y la operación de la empresa, pues su verdadero interés es invertir sus recursos financieros en una organización que les pueda generar un beneficio atractivo. Ante esta situación surge la *Teoría de la Agencia también denominada "Teoría del Principal y del Agente"*. Esta teoría plantea que los propietarios o socios se convierten en los "*principales*" al contratar a los "*agentes*" que son los administradores o gerentes que conduzcan a la empresa en su representación; también esta teoría explica las relaciones entre los propietarios del capital (que en las sociedades anónimas constituyen la Junta de Accionistas) y sus órganos de representación en la empresa (Consejo de Administración y Dirección), o mejor dicho las relaciones que existen entre los "*principales*" y los "*agentes*".

La Teoría de la Agencia también analiza la forma de los contratos formales e informales mediante los que una o más personas denominadas como "*el principal*" encargan a otra persona denominada "*el agente*", la defensa de sus intereses delegando en ella cierto poder de decisión. La relación de agencia implica siempre la existencia de un problema de riesgo moral, que es la posibilidad de que el agente (el administrador) busque objetivos personales en detrimento de los intereses del principal (el propietario o accionista). Por lo tanto, los agentes (los administradores) de una empresa pueden utilizar su capacidad de decisión para obtener maliciosamente beneficios personales a expensas del principal (el propietario o accionista), esos beneficios personales pueden tomar la forma de gratificaciones extras, oficinas grandes y lujosas, uso privado de vehículos, promoción de subordinados por razones de simpatía o parentesco, entre otras. Otro riesgo que existe en esta relación se encuentra en la toma de decisiones, la cuales puede ser demasiado arriesgadas al grado de poner en peligro a la organización, estas puede ser operaciones muy atractivas para la empresa a corto plazo pero perjudiciales en el largo plazo, aunque el punto culminante de los malos manejos que se pueden presentar por parte del agente (el administrador)

son la toma de decisiones que aumenten su poder personal en la organización y permitan esquivar el control del principal (los propietarios o accionistas), incluso puede llegar a despojar al principal de su propiedad.

Partiendo de lo anterior, la Teoría de la Agencia fue planteada por Michael C. Jensen y William Meckling como *"la existencia de la empresa como una ficción legal o nexo de contratos entre agentes cuyo fin es la consecución de objetivos que de forma autónoma no podrían alcanzar. Para ello, se diseña una serie de acuerdos contractuales que soportan las relaciones entre los distintos agentes, conocidas como relaciones de agencia. Las relaciones de agencia se pueden definir como un contrato por el que una parte (el principal) encarga a otra (el agente) la realización en su nombre de una tarea, lo que supone la cesión de capacidad para tomar decisiones"*<sup>137</sup> Pero la firma de un contrato aunque este bien redactado, no puede escapar al comportamiento oportunista que se puede presentar en cualquier momento por parte del agente, así esta teoría se encarga de analizar el comportamiento de los agentes y su relación con el principal.

Según Jensen y Meckling, este problema surge por la necesidad de que el dueño de la empresa cuente con mas recursos para poder llevar a cabo el desarrollo de proyectos, así se ve obligado a recibir socios o accionistas en el capital social de la organización, por ende pierde el 100% de la propiedad y el control total de la empresa, esto da paso a la llegada de personas extrañas como representantes legales de los accionistas a la empresa y ejecutivos, pero con el tiempo puede llegar el choque de intereses entre el principal y los agentes. La Teoría de la Agencia reconoce que a veces los directivos sustituyen los intereses de los accionistas por sus propios intereses, esto es posible por que los directivos poseen más información sobre la empresa y saben como funciona, mientras que algunos accionistas no conocen mucho sobre el movimiento de la empresa y del negocio, solo quieren ver resultados positivos que incrementen el rendimiento de su inversión en beneficios económicos; es así como se presenta un problema en el interior de la organización llamado *"problema de agencia"* o *"problema del riesgo moral"* que es la posibilidad de que el agente actúe de forma oportunista buscando sus objetivos personales, antes que los de la organización para la cual trabaja y en detrimento de los intereses de la organización y del principal.

Pero el objeto de estudio de la Teoría de la Agencia no solo se encuentra en los contratos firmados en los altos mandos de la organización (accionistas y directivos) y no solo se limita a la relación entre el principal (accionistas) y el agente (junta de administración); sino que también estudia a toda relación de trabajo sustentada en un contrato laboral, por que cualquier trabajador contratado para cualquier tarea tiene siempre cierta capacidad de decisión y posibilidad de cumplir correctamente con su tarea o no cumplir con sus responsabilidades y por ende reducir su esfuerzo en las tareas que le corresponden. Regresando a la concepción de Jensen y Meckling, la organización es un artificio legal que sirve como nexo contractual entre los individuos, partiendo de la idea anterior *"si todos los agentes involucrados en la producción de un bien tuviesen que establecer relaciones contractuales"*

---

<sup>137</sup> <http://www.madrimasd.org/revista/revista23/aula/aula1.asp>

entre sí, los costes derivados superarían las ventajas procedentes de la especialización.<sup>138</sup> La existencia de la empresa tiene como objetivo la reducción de los conflictos de los intereses derivados de estas relaciones denominadas de agencia, la cuales están definidas por un contrato en la que una parte llamada el agente (trabajador, empleado, directivo) se compromete a realizar una función subordinada para el principal (gerentes de área, directivos, accionistas, propietarios) quien delega cierta autoridad decisoria en el agente. El choque de intereses que se presenta entre el principal y el agente en todos los niveles de la empresa, lleva consigo un costo para el principal en la verificación y supervisión de la gestión del agente; por lo tanto, este choque de intereses provoca la aparición de los costos de agencia, que están encaminados a eliminar posibles comportamientos oportunistas. Así encontramos una clasificación de los costos de agencia que tiene que realizar los principales para vigilar y supervisar a los agentes:

- **Costes de estructuración:** *Originados en negociar y determinar los derechos y obligaciones de las partes.*
- **Costes de formalización contractual:** *Son aquellos en que incurren las partes al detallar y concretar por escrito los acuerdos alcanzados en el periodo de negociación.*
- **Costes de protección:** *Incluyen todos aquellos gastos orientados a evitar comportamientos oportunistas post-contractuales. Estos puede ser de 2 tipos:*
  1. *Gastos de control: Son pagados por el principal para vigilar el comportamiento del agente e impedir que su actuación se desvíe de lo estipulado.*
  2. *Gastos de garantía: Son gastos pagados por el agente para garantizar al principal que su comportamiento se ceñirá a lo pactado.*
- **Pérdida residual:** *Pérdida de bienestar ocasionada por la desviación en la conducta del agente respecto a lo pactado.<sup>139</sup>*

Los costos de agencia se enfocan en poner la reglas claras para que no se presenten comportamientos oportunistas, así la supervisión del agente y es una especie de seguro contra daños ocasionados por la gestión del agente. Pero nos olvidamos de un aspecto muy importante que va implícito en el problema de agencia, el cual es la asimetría que puede presentarse en el manejo y acceso a la información del funcionamiento y operación de la empresa entre el agente y el principal. El agente tiene un acceso privilegiado a la información, sobre todo a la información contable debido a su conocimiento especializado, mientras que el principal puede tener en sus manos una parte de la información o incluso datos "maquillados" sobre la situación contable y financiera de la empresa. Ante esta problemática analizaremos brevemente la relación de agencia entre los agentes y el propietario.

**La relación de agencia entre los agentes y el propietario:** La relación entre accionistas y directivos es el principal motivo de estudio de la teoría de la agencia; pero un aspecto de gran importancia es el manejo de la información contable de la empresa porque sirve para determinar el resultado de la administración del agente

<sup>138</sup> <http://html.rincondelvago.com/analisis-economico-de-la-empresa.html>

<sup>139</sup> <http://html.rincondelvago.com/analisis-economico-de-la-empresa.html>

en la empresa. “Según Watts y Zimmerman, la teoría de la agencia predice que las prácticas contables variarán entre las empresas, dependiendo de la naturaleza de los costos de la agencia. Además, las prácticas variarán de una a otra empresa, ya que las que minimizan los costos de la agencia en un sector, no tienen porque hacerlo en otro. Así los costes de la agencia dependen de:

- La cantidad de acciones en poder de los directivos.
- La cantidad de la deuda emitida.<sup>140</sup>

El primer aspecto limita la diferencia de intereses entre el principal y el agente y el segundo condiciona el peligro de fracaso empresarial, por lo que obliga al agente a actuar en defensa de los intereses del principal.

**La teoría de la agencia y la revelación voluntaria:** Desde el punto de vista de la teoría de agencia, los directivos pueden reducir los costos de la agencia y disminuir las asimetrías de información, incrementando el nivel de la información divulgada. “Leftwich, Watts y Zimmerman, señalan que la revelación voluntaria tiene una explicación en términos de teoría de la agencia al indicar que se trata de un mecanismo de contención del conflicto e intereses entre accionistas y dirección de la empresa. El conflicto puede variar con determinadas características corporativas.”<sup>141</sup> La teoría de la agencia sugiere que diversas características corporativas como la dimensión o el tamaño relativo de los activos con respecto al total de las inversiones, el nivel de endeudamiento son factores correlacionados con un nivel elevado de revelación voluntaria. Desde este planteamiento se intentan hacer compatibles los comportamientos cooperativos en la empresa con la persecución de los intereses personales, así “la empresa es como un equipo cuyos miembros actúan según su propio interés pero son conscientes de que su destino depende, en alguna medida, de la supervivencia del equipo en su competencia con otros equipos”.<sup>142</sup> De esta forma los intereses de ambas partes deben estar concentrados en el beneficio de toda la empresa, pues tanto propietarios como agentes son parte de un mismo equipo; por lo tanto, un mal manejo, una mala decisión o una desmedida ambición por satisfacer intereses propios, pueden resultar fatales para todo el equipo.

El problema de agencia tiene su origen en la dificultad de diseñar contratos directivos que sean capaces de reflejar correctamente su función de utilidad o que permitan al principal controlar las acciones de los directivos. En consecuencia a lo anterior, los propietarios de la empresa tienen el reto de crear incentivos para evitar actuaciones que respondan estrictamente a los intereses personales de los directivos, y en general de cualquier ejecutivo, empleado o trabajador que pueda tomar decisiones y estas puedan afectar a la organización.

### 3.3.1. SOLUCIONES AL PROBLEMA DEL RIESGO MORAL.

Aunque el comportamiento oportunista de los agentes y de todos aquellos trabajadores que toman decisiones en una organización se puede presentar en cualquier momento y por distintas circunstancias, como una necesidad económica

<sup>140</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/revelacion-de-informacion/revelacion-de-informacion2.shtml>

<sup>141</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/revelacion-de-informacion/revelacion-de-informacion2.shtml>

<sup>142</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/revelacion-de-informacion/revelacion-de-informacion2.shtml>

del agente o incluso por imprudencia, los principales puede aplicar algunas soluciones que pueden minimizar este comportamiento. Una de las soluciones para resolver el problema sería la propuesta por Joseph E. Stiglitz, que es evitar la raíz del problema con base en la separación de propiedad y gestión, esto consiste en que el dueño ponga en venta una parte de las acciones de la empresa a cada uno de los directivos, esta acción motivaría a los directivos y los obligaría a tomar buenas decisiones en beneficio de todos, ya que también tienen una participación financiera en la organización y no solo una participación laboral, así los directivos no tomarán decisiones a la ligera, no harán inversiones muy riesgosas o no estarán tan motivados para realizar un fraude, pues con base en su buena gestión recibirían mejores ganancias. Esta medida también se puede extender a más niveles de la empresa, si los trabajadores en general tuvieran la oportunidad de tener una participación en la empresa por medio acciones, aunque fuera una parte muy pequeña casi simbólica, esta situación obligaría a aumentar los esfuerzos para poder tener un beneficio, ya que una parte de la empresa es propiedad del que la trabaja al diario; sin embargo, generalmente el directivo y los trabajadores no tienen el suficiente capital para comprar acciones de la empresa y aunque lo tuvieran podrían no estar dispuestos a comprar acciones de la empresa, ya que la rentabilidad de las acciones es mucho más variable que una nómina, pues el éxito de la empresa no sólo depende de los esfuerzos de las personas, sino también del mercado y diversos factores económicos. Por otra parte, si son muchos los propietarios, se complicaría aun más la relación para tomar decisiones, esto último podría evitarse fraccionando la empresa en diferentes partes y convirtiendo a cada directivo en propietario de una parte, pero esto podría llevar a la ineficiencia y perjuicio de la empresa, ya que habría demasiados intereses divididos en la empresa.

Otra solución para este problema son los incentivos mediante la retribución, mediante los programas de incentivos para altos directivos que puede contemplar bonos de productividad, prestaciones muy atractivas, sueldos por arriba del mercado y la opción de compra de acciones. Esta última opción es un sistema que concede al directivo el derecho de comprar un número determinado de acciones de la empresa en cualquier momento con un valor prefijado, así cuando mejor le vaya a la empresa los directivos podrán comprar acciones a un precio fijo, lo cual representaría una ganancia extra y un trato preferencial a los directivos como socios de la empresa, por lo que éstos tendrán mayor interés en tratar de maximizar el valor de sus acciones en el mercado.

Otra solución la encontramos en la supervisión de los agentes por medio de intervenciones o auditorías constantes, ya que el principal problema del principal y el agente consiste en la información. La supervisión podría combatir el problema de agencia la cual se puede realizar de dos formas, una de ellas consiste en que el dueño de la empresa puede dedicar más tiempo a la supervisión de sus ejecutivos, *pero el costo que tendría que enfrentar sería la pérdida de tiempo del principal para dedicarse a otras actividades*; la otra opción de supervisión consiste en contratar a un profesional para que los supervise, así como la contratación de

un despacho de auditoría encargado de revisar constantemente el manejo de los agentes.

Otra solución al problema de agencia puede ser la construcción de relaciones a largo plazo entre los principales y los agentes, lo cual puede ayudar a evitar o atenuar este problema, ya que ambas partes se dan cuenta de las ventajas de mantener una relación estable, así el directivo no se aprovechará de todas las oportunidades de salir ganando a costa de la empresa, puesto que sabe que aunque el principal no se diera cuenta en todas las ocasiones, en algún momento podría haber un error muy notable y se daría cuenta de sus malos manejos, lo cual podría ocasionar un despido o una demanda legal. Otra de las soluciones puede ser un sistema de promoción que esté debidamente diseñado y que premie a quienes demuestran atender mejor a los intereses de los propietarios y de la organización. La teoría de la Agencia tiene un parecido con una práctica administrativa llamada *empowerment*, su aplicación en una empresa puede ser una motivación:

### **3.3.2. EL EMPOWERMENT.**

Es una práctica administrativa que consiste en que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. *“Se basa en la idea de que quienes están directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión, pues poseen las aptitudes necesarias.”*<sup>143</sup> Con la aplicación del *Empowerment* podemos decir que el comportamiento oportunista de la gente que consiste en la toma de decisiones sin consultar al propietario puede ser positiva si esta encaminada por el enfoque de esta técnica.

### **3.4. TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.**

En la actualidad las empresas deben de preguntarse así mismas ¿Dónde se encuentran? ¿Hacia donde van? y ¿Qué están haciendo para llegar a sus objetivos?, estas preguntas tienen como finalidad la creación de una estrategia empresarial, pero si la empresa no cuenta con el conocimiento profundo de si misma, no podrá desarrollar ventajas competitivas que la ayudaran a competir en el mercado, ya que en la actualidad las empresas necesitan desarrollar dos funciones que les permitan crecer:

1. La innovación no solo productos y servicios, sino de sus propios conceptos empresariales en función de sus propios recursos y capacidades.
2. El conocimiento propio de la empresa.

Así las organizaciones se han dado cuenta que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, así descubren que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a las

---

<sup>143</sup> Koontz, Harold y Wehrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global*, McGrawHill, 11ª ed. México 1998.

organizaciones. Estos activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable, por ejemplo la contabilidad financiera especifica que un activo intangible es el crédito comercial que tiene una empresa o el reconocimiento de una marca. Los recursos intangibles están basados en la información, el aprendizaje y el conocimiento en la empresa.

La obra de *Edith Penrose*<sup>144</sup> es la primera en mencionar la importancia de los recursos intangibles, en su concepto de "la empresa penrosiana", en donde se plantea que una empresa es un conjunto de recursos organizados administrativamente, esta crece y trata de sobrevivir en un entorno de competencia, distinguiendo entre los recursos y los servicios que se pueden obtener de éstos: "Los servicios que producen los recursos dependen de la forma en que son usados. Exactamente el mismo recurso puede proveer diferentes servicios según la forma en que se use o se le combine con diferentes tipos o cantidades de otros recursos".<sup>145</sup> De esta forma, cualquier recurso de una empresa no esta completamente utilizado, así el gerente de la empresa trata de mejorar el rendimiento de los recursos de que dispone ya que esa es la mejor forma de aumentar la producción y los ingresos sin que aumenten los costos. El conocimiento de la empresa sobre la tecnología y el mercado es clave para permitir un mejor aprovechamiento de los recursos; por lo tanto, el conocimiento empresarial es muy importante "ya que determina los límites en la capacidad de gestión y en la capacidad de aprovechamiento pleno de los servicios que pueden prestar los demás recursos disponibles de la empresa". Entonces el conocimiento es un recurso básico para que la empresa pueda aprovechar los recursos disponibles al máximo, así llegamos al razonamiento que los recursos pueden adquirirse en el mercado, pero los conocimientos necesarios para el control, la gestión y el crecimiento deben ser creados en el interior de la empresa, lo que establece un límite a la velocidad de crecimiento. "Penrose distingue entre el crecimiento interno de la empresa, generado por la mejora en el conocimiento empresarial, en la gestión y en el aprovechamiento de los recursos, y el crecimiento externo, generado por la adquisición de recursos externos. Esta adquisición de recursos externos va unida a un aumento de los recursos que no se aprovechan por completo "infrautilizados", ya que se requiere tiempo para que los recursos nuevos puedan ser plenamente conocidos y aprovechados".<sup>146</sup> El pleno conocimiento de los recursos con los que cuenta la empresa es de gran importancia para tener un mejor aprovechamiento de ellos, así una empresa debe conocer completamente los recursos que tiene para que pueda desarrollar la capacidad de utilizarlos al máximo, esta capacidad se tiene que desarrollar dentro de la organización y en trabajo diario, pues difícilmente se podría adquirir de forma externa en el mercado, así la generación de conocimientos propios de la empresa es un recurso intangible y de alta importancia. Mas adelante en el año de 1962 se introduce la Teoría del Management de Alfred Chandler y Kenneth Andrews, la cual se define como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. Andrews destaca la importancia que tienen para

<sup>144</sup> Edith Elura Tilton Penrose es la mujer que está detrás del concepto de "La empresa penrosiana" nació y estudió en California, Se graduó en Economía en Berkeley en 1936. Esta destacada economista escribió en 1959 un libro sobre la teoría del crecimiento de la empresa "The Theory of the Growth of the Firm."

<sup>145</sup> <http://www.eumed.net/cursecon/economistas/Penrose.htm>

<sup>146</sup> <http://www.eumed.net/cursecon/economistas/Penrose.htm>

las empresas otros valores no necesariamente económicos, como la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y muestran el comportamiento humano en la organización, así empiezan a ser importantes y valorados los recursos intangibles en la administración de una empresa, además de que los recursos intangibles los proporciona las personas que trabajan en una organización y difícilmente se pueden adquirir en el mercado, pues los conocimientos solo los aportan las personas y estos deben ser propios de la empresa.

Más adelante en la década de los ochenta surgió el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual *"es una herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los vectores que desde el exterior (competidores potenciales, productos sustitutos, proveedores, compradores y competidores en la industria) influyen en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha intentado investigar por qué dentro de un mismo sector se producen diferencias en el desempeño de las organizaciones. Por esta razón, el estudio de la estrategia avanzó hacia el paradigma de la estrategia basada en los recursos y capacidades que se poseen (enfoque interno), o los que se deben adquirir para poder competir. En definitiva, se pasa de un enfoque exterior a uno interior a la hora de fundamentar la creación de ventajas competitivas."*<sup>147</sup>

Con el modelo de Porter, la estrategia es el conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa, estas relaciones se dan entre los recursos y capacidades que tiene la empresa con los factores externos que plantea Porter en su modelo. Por lo tanto, se puede decir que el concepto de *"la empresa penrosiana"*, la teoría del management y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, son las precursoras de la Teoría de Recursos y Capacidades ha principios de la década de los ochenta.

Esta teoría se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones con base en la formulación de su estrategia, se pasa de un enfoque externo de la empresa basado en la adquisición de recursos, a un enfoque interno basado en el conocimiento y aprovechamiento al máximo de los recursos existentes en la empresa. Se puede definir que la teoría de recursos y capacidades es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización, según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Al identificar los recursos y capacidades de la empresa y establecer así las fortalezas relativas frente a los competidores, la empresa puede ajustar su estrategia para asegurar que esas fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades estén protegidas. La ventaja competitiva que surge de los recursos intangibles y las capacidades está basada en la información y el conocimiento, por lo que *no tiene un límite definido su capacidad de utilización*. La Teoría de Recursos y Capacidades se fundamenta en tres ideas básicas:

- *Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como, por las diferentes características de la*

<sup>147</sup> hojas <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/archivodocs/agerjfc1.pdf>

*misma (heterogeneidad). Además, dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta). La heterogeneidad y la movilidad imperfecta explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas, incluso entre las pertenecientes a la misma industria.*

- Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual (incierto, complejo, turbulento, global), las organizaciones se empiezan a preguntar que necesidades pueden satisfacer, más que necesidades quieren satisfacer.
- El beneficio de la empresa es consecuencia, tanto de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de que dispone.<sup>148</sup>

Estas tres ideas nos hablan sobre la diferencia que existe entre las empresas en función a sus recursos y capacidades, esas diferencias son la base para determinar la ventajas competitivas que todas las empresas pueden desarrollar en distintos momentos. Mientras tanto Jay Barney definió que una ventaja competitiva es "como la creación de valor para el cliente de una manera que no está siendo implementada simultáneamente por los competidores"<sup>149</sup> Así la correcta utilización de los recursos y capacidades se convierte en una ventaja competitiva cuando se utilizan de una forma distinta y efectiva que los competidores. Barney dice que a la hora de buscar las características de los recursos y capacidades se originan ventajas competitivas para la empresa, aunque una ventaja competitiva debe ser sostenible en el tiempo para que realmente tenga un beneficio; por lo tanto, se deben localizar los recursos y capacidades que realmente garanticen el éxito para la empresa. Los recursos de una empresa deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad, la cual es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta. Barney afirmó que la ventaja competitiva sostenible surge de los recursos y capacidades que la empresa tiene en su interior y no tiene la competencia, estos recursos y capacidades tienen las siguientes características: son valiosos, son raros, no son imitables son insustituibles, estas características deben de tener los recursos y capacidades de una organización, para que puedan una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, por ejemplo la destreza que tengan los gerentes y directivos para administrar una empresa, los procesos organizativos, el grado de información y conocimiento que posea la empresa, son ejemplos muy claros de los conocimientos propios de una organización, con base en lo anterior, los recursos y capacidades permitirán lograr ventajas competitivas sostenibles, que beneficien a la empresa en un buen período de tiempo, además de permitir que la organización pueda explotar las oportunidades que se le presenten en el mercado y neutralizar las amenazas, entre ellas la competencia, pues los recursos y capacidades que tiene una empresa son difíciles de obtener en el mercado y para la competencia sería costoso y en cierta medida ilógico desarrollar lo mismo, ya que como mencionamos cada empresa es diferente porque tiene distintos recursos y capacidades en cantidad, características, disponibilidad y oportunidad en el tiempo; por lo tanto, lo más aconsejable es que cada empresa desarrolle sus propios recursos y capacidades a su medida para que puedan desarrollar sus

<sup>148</sup> <http://www.ciminnovacion.com/documentacion/organizacion/gesticono.htm>

<sup>149</sup> <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista64/17artrev64.htm>

propias ventajas competitivas, así tendrán un conocimiento propio que podrán dominar y manejar.

Es importante mencionar, que detrás de una la ventaja competitiva sostenible está el desarrollo de una serie de capacidades organizativas que pueden ser consideradas como la *"habilidad de una empresa para establecer estructuras y procesos internos con el objeto de crear competencias específicas"*<sup>150</sup> que permitan a la empresa adaptarse rápidamente a las cambiantes presiones externas. Las capacidades organizativas se centran en el entorno interno de la empresa, en decisiones y prácticas dentro de la misma que modifican la forma en que ésta responde a las presiones externas, las siguientes capacidades pueden ser consideradas como claves para la competitividad:

- **Refuerzo de la cultura Organizativa**, creando organizaciones con identidades sólidas y fácilmente identificables en el mercado, que se constituyen en claves para su éxito.
- **Visión estratégica**, estableciendo en la empresa la habilidad para anticipar cambios y definir estrategias y planes de acción eficientes.
- **Aprovechamiento del potencial de los trabajadores**, en virtud de esta capacidad las organizaciones obtienen buenos resultados de una mano de obra motivada y que ocupa los puestos que le corresponden según su capacidad.
- **Flexibilidad de diseño**, para cambiar con agilidad y sin esfuerzos excesivos estructuras internas y el modo de organizarse la propia empresa.
- **Innovación y reingeniería de procesos**. Una capacidad esencial que permite a las empresas replantearse cómo están diseñados sus procesos productivos y cómo pueden ser mejorados, desde una óptica de mejora continua.
- **Orientación hacia la calidad**, una capacidad organizativa que los autores asocian con la sensibilidad que tiene la empresa hacia sus clientes, comprometiéndose a colocar en el mercado un producto de calidad y/o a prestar un servicio de excelencia.
- **Relación-lealtad de los clientes**, habilidad de la empresa para tener una clientela fiel, que mantiene una duradera relación de compra o adquisición de servicios.
- **Diversidad de productos/servicios**. Finalmente, se establece que las organizaciones capaces de ofrecer una gama variada, aunque coherente, de productos/servicios disfrutarán de ventajas en los mercados.<sup>151</sup>

Es importante que la empresa desarrolle estas capacidades para poder sostener una ventaja competitiva, pero la pregunta es ¿cómo van hacer las empresas para desarrollar las capacidades organizativas antes descritas?, la respuesta a esta pregunta se puede encontrar en los recursos humanos con los que cuenta la empresa, pues las personas se convierten en una fuente de valor en las organizaciones, ya que personas cumplen plenamente los requisitos planteados por Barney como añadir valor a la organización por medio de sus ideas y conocimientos, lo cuales son inimitables y insustituibles. Por lo tanto, los recursos y capacidades que aportan las personas son la base de una ventaja competitiva sostenible, pues provienen de los recursos intangibles lo cuales están basados en la información, el aprendizaje y el conocimiento de empresa, los cuales solo pueden ser proporcionados por las personas que trabajan en la empresa.

<sup>150</sup> <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista64/17artrev64.htm>

<sup>151</sup> <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista64/17artrev64.htm>

Las empresas deben preocuparse por contar con individuos que tengan ciertas características que contribuyan al logro de las capacidades distintivas, las cuales son capacidades que solamente la empresa tiene y la competencia no; por lo tanto, las capacidades difícilmente se pueden cubrir contratando a las personas más capacitadas y calificadas en el mercado de trabajo, sino que esas capacidades hacen diferente a la empresa de las demás, se deben desarrollar dentro de la organización. En este punto podemos enlazar la Teoría de Recursos y Capacidades con el aprendizaje organizativo, el cual permite aumentar las capacidades de una organización, para que la empresa pueda obtener las ventajas competitivas. El aprendizaje organizativo se centra en la resolución de problemas complejos, por medio del trabajo en equipo y el trabajo en conjunto de las personas para que con el tiempo se vayan afinando los procesos para realizar las tareas con mayor efectividad. También se tiene que desarrollar procesos de *Gestión de Recursos Humanos que sean tácitos, complementarios, únicos, específicos de la empresa e insustituibles cuyo objeto sea proteger las características valiosas del Capital Humano, retener y apropiarse de sus destrezas, habilidades y conocimientos, así como orientarlos a los objetivos que se han establecido. En otras palabras, los individuos deben ser gestionados en función de sus características, como plantearon David Lepak y Scott Snell en su modelo de Arquitectura de Capital Humano que se reproduce en la siguiente figura:*

	Valor Capital Humano Bajo	Valor Capital Humano Alto
Alta Especificidad del Capital Humano	Modelo de Empleo y configuración de los Recursos Humanos: Colaboradora o <b>COLLABORATIVE</b> .	Modelo de Empleo y configuración de los Recursos Humanos: Búsqueda del Compromiso o <b>COMMITMENT</b> .
Baja Especificidad del Capital Humano	Modelo de Empleo y configuración de los Recursos Humanos: Cumplimiento / Obediencia o <b>COMPLIANCE</b> .	Modelo de Empleo y configuración de los Recursos Humanos: Basada en el Mercado o <b>MARKET BASED</b> .

*La novedad del modelo es que establece cuatro conjuntos de empleo diferentes en función del valor y la especificidad de las habilidades, destrezas y conocimientos del capital humano:*

1. **COMMITMENT**. Cuando los trabajadores poseen unas características muy valiosas y difíciles de imitar o sustituir (alta especificidad), se recomienda un modelo de empleo de "commitment" que incluye prácticas como la participación en la toma de decisiones, selección basada en el potencial de aprendizaje de los individuos, formación muy específica, evaluación como herramienta de feedback o incentivos en la remuneración, entre otras.

2. **MARKET BASED**. En el caso de trabajadores muy valiosos pero fácilmente reemplazables, las prácticas de Gestión de Recursos humanos deberían ser las del mercado: rotación de puestos, selección y evaluación en base a los resultados del individuo, formación genérica, sobre el funcionamiento de la empresa y equidad interna y externa en la retribución.

3. **COMPLIANCE.** Señalan que las empresas con mano de obra poco valiosa y fácilmente reemplazable deben aplicar políticas de Gestión de recursos Humanos de "Compliance", esto es, centradas en definir unos objetivos a corto plazo de productividad para el personal y velar por su estricto cumplimiento.

4. **COLLABORATIVE.** Si colaboran con las empresas individuos expertos con un conocimiento muy específico pero que aporta poco valor al cliente final (son asesores jurídicos, de laboratorio, etc) las políticas de alianzas en capital humano se recomiendan, teniendo todas ellas un componente grupal fuerte.<sup>152</sup>

El aprendizaje organizativo y valor del capital humano que tiene la empresa es fundamental para la creación de conocimiento, así la organización debe de Gestionar el Conocimiento, que significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y exploración del conocimiento para ganar capacidad organizativa, así el conocimiento es un recurso y al mismo tiempo es una capacidad. El conocimiento es un recurso necesario para realizar las actividades propias de la empresa, como se había dicho anteriormente es un recurso intangible; en ciertos casos, es un recursos escaso y relevante o valioso estratégicamente para la organización.

También las empresas difieren en términos del conocimiento que utilizan para elaborar sus bienes y servicios, por eso es un recurso heterogéneo, esencial para el logro y mantenimiento de ventajas competitivas, además el conocimiento tiene una gran capacidad para generar sinergias (puede extenderse con un coste reducido a otros productos o mercados sin disminuir su valor), es un recursos que no se deprecia con el uso y su replica puede ser difícil a causa de su propia naturaleza tacita y compleja.

El conocimiento es una capacidad porque ofrece una explicación sobre la naturaleza y estructura de las capacidades organizativas, se puede observar como un número elevado de individuos combinan su conocimiento para crear una capacidad organizativa.

### 3.4.1. APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

Existen varias corrientes de pensamiento en torno al tema, una de ellas es la corriente del "**Capital Intelectual**", que es el capital intangible del intelecto y debería poderse medir, evaluar y cuantificar, ya que esta mas relacionado con el valor que otros elementos. Otra aproximación es la que habla de organizaciones que aprenden (**Learning Organizations**), pues las empresas de hoy en día no pueden sobrevivir sin aprender continuamente, para lo cual hace falta una cultura de aprendizaje permanente.

La tercera concepción procede del mundo de los sistemas de información y las tecnologías. Los nuevos sistemas ya no solo procesan información sino que gestionan conocimiento, así el enfoque del **Knowledge Management** es la base

<sup>152</sup> <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista64/17artrev64.htm>

que integra otros sistemas para facilitar el desarrollo, almacenamiento y flujo de conocimiento a lo largo de toda la organización, pues son sistemas que facilitan la comunicación, rompiendo barreras espaciales, temporales y organizativas, que cambian la propia concepción de la empresa y de su cultura.

La última concepción es la de “**Gestión por Competencias**”, que procede del ámbito de los Recursos Humanos y busca la gestión de las personas a través de sus competencias, es decir, teniendo en cuenta sus capacidades, habilidades y conocimientos.

En conclusión, las cuatro teorías han cambiado definitivamente la forma de administrar los recursos humanos en una organización, de ahí han surgido nuevas técnicas y herramientas administrativas que pretenden hacer más eficientes los recursos de las empresas. La nueva Administración de Recursos Humanos está basada en la reducción de costos en su operación, lo cual ha causado graves problemas de desempleo en nuestro país y en varias partes del mundo. Así podemos llegar a una contradicción existente en la actual Administración de Personal, por que mientras las organizaciones se esfuerzan en reducir costos por medio de la reducción de personal y explotación del personal que está en la organización, por otro lado se ha llegado a considerar que las personas son el recurso más importante de la organización porque es el único recurso capaz de crear, desarrollar e implantar conocimientos en la operación de una organización.

**CAPITULO IV**  
**EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**DE RECURSOS HUMANOS: NUEVAS**  
**TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS**  
**APLICADAS EN EL PRESENTE**

## **CAPITULO IV. EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: NUEVAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS APLICADAS EN EL PRESENTE.**

### **INTRODUCCION.**

En este capítulo vamos hablar sobre las nuevas prácticas y técnicas que se utilizan en la Administración de Recursos Humanos, pero antes de empezar con este tema vamos a retomar las ideas principales de capítulos anteriores, para poder abordar el tema correspondiente a este capítulo.

En el capítulo dos se analizó la constante evolución de la organización del trabajo en la sociedad, desde la prehistoria hasta la actualidad el hombre ha mejorado constantemente los métodos y procedimientos en la realización del trabajo, además ha desarrollado distintas ciencias que han contribuido a la evolución y desarrollo de la humanidad, en este proceso constante de evolución el hombre ha sido capaz de crear distintas habilidades, destrezas, técnicas, tecnologías y capacidades que aplica en el desarrollo de sus tareas, con la finalidad de cubrir sus necesidades y mejorar su nivel de vida, con base en la creación de conocimientos, la cual ha jugado un papel muy importante en la evolución de la humanidad. Durante la historia de la humanidad podemos observar que la creación de conocimientos nunca ha parado, sino que el conocimiento esta constantemente evolucionando con base en el conocimiento existente; de esta manera, podemos decir que el conocimiento que en este momento se tiene sirve para el presente y este es la base para la creación de nuevos conocimientos en el futuro; por lo tanto, el concepto de innovación siempre a acompañado al hombre durante toda sus existencia.

En la historia podemos encontrar que la creación de conocimientos ha dado ventajas económicas, políticas y militares a ciertas sociedades durante la historia; por lo tanto, la competencia no solamente se enfoca en aspectos comerciales y militares, sino tiene su principal enfoque en el grado de conocimientos que pueda crear, desarrollar y aplicar una sociedad, aunque el desarrollo de conocimientos no es el mismo en todas las personas y sociedades, existe una desigualdad en el grado de conocimiento por distintos factores culturales, sociales, económicos y geográficos, esto da origen a la ventaja competitiva que se puede definir como la creación y acumulación de conocimientos que otros no son capaces de desarrollar y aplicar para obtener un mayor beneficio que los demás.

En la actualidad las organizaciones requieren que su personal pueda aportar y desarrollar nuevos conocimientos para crear las ventajas competitivas, así las personas se convierten en el recurso más importante de una organización, porque son las únicas que pueden generar conocimientos y convertirlos en ventajas competitivas. Ante esta situación la Administración de Recursos Humanos no puede ser recortada o incluso desaparecer por completo de la estructura de una organización, sino su participación dentro de la organización debe aumentar

porque su función es la más importante y estratégica, ya que es la responsable de atender las requisiciones de personal de las otras áreas, así la principal función del Departamento de Recursos Humanos es buscar afuera o adentro de la organización a las personas que puedan aportar no solo su mano de obra, sino también nuevas ideas y conocimientos que no existen en la organización, con la finalidad de que esas personas puedan mejorar o innovar los productos, servicios, procesos productivos y administrativos, que permitan a la organización el desarrollo de ventajas competitivas. Otra tarea de la Administración de Recursos Humanos es mantener y desarrollar las capacidades, habilidades y destrezas de las personas que están adentro, así como de aquellas personas que llegan a la organización, para que la aportación de conocimientos se convierta con el tiempo en la creación y acumulación de conocimientos propios de la organización; con base en los conocimientos propios se crean ventajas competitivas más sólidas y duraderas, pues se tiene un conocimiento traducido en tecnología, técnica y procesos que no existen en otra parte más que en la organización.

Así la Administración de Recursos Humanos se empieza a especializar en la gestión de recursos intangibles, pues el conocimiento, talento e ideas innovadoras que tenga una persona en su mente no pueden ser medidos, ya que la única representación cuantitativa que pueden tener está plasmada en la nómina de los trabajadores, aunque los resultados de los recursos intangibles se puede cuantificar en tecnología, mejor de infraestructura, inversión en capacitación y sobre todo en nuevos proyectos que produzcan utilidades, los cuales son generados por la aplicación de los conocimientos, el talento y las innovaciones que generan las personas. Ante esta situación la Administración de Recursos Humanos ha tenido que experimentar varios cambios en su operación y funcionamiento, pues ahora no solo debe ser un organismo que cumpla con sus funciones establecidas, sino debe de tener una estrecha relación con todas las áreas de una organización, debe delegar algunas de sus funciones para que pueda concentrar sus esfuerzos en la creación y acumulación de conocimientos propios de la organización para poder cumplir con esta nueva misión. En los últimos años la Administración de Recursos Humanos ha tenido una fuerte influencia en su operación y funcionamiento del enfoque económico-institucional, principalmente de las teorías que se analizaron en el capítulo anterior; este enfoque económico-institucional considera que el conocimiento es el único recurso que realmente aporta valor a la organización, porque de ahí surgen las verdaderas ventajas competitivas que aportan beneficios y son sostenibles en el tiempo, pero contradictoriamente también plantea la reducción de los costos de transacción en el área de personal, la cual se traduce en la subcontratación de servicios profesionales y en el adelgazamiento progresivo del personal de la organización.

Ante esta situación la Administración de Recursos Humanos ha tenido que evolucionar en su funcionamiento y gestión, pues ahora tiene más opciones y formas de hacer su trabajo para poder cumplir con su misión de buscar y aprovechar el conocimiento que se encuentra en las personas; por lo tanto, encontramos nuevas técnicas y prácticas administrativas que se aplican en toda la organización o en una célula de la misma. Es así como encontramos nuevas

formas de reclutamiento y selección de personal, nuevas formas de contratación y participación de personas en la organización, otras formas de remuneración, de evaluación del desempeño, capacitación y motivación del personal. En general encontramos un nuevo panorama en la Administración de Recursos Humanos que debemos de analizar, aunque los objetivos de esta área siguen siendo los mismos, las funciones se han incrementado en algunos casos y en otros casos han disminuido. Antes de analizar las nuevas técnicas y prácticas de la Administración de Recursos Humanos debemos explicar los desafíos que debe de enfrentar en la actualidad.

#### **4.1. LOS DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS MODERNA.**

La actual situación de cambio e incertidumbre que se vive en todas partes del mundo hace necesario replantear la Administración de Recursos Humanos, pues la probable obsolescencia de los anteriores formas de trabajo y la competitividad son factores predominantes entre las organizaciones, por lo que se ven obligadas a cambiar. Para que las organizaciones puedan enfrentar el desafío de la competitividad, los administradores deben generar nuevas ideas e implementar nuevas prácticas para lograr la competitividad en el largo plazo.

En la actualidad la Administración de Recursos Humanos no se puede ver como un organismo aislado de todas las actividades, planes y estrategias de la organización, pues la función de la Administración de Recursos Humanos ha evolucionado de una función secundaria a una función que juega un papel muy y importante en el funcionamiento y operación de la organización, pues desarrolla una labor que involucra varias actividades que buscan integrar los objetivos generales de la organización y los objetivos específicos de cada área, estos últimos deben ser integrados con los objetivos personales de cada persona que trabaja en la organización, lo anterior se puede lograr mediante el desarrollo de las funciones básicas de la Administración de Recursos Humanos como el reclutamiento, selección, contratación, remuneración, capacitación y evaluación del personal, la cuales deben unificarse con los intereses generales e individuales de la organización, pues la Administración de Recursos Humanos por medio de sus funciones principales, participa en todas las actividades, planes y estrategias de la organización. Pero para cumplir con esta nueva función, la Administración de Recursos Humanos debe enfrentar los siguientes desafíos:

**Diversidad de la Fuerza de Trabajo.** En este aspecto queda claro que la Administración de Recursos Humanos debe tomar en cuenta el nivel de educación y conocimientos que puedan aportar las personas a la organización; por lo tanto, las políticas de personal no deben menospreciar y discriminar la diversidad que se encuentra en la fuerza laboral, un ejemplo muy claro es la integración de la mujer en la fuerza laboral, además de la integración de grupos minoritarios integrados a la fuerza laboral como: personas con capacidades diferentes, adultos mayores, personas con distintos rasgos étnicos, personas con preferencias sexuales diferentes y inmigrantes de distintas razas y nacionalidades.

**Factores Demográficos.** La Administración de Recursos Humanos debe tomar en cuenta ciertas características de la población que influyen en su desempeño, como el crecimiento, el nivel académico, económico y cultural de la población.

**Factores Económicos.** Los cambios generados en el mundo por la globalización de la economía han generado dificultades económicas que han proporcionado el cambio de rumbo en los sistemas económicos de las naciones, las organizaciones y por ende de la Administración de Recursos Humanos. En términos generales las tendencias económicas que afectan la gestión de recursos humanos son los niveles de desempleo, la competencia que generan los mercados abiertos y la reducción de costos como una estrategia de competitividad.

**Factores Tecnológicos.** El rápido avance de la tecnología ha aumentado la productividad y ha disminuido los costos en las organizaciones, así la Administración de Recursos Humanos debe diseñar los mecanismos de capacitación que permitan que las personas se integren exitosamente al manejo de la tecnología.

**Factores Jurídicos.** La evolución y los cambios que se presentan en la legislación laboral en todos los países del mundo es un factor muy importante que debe tomar en cuenta una organización, pues sus estrategias y planes de recursos humanos dependen de las leyes de seguridad social, seguridad industrial, derechos y garantías individuales de los ciudadanos incorporados en la constitución y en distintos códigos; por lo tanto, las decisiones del sector público son importantes para la relación entre la organización y los trabajadores.

**Otros factores.** En la actualidad el Departamento de Recursos Humanos debe tomar en cuenta ciertos factores como: la seguridad de los trabajadores fuera de la organización, los problemas de tráfico y transporte, el estrés y salud mental de las personas, los problemas personales de cada trabajador, la estabilidad política y económica de una región o país, las adicciones como el alcoholismo y drogadicción, entre otros factores que son comunes en la una sociedad moderna y que de alguna manera influyen en la Administración de Recursos Humanos.

#### **4.1.1. LA GLOBALIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

*El proceso de globalización y los acelerados cambios tecnológicos, han generado la transformación de los métodos y prácticas que las organizaciones emplean para realizar el trabajo; por lo tanto, han surgido nuevas formas y métodos de organización y realización del trabajo en las organizaciones, con la finalidad de elevar la competitividad. "Estos cambios han influenciado directamente sobre la composición de los empleos, los cuales han pasado de una concepción de puestos de trabajo a una de ocupaciones. El trabajo, así visto, cambia de la orientación al esfuerzo, por la orientación al*

*cerebro*”.<sup>153</sup> De esta forma la competitividad que se ha generado en los últimos a motivado a las organizaciones a preocuparse por el desarrollo de conocimientos que generen nuevas ideas que permitan a las organizaciones tener ventajas competitivas en el mercado; de esta forma el trabajo intelectual que desarrollen los empleados y trabajadores es importante para el desarrollo de la organización.

La globalización es *“un 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.”*<sup>154</sup> Este proceso de internacionalización de la economía tiene influencia en el interior de las organizaciones, ya que en la actualidad podemos observar distintos fenómenos que se presentan alrededor de la Administración de Recursos Humanos, por ejemplo la globalización de los recursos humanos o la utilización mas frecuente de ejecutivos y directivos extranjeros, esta practica ha sido introducida por las empresas transnacionales, ya que estas empresas tiene presencia en distintas partes del mundo (en varios países), la cual permite a estas empresas rotar el personal altamente calificado en todas partes del mundo, así los puestos directivos de las representaciones de una empresa transnacional en otros países tienen ejecutivos y directivos extranjeros; por lo tanto, no es nada raro encontrar ejecutivos o directivos estadounidenses, argentinos, españoles, alemanes, entre otras nacionalidades, en las transnacionales que se encuentran en nuestro país; esta situación se da porque se considera que en algunos países como el nuestro, no existen personas capacitadas o con los suficientes conocimientos para poder ocupar los puestos directivos. Otro de los efectos de la globalización sobre los recursos humanos es una especie de estandarización de capacidades y conocimientos, ya que en la actualidad las personas deben de cumplir con ciertos requisitos para poder desarrollar algún puesto, por ejemplo el dominio del idioma ingles es básico es todas partes del mundo, el manejo de los programas informáticos mas comunes en el mundo y los conocimientos generales que se manejan en todo el mundo, lo cual marca verdaderas asimetrías entre las personas que trabajan en un país subdesarrollado como el nuestro, en comparación con países muy desarrollados, por ejemplo en los Estados Unidos existe una gran cobertura de la educación superior en todo su territorio, mientras que en México un reducido numero de la población tiene acceso a la educación superior, otro ejemplo muy interesante es que en los países desarrollados la gente crece usando la tecnología, en especial el uso de las computadoras, mientras que en países como el nuestro la mayoría de la gente llega a manejar una computadora hasta que entra a trabajar o llega a la educación superior. Otro factor que influye en la Administración de Recursos Humanos es la importación de muchas practicas, sistemas y métodos de trabajo que se utilizan en otros países, lo cual no garantiza su funcionamiento, ya que en ocasiones no son aplicables por la cultura laboral, el nivel educativo, el nivel económico de la población, el desarrollo de la tecnología, las costumbres de las

---

<sup>153</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/signa.htm#Autor>

<sup>154</sup> <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyppEZuZyppgkYwCM.php>

personas y idiosincrasia de un país determinado, por ejemplo en México se han implantado practicas, sistemas, teorías administrativas y método de trabajo provenientes de culturas muy distintas a la nuestras como la estadounidense y la japonesa, pues en aquellos países las personas crecen con la tecnología, tienen la oportunidad de recibir principalmente una mejor alimentación y educación, en esta ultima *las personas son educadas para competir; mientras tanto, en nuestro país* la mayoría de la población difícilmente se alimenta bien y tiene acceso a la educación superior; por lo tanto, experimentamos con teorías, practicas y métodos de trabajo que no son aplicables en nuestro país, pero las importamos por la necesidad de ponernos al parejo del mundo, un ejemplo muy claro en nuestro país se dio con la Reingeniería de Procesos en la década de los noventa, esta practica administrativa se entendió en nuestro país como la reducción sistemática del 50% del personal en las empresas, en lugar de entenderse como una practica dedicada a la revisión y miramiento de los procesos; esta situación contribuyo a que mucha gente perdiera su empleo de la noche a la mañana y sin la esperanza de poder encontrar rápidamente otro empleo, pues la economía y la sobrepoblación de México no permite que tengamos el numero de empresas y por ende de plazas disponibles que pueden existir en Estados Unidos, Japón, China entre otros países mas desarrollados; esta situación contribuyo a que a mediados de la década de los noventa aumentara el desempleo, el comercio informal, la migración hacia los Estados Unidos y la delincuencia, lo cual ha traído una gran variedad de problemas a nuestro país como la desintegración familiar, la pobreza, el atraso social entre otros; mas sin embargo, estos cambios siguen siendo aplicados sin el mayor interés en las condiciones de la población, incluso los grandes capitales extranjeros y nacionales condicionan al gobierno de nuestro país a aplicar políticas de austeridad y abandono sistemático de algunas de sus funciones básicas como el sector salud y la educación publica, por ejemplo en nuestro país hemos observado que año con año se reduce o se estanca el presupuesto para las instituciones de educación superior, acompañado de una campaña de desprestigio en contra de estas instituciones publicas, por consecuencia los egresados de la UNAM, el IPN, la UAM, universidades estatales entre otras instituciones publicas están desacreditados. Pero las instituciones privadas de educación superior en *"teoría"* si tienen el nivel educativo que cumple con las expectativas de la empresa transnacionales y nacionales, aunque un reducido numero de la población en nuestro país tienen acceso a esta *"educación de calidad"*, aunque no es coincidencia que estas instituciones privadas tienen convenios con las empresas transnacionales o incluso son parte de grandes grupos y corporativos mundiales. Otra repercusión de la globalización sobre los recursos humanos es la migración de un importante numero de ciudadanos a países mas desarrollados que el de origen, un ejemplo son nuestros compatriotas que se van como "braceros" y en calidad de ilegales a realizar funciones que la población del vecino país del norte no desea realizar como lavar platos, sembrar y cosechar sus campos entre otras actividades, así como profesionistas que no encuentran en su país oportunidades para un mejor desarrollo profesional y no encuentran otra salida que buscar mejores oportunidades en otros países de forma legal o ilegal, donde por lo menos encuentran trabajo.

Todo este panorama ha sido creado gracias a las malas condiciones económicas, la competencia desleal de otros países, la equivocada aplicación de sistemas, métodos y prácticas de trabajo que están orientados a la máxima eficiencia y eficacia de la fuerza laboral, pero en realidad son utilizados para la explotación de las personas; aunque en una opinión personal, un panorama ideal de la *globalización de los recursos humanos sería el intercambio de trabajadores y empleados entre las empresas nacionales de distintos países y las transnacionales, para expandir el conocimiento generado en varios lugares, desarrollar la tecnología y aplicar los nuevos sistemas, métodos y prácticas de trabajo con base en los aspectos culturales, sociales y económicos de cada país, tomando en cuenta las posibles repercusiones y minimizando los riesgos de implementar un problema en lugar de una solución, aunque desafortunadamente esta idea va en contra de los intereses de los grandes capitales.*

#### **4.1.2. NUEVOS PARADIGMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

*Como resultado de la globalización de los recursos humanos, también han cambiado los paradigmas en la Administración de Recursos Humanos; pues los constantes y acelerados cambios tecnológicos y la alta competitividad que existe en el mercado, han modificado la forma de pensar y de administrar los recursos humanos en las organizaciones de todas partes del mundo, lo cual ha motivado un cambio de paradigmas que afectan y modifican la función de la Administración de Recursos Humanos. A continuación citaremos de manera general el cambio de paradigmas:*

- **De una Sociedad Industrial a una Sociedad de la Información.** El desarrollo de la informática, las comunicaciones y la computación, han desplazado el pensamiento maquinista de la sociedad que en la actualidad se caracteriza por el manejo de la información y el conocimiento.
- **De una Economía Nacional a una Economía Mundial.** Como mencionamos con anterioridad, la globalización es la integración de todas las economías del mundo; por lo tanto, no es conveniente y posible que un país que trabaje con un sistema económico nacional aislado y autosuficiente.
- **De las Jerarquías Verticales a las Estructuras Planas.** La eliminación de la dependencia de las estructuras verticales se pasa a la interdependencia y constante diálogo de las estructuras planas o horizontales.
- **De Jefe a Líder.** Los responsables de una área o unidad deben sustituir la autoridad institucional por la motivación y comunicación que transmite objetivos a cada momento y mantiene buenas relaciones con sus subordinados.
- **De la Estabilidad a la Movilidad.** Desaparecen los puestos y funciones rígidas de trabajo donde solo se requiere el acatamiento de instrucciones, dando paso al trabajador que se puede mover en muchas funciones y puestos debido a sus conocimientos, capacidad y educación.

- **Del Trabajo Físico al Trabajo Intelectual.** Pasamos de trabajo caracterizado por tareas manuales y repetitivas, al trabajo que procesa conocimientos, datos e información.
- **De la Utilización de Maquinas a la Utilización de Computadoras y la Inteligencia Humana.** Del trabajador que desempeñaba su capacidad en la utilización, funcionamiento y reparación de las maquinas, al trabajador que utiliza computadoras y aplica su inteligencia en mejorar los procesos productivos y desarrollo de nuevas ideas.
- **Del Trabajo Individual al Trabajo en Equipo.** Las personas no pueden ser entes aislados dedicados a cumplir con sus respectivas funciones y tareas, ya que en la actualidad la forma de trabajar requiere de la integración de todas las funciones que realiza cada persona, departamento, unidad administrativa y áreas, para el cumplimiento de un objetivo general y por ende el trabajo en equipo de las personas de una organización.

Para que las organizaciones puedan desarrollar las condiciones propicias para asumir este nuevo reto surgido de la globalización llamado competitividad, deben de replantear toda la organización y administración de la empresa, pero en particular se deben replantear las funciones de la administración de recursos humanos, ya que los antiguos sistemas de organización del trabajo, los métodos de reclutamiento y selección de personal, la capacitación y desarrollo de personal, la evaluación del desempeño entre otras funciones de recursos humanos no puede seguir trabajando de la misma forma, pues ya no generan los mismos beneficios. *“En este nuevo entorno, la gestión del talento humano tendrá que ser diferente, los perfiles de los trabajadores serán diferentes, el trabajo manual se reducirá, el intelectual se incrementará, la evaluación del desempeño tendrá otro sentido y la experiencia otra valoración. Igualmente serán bien diferentes los conceptos de motivación y compromiso empresarial, será más importante ser capaz de aprender que saber. Todo esto exige, lógicamente, nuevos sistemas de selección, esquemas diferentes de promoción, un diseño diferente de los programas de educación y capacitación.”*<sup>156</sup> Este cambio en las funciones de la administración de recursos humanos obedece a la búsqueda de conocimiento y intensificación del trabajo intelectual sobre el manual, con la finalidad de crear las condiciones necesarias para elevar la competitividad de una organización, la cual depende de la generación de nuevas ideas y conocimientos propios del funcionamiento de la misma organización; así como la importancia de desarrollar la capacidad de poder llevar a cabo esas ideas que podrían representar ventajas competitivas y sacar provecho de la generación de conocimientos propios de la organización.

Por lo tanto, la Administración de Recursos Humanos debe enfrentarse a un mundo cambiante y a distintas circunstancias que intervienen en su operación, pero finalmente el objetivo de la Administración de Recursos Humanos es el mismo, pero las opciones y formas en su operación y funcionamiento para lograr ese objetivo ha cambiado y se han diversificado con la finalidad de buscar la eficiencia y eficacia de la gestión de recursos humanos; podemos decir que la globalización de la economía es la responsable de los cambios, pues el ambiente de alta competencia en que vivimos genera la importación de nuevas prácticas,

<sup>156</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/signha.htm#Autor>

formas, sistemas y métodos de organización del trabajo que provienen de países desarrollados y competitivos donde se han aplicado con cierto éxito, con la finalidad de aplicarlos en nuestro entorno para revertir la competencia exterior, además las empresas transnacionales e inversionistas extranjeros se encargan de traerlas de sus respectivos países.

El motivo de este trabajo es explicar a grandes rasgos algunas de las prácticas y técnicas de organización del trabajo que se están aplicando en las organizaciones modernas, así como aquellos aspectos que podrían modificarse en el futuro, los cuales ayudan a evolucionar y desarrollar la nueva función de la Administración de Recursos Humanos.

#### **4.2. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

La Planeación de Recursos Humanos es el punto de partida de la Administración de Recursos Humanos, porque determina las necesidades de personal que tiene la organización, esta función se puede definir como *“una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios.”*<sup>156</sup> La Planeación de Recursos Humanos sirve para que el Departamento de Recursos Humanos pueda suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado, también se ocupa de hacer planes para abrir o eliminar puestos según las necesidades presentes y futuras de la organización, estos planes deben de especificar los puestos que en el futuro se van a abrir y aquellos que van a desaparecer, desde el empleado de mantenimiento hasta el director general; así la Planeación de Recursos Humanos está vinculada con todos los planes, estrategias, procesos y necesidades de todas las áreas de una organización. Por lo tanto, la función principal de la Planeación de Recursos Humanos es el análisis de las necesidades reales de personal en el presente y en futuro, así el Departamento de Recursos Humanos podrá hacer la planeación de los procesos de reclutamiento y selección de personal, además de los procesos de mantenimiento de personal como la capacitación de personal, la adecuada remuneración y la autorrealización de las personas. Con base en lo anterior, la participación de la planeación de recursos humanos es muy importante para todos los planes y estrategias que se llevan a cabo dentro de la organización, pues las personas son el *“recurso”* indispensable para la realización, aplicación y operación de todos los planes. Por lo tanto, la Administración de Recursos Humanos debe hacer planes de empleo que se fundan en tres tipos de pronósticos:

*1.- Pronóstico de las necesidades de personal.- Sirve para pronosticar las necesidades futuras de personal de una organización, con base en las ventas esperadas y la estimación de la cantidad de personal requerido para alcanzar cierto volumen de producción necesario, además se tendrá que tomar en cuenta la rotación de personal proyectada, la calidad y habilidades de los empleados actuales, las decisiones de mejorar la calidad de los productos y servicios que se producen, los cambios tecnológicos y los recursos financieros disponibles. Existen varias formas para predecir las necesidades futuras del empleo como:*

---

<sup>156</sup> [http://html.rincondelvago.com/gestion-de-rhh\\_3.html](http://html.rincondelvago.com/gestion-de-rhh_3.html)

- ❖ *Análisis de Tendencias.*
- ❖ *Análisis de Razón.*
- ❖ *Diagrama de Dispersión.*
- ❖ *Las computadoras y el pronóstico del personal que se necesitara.*
- ❖ *El buen juicio de los gerentes.*

2.- *Pronóstico de la Oferta de Candidatos Internos.- A través del inventario de personal se facilitan los pronósticos de la oferta de candidatos internos, ya que estos contienen datos relativos a cuestiones como el desempeño anterior de empleado, su grado de estudios, la viabilidad de su ascenso, los cuales se compilan mediante un sistema manual o computarizado.*

3.- *Pronóstico de la Oferta de Candidatos Externos.- Para hacer este tipo de pronósticos se debe tomar en cuenta las condiciones de la economía, del mercado local y del mercado laboral.<sup>157</sup>*

Pero los pronósticos de personal son cifras y datos arrojados por estudios internos y externos que hace la organización para hacer su planeación de necesidades de personal. En la actualidad la planeación de recursos humanos no solo debe tomar en cuenta la información arrojada por estudios estadísticos, sino que ahora debe tomar en cuenta las competencias laborales y el posicionamiento de la organización en el mercado. A continuación se explicara la planeación de recursos humanos desde el enfoque de competencias y el desde el enfoque de la planeación estratégica.

#### **4.2.1. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR MEDIO DE COMPETENCIAS.**

En la actualidad la planeación de recursos humanos no se limita solo a la provisión de empleados, sino también debe participar activamente en la búsqueda de talento y conocimiento en las personas que va ha reclutar en el mercado laboral o en las personas que ya están en la organización, así la planeación de recursos humanos se va orientar a la búsqueda y desarrollo de competencias. Las competencias son conocimientos, habilidades, técnicas y destrezas que una persona adquiere en su formación profesional y en la experiencia laboral, en la actualidad las competencias son de gran importancia porque aportan valor a las organizaciones.

La planeación de recursos humanos basada en las competencias, debe tomar como referencia el funcionamiento, operación, competitividad, indicadores de productividad y calidad de la organización, para que se puedan desarrollar los procesos adecuados para atraer personas que posean las competencias requeridas y necesarias para la organización, pues saldría contraproducente atraer personas con una competencia inferior porque no aportarían nada nuevo, pues una persona con una competencia muy alta en su desempeño se vería frustrado por las limitaciones de la propia organización.

Pero también no se debe olvidar que la planeación de recursos humanos por medio de competencias tiene la tarea de desarrollar competencias en el personal

---

<sup>157</sup> DEESLER, Gary. "Administración de Personal", Editorial Prentice Hall, Octava Edición, México D.F. 2000. pp. 123-134.

que ya esta en la organización, y no solo buscar esas competencias en el exterior, así desde el enfoque de las competencias la planeación de recursos humanos no se limita solo a la realización de pronósticos de necesidades de personal, de la oferta de candidatos internos y externos, sino su principal ocupación debe ser la planificación de sistemas que ayuden ha atraer competencias que son escasas o que no existen en la organización, además de planificar la forma de desarrollar esas competencias con el personal que existe en la organización. Las competencias se puede clasificar de la siguiente forma:

- Las **Competencias Metodológicas** corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
- Las **Competencias Técnicas** se refieren a las aplicaciones prácticas precisas para ejecutar una o más tareas.
- Las **Competencias Sociales** responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre vivencias desde la perspectiva laboral.
- Las **Competencias Individuales** tiene relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc.<sup>158</sup>

Con base en la clasificación anterior podemos observar que las competencias no solo se concentran en los conocimientos y habilidades técnicas aplicadas en el trabajo, sino también contemplan otros factores como la actitud, el comportamiento, los valores, la sociabilidad y la motivación en el trabajo, que hacen a una competencia laboral mas integra, así la planeación de recursos humanos debe estudiar detenidamente las necesidades y requerimientos de los puestos de la organización, porque en ocasiones no solo cuenta la competencia intelectual para desarrollar un puesto, sino que se deben tomar otros factores como la facilidad de palabra, la amabilidad, la cortesía entre otras características. Por lo tanto, la planeación de recursos humanos por competencias debe definir correctamente la competencia necesaria para un puesto en particular, así podrá definir un plan de acción que pueda efectivamente encontrar a las personas adecuadas, pues las organizaciones modernas no pueden darse el lujo de contratar a todo el personal competente que encuentre en el exterior, guiándose por estándares que no contemplan una competencia laboral integra, además no se debe desperdiciar las capacidades y experiencia del personal existente en la organización, pues en teoría pueden desarrollar una competencia laboral mas cercana a lo requerido, porque tienen la experiencia y conocimientos para hacerlo.

Así la Planeación de Recursos Humanos por Competencias ayuda a que la Administración de Recursos Humanos pueda *“vincular los esfuerzos del personal con la visión, valores y estrategias de la organización, al establecer una serie de competencias impulsadas por la filosofía y estrategias de negocios fundamentales de la organización, y después seleccionar, asesorar y desarrollar a la gente con base en dichas competencias”*<sup>159</sup> Por medio de la determinación de las competencias laborales, se puede orientar y conjuntar los esfuerzos de todas la áreas de la organización hacia el logro de los objetivos; porque se valoran los conocimientos adquiridos y se identifican las capacidades y

<sup>158</sup> <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalthumano2/capitulo10.htm>

<sup>159</sup> [http://www.bumeran.com.mx/aplicantes/contenidos/zonas/a\\_articulos.ngmf](http://www.bumeran.com.mx/aplicantes/contenidos/zonas/a_articulos.ngmf)

habilidades que se aplican efectivamente al trabajo, lo cual facilita la labor de búsqueda y desarrollo de personal para la planeación de recursos humanos, pues se conoce con exactitud las capacidades que tiene, requiere y necesita desarrollar una organización.

#### 4.2.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.

La planeación estratégica en una organización hace referencia a la misión, objetivos, metas, productos y planes de mercadotecnia, que forman parte de un proceso dirigido al posicionamiento de la empresa en el mercado, así la planeación estratégica siempre pone especial importancia en los recursos materiales, financieros y tecnológicos de la organización dejando a un lado los recursos humanos, *“pues la mayoría de los directivos consideran la planeación de recursos humanos como algo que queda por hacer después de haber hecho todo lo demás, incluso consideran que es una obligación que le pertenece al departamento de recursos humanos.”*<sup>160</sup> Esto demuestra que en la mayoría de la veces la planeación de recursos humanos no se considera como una herramienta competitiva, pero en actualidad las personas son el principal recurso que hace competitiva a una organización, porque el trabajo que desempeñan y los conocimientos que aportan, aplican y crean son muy importantes. Por lo tanto, la organizaciones deben preocuparse por hacer una planeación estratégica de recursos humanos, la cual se define como *“una estrategia para atraer, mejorar y conservar los Recursos Humanos en una empresa, por medio de la evolución de los Recursos Humanos actuales, para proyectar los requerimientos laborales futuros y así asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten.”*<sup>161</sup> La planeación estratégica de recursos humanos debe ser una prioridad en las organizaciones, porque su función principal es la de proveer de personal a todas las áreas de la organización, en el momento adecuado y con las características, habilidades, conocimientos y preparación que requiere cada área en particular; por lo tanto, la planeación de recursos humanos se encarga de aplicar un plan de necesidades de recursos humanos que sea eficaz, basándose en los planes operativos a corto y largo plazo de la todas las áreas de la organización, con la intención de integrar la planeación de personal en la planeación global de la organización; así la función de la planeación estratégica de recursos humanos se extiende en el seguimiento, evaluación y capacitación del personal.

Para integrar los recursos humanos a la planeación estratégica se necesita hacer un análisis FODA de recursos humanos, el cual tiene como objetivo generar información interna y externa de la organización, así como de la Administración de Recursos Humanos. A continuación se presenta un ejemplo de una análisis FODA de recursos humanos:

- *Las fortalezas y debilidades internas se analizan para que la gerencia pueda implantar una estrategia, y esta no tome a los empleados por sorpresa al no tener la capacitación necesaria para desarrollar la estrategia. Así antes de tomar cualquier decisión, la gerencia de recursos humanos ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir con las tareas que van a ser asignadas. Además es de gran ayuda para la gerencia, saber cómo es el*

<sup>160</sup> [http://www.quality-consultant.com/gerentica/libro\\_0033.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/libro_0033.htm)

<sup>161</sup> <http://www.esmas.com/negocios/bolsadetrabajo7303484.html>

*clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la organización.*

- *Las oportunidades y amenazas externas se analizan para generar la información sobre el manejo de personal, los planes de remuneración, las estrategias de posicionamiento en mercado y todo lo relacionado con la competencia; además también debe generar información sobre la legislación laboral y las nuevas disposiciones del seguro social, así la gerencia podrá imitar proyectos o crear nuevos proyectos.<sup>162</sup>*

Con este análisis la Administración de Recursos Humanos puede prevenir las amenazas y aprovechar oportunidades y por ende puede elegir el camino correcto que debe seguir en el futuro, así la administración de recursos humanos puede formular un programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos que *“es un método para asignar recursos humanos a la organización para apoyar acciones que se van a dar en el futuro; este programa se elabora en base a la identificación de las oportunidades y puntos fuertes de la organización.”<sup>163</sup>* La planeación estratégica de recursos humanos no es mas que un plan para integrar el área de recursos humanos con la planeación estratégica de todas las áreas de la organización, con la finalidad de que trabajen en conjunto para alcanzar sus objetivos, así la aplicación de un programa de planeación estratégica de recursos humanos tiene como resultado que el departamento de recursos humanos pueda apoyar de manera mas eficaz a todas las áreas de la organización en el largo plazo. Poner en marcha la planeación estratégica en los recursos humanos no es una función propia de departamento de recursos humanos, sino requiere de la participación de toda la organización en la integración de los planes en un plan general; por su parte el departamento de personal tiene que hacer los planes a largo plazo sobre el reclutamiento y selección de personal, la implantación políticas de personal, capacitación de personal, administración de sueldos y salarios, promociones de empleados, evaluación del desempeño entre tantas acciones que no solo tienen que ver con la administración de recursos humanos, sino con todos los departamentos de la organización, así se podrá integrar todo un plan general en toda la organización.

Por lo tanto, la Planeación Estratégica de Recursos Humanos esta encaminada a dos funciones principales, la primera es la provisión oportuna del personal necesario y capacitado a todas las áreas de la organización, y la segunda es el desarrollo y capacitación del personal, estas funciones pueden ejemplificar la función que tiene de la planeación de recursos humanos vista desde un enfoque estratégico.

#### **4.2.3. LA FUNCIÓN ACTUAL DE LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Con base en los dos enfoques anteriores de la planeación de recursos humanos por competencias y la planeación estratégica, podemos visualizar que la planeación de recursos humanos como un conjunto de planes orientados para la provisión oportuna y continua de personal a toda la organización; así como el

<sup>162</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm>

<sup>163</sup> <http://www.esmas.com/negocios/bolsadetrabajo/303484.html>

desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades en el personal de todas las áreas de una organización; por lo tanto, esto requiere que todas las funciones de la administración de recursos humanos estén relacionadas con los planes y estrategias particulares de cada área de una organización, para que la administración de recursos humanos pueda cubrir con mayor eficiencia y efectividad las necesidades y requerimientos de personal que tiene cada una en particular. También no hay que olvidar que en todas las funciones de la administración de recursos humanos debe existir una relación y una coherencia en las actividades, así la planeación de recursos humanos también debe contemplar la integración de los planes de reclutamiento, selección, contratación, remuneración, capacitación y evaluación de personal en un solo plan de recursos humanos. De esta manera, las organizaciones no pueden seguir observando a la administración de recursos humanos como un ente aislado y secundario, porque por medio de la planeación de recursos humanos se deben unificar todos los planes y estrategias particulares de todas las áreas, con los planes y estrategias de la administración de recursos humanos, así la organización podrá hacer frente al desarrollo de la tecnología y a los cambios constantes que se están dando en la administración, pues ante esta situación la correcta aplicación de una planeación de recursos humanos da como resultado una organización integrada para hacer frente a los retos. Así las principales ventajas que tiene la planeación de recursos humanos son:

- *Una mejor utilización de los recursos humanos de la organización.*
- *Permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.*
- *Economiza en las contrataciones.*
- *Expande la base de datos del personal, para apoyar otros campos.*
- *Coadyuva a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.*<sup>164</sup>

Por lo tanto, la planeación de recursos humanos es la piedra angular de la administración de recursos humanos, pues ahí empieza toda la función que debe desarrollar el área de personal dentro de la organización, se podría decir que la planeación de recursos humanos es la principal estrategia de una organización, porque de su función depende el cumplimiento de todos los planes de la organización.

Pero no debemos olvidar que en la actualidad, la principal responsabilidad del departamento de recursos humanos es la búsqueda del conocimiento; por lo tanto, la planeación de recursos humanos también se debe hacer un riguroso análisis de cada puesto de la organización, donde se puedan delimitar las características intelectuales (conocimientos, nivel de estudios entre otras), así como características personales (facilidad de palabra y ciertas conductas que son necesarias para desarrollar el puesto), con la finalidad de construir una competencia laboral que pueda guiar los esfuerzos de reclutamiento y selección

---

<sup>164</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/planeacinrrhh.htm>

de personal en su búsqueda de la persona adecuada, así como en el desarrollo de las personas que están en la organización.

La nueva planeación de recursos humanos propone la integración de los planes y estrategias de todas las áreas (incluida la misma área de recursos humanos), para la consecución de los objetivos de la organización; la administración de recursos humanos tiene que tomar distintas opciones para realizar su función, es así como surgen nuevas formas de hacer el trabajo en las distintas funciones de la administración de personal. La planeación de recursos humanos se ha convertido en un ideal de la organización, pues las nuevas formas y técnicas de trabajo no son propiamente resultado de una planeación responsable, sino que están motivadas en la reducción de costos y el adelgazamiento progresivo del personal. A continuación analizaremos el llamado Sistema Integral de Gestión Humana (SIGHA), que es una especie de herramienta que propone un cambio en la realización de todas las funciones de la administración de recursos humanos y su integración a todos los procesos y recursos con los que cuenta la organización, para que esta pueda lograr la competitividad que es tan importante en la actualidad, pues este sistema es una especie de planeación de recursos humanos que contempla tanto la planeación estratégica como la planeación por competencias de recursos humanos.

#### **4.2.4. SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN HUMANA (SIGHA).**

El Sistema Integral de Gestión Humana (SIGHA), es un sistema de administración integral de los recursos humanos que se fundamenta en la utilización de algunas concepciones y herramientas administrativas organizadas en un proceso lógico de dirección, que ayuda a mejorar la productividad organizacional y humana, pues la única base sustentable de competitividad es la rapidez con que las organizaciones aprenden, su capacidad de transferir el conocimiento al desempeño y adaptarse a nuevos escenarios. El SIGHA es un sistema que está planteado para que la organización desarrolle las herramientas y estrategias para generar el conocimiento y la capacidad de aprendizaje, para lograr un mejor desempeño organizacional. Por lo tanto, en la actualidad la competitividad de la empresa no depende sólo de la aplicación al pie de la letra de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de personal principalmente, sino depende de la capacidad de administrar todos los procesos que se llevan a cabo en la organización, así como los recursos materiales, financieros y tecnológicos y la capacidad de integrar y administrar los recursos de manera sistémica. Todo lo anterior nos recuerda la función de la planeación de recursos humanos, que plantea integración de todas las áreas de la organización en un solo plan.

Para que se pueda aplicar el SIGHA, no se debe olvidar que toda una organización tiene un conjunto de principios, valores y creencias que constituyen su filosofía, la cual constituye un conjunto de lineamientos y parámetros que debe seguir la organización como la misión, la visión y los objetivos, además considera un aspecto fundamental para cualquier organización, que es la convivencia y

interacción de las personas en el trabajo, esto constituye la base de los sistemas gerenciales de la organización. Por lo tanto, la importancia de llevar a la práctica la filosofía de la organización, radica en el seguimiento de reglas morales que conducen y orientan a la organización a desarrollar las condiciones necesarias de crecimiento y desarrollo, pues finalmente las reglas, normas y conceptos filosóficos pueden en cierta forma determinar como se llevan a cabo los procesos clave o más importantes de la organización, como lo son la planeación estratégica, la aplicación y seguimiento de todos los planes, la toma de decisiones, los movimientos financieros que realiza la organización, pero en especial las funciones y procesos que realiza la administración de recursos humanos como el reclutamiento, selección, remuneración, capacitación y evaluación de personal. Pero no basta con que la organización tenga una filosofía en común, es necesario que esta filosofía este respaldada por una planeación coherente que integre la filosofía organizacional con la práctica y la organización del trabajo de todas las áreas de una organización. De esta forma el SIGHA se divide en varios procesos consecutivos para implementar una integración de la funciones de personal a todas las áreas de la organización. A continuación explicaremos cada uno de estos procesos:

**Integración.** En esta etapa, la organización debe de tratar de integrar o unir las funciones y procesos de la administración de recursos humanos; por lo tanto *“el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción, la capacitación, la remuneración, el mantenimiento del personal (servicios al personal y salud ocupacional), el clima organizacional, la medición de resultados, el desarrollo profesional, humano y la de administración del empleado, deben constituir un proceso integrado que conduzca al desarrollo organizacional que le agregue valor a la empresa y que se refleje en la eficiencia de ésta como cualquier actividad que ella realiza para obtener beneficios. Además, debe utilizar una plataforma tecnológica que le facilite al administrador agilizar y manejar oportunamente toda la información que se requiere para lograr la integridad propuesta. Para establecer el vínculo entre estos procesos, la organización debe rediseñar y analizar los puestos.”*<sup>165</sup> Para que la organización pueda integrar todas las funciones y procesos de la administración de recursos humanos, primero debe rediseñar y analizar los puestos para que se pueda dar el vínculo que unifique a todos los procesos y funciones de recursos humanos, de esta forma volvemos a mencionar una de las funciones principales de la planeación de recursos humanos que es la integración de todas las funciones y procesos de la organización con base en la revisión, análisis y replanteamiento de los puestos de la organización, con el objetivo de definir las competencias laborales que debe tener cada puesto, para que la administración de recursos humanos y la organización en general tengan una guía que realmente permita buscar y encontrar el personal idóneo en el mercado laboral, así como implementar las acciones y procesos de capacitación que permita a la organización desarrollar en su interior las competencias laborales necesarias en el personal que ya esta dentro de la organización.

**Realización de un Perfil de Cargos por Competencias.** Esta etapa tiene que ver mucho con la integración, pues los puestos o el perfil de todos los cargos de la organización se deben definir con base en las competencias laborales necesarias

<sup>165</sup><http://www.shl.com.ar/archivo/temas/sigma.htm#Autor>

en cada uno de ellos. Pero para entender mejor esta etapa volvamos a definir competencia que es la *"capacidad del hombre de ejecutar un trabajo con certeza y alto grado de eficiencia al conjugar la intersección de sus conocimientos, la comprensión de su labor, entorno, organización y las condiciones de personalidad e inclinaciones personales."*<sup>166</sup> Por lo tanto, la competencia es la integración de todos los conocimientos, habilidades, destrezas, comprensión del entorno y la personalidad del trabajador, con la finalidad de que realice eficientemente y eficazmente su trabajo, en otras palabras la competencia es la utilización de todos los recursos que una persona tiene tanto intelectuales, físicos y emocionales en la realización del trabajo. Un cargo por competencias laborales se debe caracterizar por lo siguiente:

- *El cargo debe responder más que a la necesidad operativa, a su aporte al direccionamiento estratégico.*
- *El cargo debe tener sus procesos diseñados y evaluados frente al direccionamiento estratégico.*
- *Los procesos deben tener sus indicadores de resultados para poder, con cifras, datos y hechos, determinar el aporte al direccionamiento estratégico del empleado en el cargo.*
- *El cargo no tiene que funciones que cumplir como tal, sino tiene responsabilidades que alcanzar.*
- *El cargo no debe tener conocimientos requeridos para su realización, sino debe tener definidas competencias que certifiquen la idoneidad del empleado que lo ocupe, para alcanzar con certeza un alto indicador de eficiencia.*<sup>167</sup>

Definir un perfil de cargos por competencias tiene como finalidad incrementar la eficiencia y efectividad no solo en la definición de puestos que contengan una serie de requisitos, conocimientos, habilidades, destrezas para realizar funciones establecidas, sino una completa integración de todas las capacidades humanas en la realización del trabajo y su verdadera aportación a todo el plan estratégico de la organización.

**Selección por competencias.** El proceso de selección de personal se ha caracterizado por buscar características muy específicas en los candidatos sobre los sus estudios, conocimientos en informática, idiomas y experiencia laboral; sin embargo, las exigencias y necesidades actuales de una organización han hecho que la selección de personal tenga que ser aun mas completa y eficaz para que los candidatos que en el futuro se convertirán en empleados, realmente aporten valor a la organización; por lo tanto, las organizaciones deben seguir un modelo de selección por competencias que es *"la configuración adquirida por las ocupaciones que exige a los trabajadores un amplio rango de capacidades que involucran no sólo conocimientos y habilidades, sino también la comprensión de lo que están haciendo, la inclinación a hacerlo, que se sitúen en el entorno competitivo de hoy, más las condiciones que tiene el hombre de maximizar su desempeño a futuro."*<sup>168</sup> Así el paradigma de la selección de personal cambia de un proceso dedicado a la búsqueda de capacidades para realizar determinadas funciones, a la búsqueda de características mas amplias en los candidatos que

<sup>166</sup> <http://www.oel.org.co/iberlop/uruguay1.htm>

<sup>167</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm#Autor>

<sup>168</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm#Autor>

permitan la correcta realización de trabajo y aportación al plan estratégico de la organización.

**Conocimiento Integral del Candidato o Empleado.** Esta etapa se centra en el pleno conocimiento de las competencias del cargo, la organización tiene que procesar toda la información de personal tanto técnica, psicológica y socioeconómica que puede aportar información que permita hacer un análisis del candidato con mayor grado de certeza para encontrar al más idóneo. Esta práctica dará como resultado información más detallada y actualizada de la organización y sus empleados, esto le dará oportunidad a cada jefe de conocer las características intelectuales y personales que deben tener sus subordinados, con la finalidad de hacer una labor administrativa, humana y técnica más personalizada y productiva, así la organización tiene la certeza de que tiene el empleado adecuado y competente en el cargo preciso.

**Potencialización de Competencias.** Una vez que el empleado es contratado o promovido, se debe realizar un Análisis de Potencial para certificar las competencias actuales que tiene el empleado o trabajador e identificar que competencias están proceso de potencializar, además se debe determinar de que competencias adolece y puede adquirir más adelante con programas de capacitación y desarrollo de personal. El análisis de potencial arroja información muy importante sobre las competencias que domina y aquellas de las que adolece cada empleado y trabajador de la organización, esta información va servir para una correcta definición de un Plan Integral de Desarrollo de acuerdo con las necesidades reales de la organización.

**Plan Integral de Desarrollo.** Este plan tiene su base en el conocimiento de todos los empleados y trabajadores de la organización, de esta forma su aplicación y desarrollo debe de ser en teoría más eficiente y eficaz, pero también en este proceso se pueden conocer aquellas competencias que no tienen los empleados, esto puede ayudar a la organización a atacar más efectivamente las deficiencias y incrementar las competencias de los empleados, pues el conocimiento y información de las competencias que tiene y no tiene los empleados ayuda a tomar decisiones más certeras de capacitación y desarrollo de personal; de esta forma una organización puede lograr la profesionalización de cada uno de sus empleados.

El objetivo principal del Plan Integral de Desarrollo es que la organización cuente en cualquier momento con empleados preparados para cubrir vacantes, agilizando el proceso de reclutamiento y selección de personal, manteniendo la eficiencia organizacional, respondiendo más rápidamente a los cambios que se generen en el entorno, en pocas palabras un Plan Integral de Desarrollo pretende que organización se anticipe a la mayoría de los cambios y circunstancias que se presenten en el futuro. *"El Plan Integral de Desarrollo propone la movilidad horizontal en algunas áreas de la organización para enriquecer las competencias del empleado y los procesos"*

de ellas.<sup>169</sup> Con la movilidad horizontal de las áreas de la organización, los empleados y trabajadores tendrán una mayor experiencia en la realización de mas funciones y actividades de la organización, de esta forma sus competencias aumentaran y los procesos de reclutamiento, selección y capacitación se agilizaran en el futuro.

**Capacitación por competencias.** En base a la definición y identificación de las competencias de cada puesto, la capacitación de personal será diseñada para desarrollar empleados y trabajadores competentes en el cargo que ocupan y que con el tiempo se puedan tener un mejor desempeño en diferentes funciones y actividades dentro de la organización. *“Es así como el diseño de los programas de capacitación debe realizarse a partir del reconocimiento de las competencias laborales. Se supera la concepción credencialista de los tradicionales sistemas educativos porque no sólo se da importancia a un título obtenido, sino a unas competencias adquiridas; se certifican las capacidades, no los nombres de las ocupaciones.”*<sup>170</sup> Así antes de hacer un programa de capacitación de personal, se deben tomar en cuenta cuales son las competencias que tienen los empleados y trabajadores, cuales les hacen falta por adquirir y cuales competencias son necesarias para la organización, ya que el hecho de tener el personal mas capacitado y calificado implica que tengan las competencias necesarias, y no que adquieran competencias no van a utilizar o no son necesarias para el puesto.

**Gerencia del Desempeño.** La empresa es un conjunto de elementos interrelacionados que necesitan ser gobernados correctamente aprovechando la sinergia y interrelación que existe entre todos los elementos que conforman una empresa, por ejemplo no basta saber vender lo que se produce sino saber producir lo que se vende, pues producir implica organizar los recursos financieros, tecnológicos y en especial los recursos humanos. La organización de los recursos humanos implica crear y vigilar condiciones de trabajo propicias que permitan a los empleados y trabajadores realizar correctamente sus funciones y actividades; de esta manera la *“Gerencia del Desempeño propone un enfoque sistemático aplicado en la administración de los recursos humanos en el ambiente de trabajo, orientado a evaluar los resultados esperados en la ejecución de un proceso. Utilizando el seguimiento de los planes, actividades y funciones como recurso principal para optimizar los resultados, facilitar el logro de objetivos y metas corporativas a través de la identificación y medición periódica de la calidad, la oportunidad y el costo.”*<sup>171</sup> Así las gerencia una organización deben poner una especial atención de los recursos humanos o personas que manejan, pues el conjunto de competencias conocidas y evaluación del desempeño son parte fundamental para el conocimiento del personal y la planeación y implantación de planes de capacitación individuales y grupales con la finalidad de que incrementen la productividad. *“La Gerencia del Desempeño tiene enfoque sistémico cuando se integran las acciones administrativas (económicas y recursos humanos) para disminuir individual y colectivamente los desempeños no deseados, o que no le agregan valor a la organización e incrementar los deseados.”*<sup>172</sup> Para llevar una gerencia del desempeño efectiva es

<sup>169</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm#Autor>

<sup>170</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm#Autor>

<sup>171</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm#Autor>

<sup>172</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm#Autor>

necesario que existan acuerdos de colaboración en el interior de todas las áreas entre jefes y subordinados, en los cuales definirán los procesos, responsabilidades y parámetros para que se pueda medir y evaluar el desempeño de cada uno de los empleados.

**Crear una Plataforma Tecnológica.** Para que la organización pueda administrar el cúmulo de información que se va generar en el rediseño de los puestos, la definición de competencias y el seguimiento del desempeño de cada empleado, así como la generación de conocimientos y la práctica organizacional, la organización debe contar con un software que ayude a la administración y manejo de la información para facilitar la toma de decisiones. En la actualidad el uso y manejo de bases de datos y el software necesario para administrar la información ya no es un lujo, sino una necesidad en la administración de recursos humanos, pues se pensaba que la utilización de las bases de datos en un departamento de recursos humanos era solo para tener un inventario de personal, pero con las nuevas necesidades de medir el desempeño y conocer las fortalezas y debilidades de cada empleado se han convertido en un instrumento que permite *"agilizar el manejo de la información requerida del personal para administrarlo (en tiempo real), disminuyendo la incertidumbre en la toma de decisiones, al sustentar éstas en cifras, datos y hechos (conservando registros por empleado). También ayuda a enfocarse en los resultados de los procesos y en las debilidades de ejecución del empleado para acompañarlo en su mejoramiento (competente)."*<sup>173</sup> De esta manera, las organizaciones deben llevar un registro de productividad, desempeño y efectividad de cada empleado, que es muy parecido a las estadísticas que manejan los entrenadores de los equipos de béisbol sobre cada uno de sus jugadores, las cuales permiten que el entrenador pueda hacer la planeación de cada juego durante toda la temporada, además le permite definir la estrategia a seguir en cada juego y en general la planeación de toda la temporada, así puede tener información que ayude al entrenador a elegir a los posibles refuerzos y jugadores que salen del equipo con base en la información del rendimiento y desempeño de cada integrante del equipo; lo mismo se pretende que suceda en las organizaciones porque a fin de cuentas las organizaciones funcionan con personas y funcionan igual que un equipo de béisbol o fútbol, pues con base en las competencias que maneja cada persona los gerentes pueden planear la estrategia a seguir con el personal, pues unos serán promovidos a otros puestos por su capacidad, otros se tendrán que ser capacitados para potencializar sus competencias, otros elementos tendrán que ser buscados en el mercado laboral, aunque la organización ya contara con información que oriente al departamento de recursos humanos sobre el perfil de la persona que se esta buscando; además estas estadísticas nos pueden revelar que personas tienen un bajo rendimiento y son candidatas a abandonar la organización, así la organización tendrá elementos para tomar la decisión de despedir a una persona. No debemos olvidar que estas estadísticas de rendimiento y desempeño deben ser actualizadas constantemente y dadas a conocer a cada empleado para que este informado del nivel de productividad que esta manejando; por lo consiguiente, todo lo anterior tiene la finalidad de mejorar la productividad, incrementar la

---

<sup>173</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo4temas/sigha.htm#Autor>

oportunidad de ocupar cargos con empleados adecuados (con las competencias necesarias), tomar las medidas pertinentes de capacitación y desarrollo de competencias y mantener una plantilla de personal con las competencias necesarias para responder con mayor efectividad a cualquier cambio o reto que se presente en el futuro.

En conclusión el SIGHA es un sistema que pretende ayudar a las organizaciones ha enfrentar los cambios y exigencias actuales que se dan en un entorno de alta competencia y avances tecnológicos muy acelerados, tomando como base a las personas y el desarrollo de sus competencias, dentro de una integración de todas la funciones y actividades de la administración de recursos humanos, en un sistema coherente en el cual cada función o actividad tenga una relación entre si; esto es, una secuencia lógica de pasos como un procedimiento, el cual tiene como finalidad lograr que el personal tenga el grado de competencia necesario para la organización, con base en un replanteamiento de los puestos, el conocimiento de las competencias necesarias para ocupar los puestos, la medidas adecuadas para incrementar las competencias, el seguimiento individual sobre el desempeño de cada persona y la correcta administración de esta información. En este escenario la administración de recursos humanos debe tener una labor mas activa dentro de la organización, pues el SIGHA propone un seguimiento individual de cada persona y su rendimiento individual; además la administración de recursos humanos debe integrar sus procesos y funciones en un solo plan a seguir, sin olvidar que esa integración también debe abarcar a las otras áreas de la organización para que realmente sea efectiva.

### **4.3. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL.**

Antes de empezar hablar sobre las técnicas y practicas que se aplican en este el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, vamos a definir y explicar brevemente en que consisten estas funciones. El inicio de este proceso es el reclutamiento de personal, que se puede definir como *"el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando reciben las solicitudes de empleo."*<sup>174</sup> Esta definición nos dice que el proceso de reclutamiento de personal es una búsqueda del personas capacitadas para ocupar una vacante, esta búsqueda termina cuando se tiene información de varios candidatos potenciales. El reclutamiento de personal es una serie de procedimientos para atraer personal calificado a la organización, estos procedimientos los encontramos en los medios de reclutamiento, que son formas o conductos a través de los cuales se puede llegar a los candidatos para atraerlos, estos medios pueden ser internos como programas de promoción, boletines informativos, concursos de ascenso, publicaciones informativas entre otras, que tienen el objetivo de enterar al personal de la organización sobre una vacante; también encontramos los medios externos para atraer candidatos externos como revistas especializadas, anuncios en el periódico, anuncios en los medios masivos de comunicación entre otros, los

---

<sup>174</sup> WERTHER, William, "Administración de personal y Recursos Humanos", Editorial: Mc Graw Hill, Quinta Edición, México D.F. 2000 p.150

cuales tienen el objetivo informar y atraer a posibles candidatos potenciales a la organización. Dentro de las actividades de reclutamiento de personal se contempla el uso de fuentes de reclutamiento de personal, que los lugares tanto internos como externos de la organización, donde la organización puede encontrar a los candidatos idóneos para llenar una vacante; de esta manera el departamento de recursos humanos puede buscar candidatos para ocupar una vacante en el personal actual, por recomendaciones, en jubilados y retirados, en empleados anteriores entre otros; así como acudir a fuentes externas como universidades, agencias de empleo, asociaciones profesionales, cámaras industriales, sindicatos, programas gubernamentales, entre otras fuentes externas que proporcionen candidatos. La elección de los medios y fuentes de reclutamiento debe ser en base a las necesidades y requerimientos de personal, lo cual forma parte de la planeación de recursos humanos.

El proceso de reclutamiento termina cuando la organización cuenta con la información de varios candidatos potenciales para ocupar una vacante, entonces pasamos al proceso de selección de personal que consiste en *“una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.”*<sup>175</sup> Por lo tanto, el proceso de reclutamiento tiene el objetivo de localizar y obtener información sobre los candidatos, para que en el proceso de selección de personal se identifique a mejor para llenar la vacante; en el proceso de selección de personal se siguen una serie de pasos como una entrevista preliminar, la aplicación de exámenes de conocimientos y psicológicos, la entrevista de selección, verificación de los datos proporcionados por el candidato, exámenes médicos, estudios socioeconómicos, análisis de los candidatos y la decisión de contratación. En la actualidad, tanto el procesos de reclutamiento y selección de personal deben estar guiados por las competencias, que deben estar determinadas con anterioridad en la planeación de recursos humanos, así la organización debe conocer las competencias necesarias en todos los puestos que existen en la organización, para que cuando exista la necesidad de contratar nuevo personal el departamento de recursos humanos tenga la información suficiente para acudir directamente a las fuentes y medios indicados, para localizar de forma rápida, eficiente y efectiva a los candidatos idóneos para ocupar una vacante. Después de que la organización tomo la decisión por elegir algún candidato se llega a la etapa de la contratación, en la cual la organización y la persona establecen una relación laboral, delimitada por un contrato que establece derechos y obligaciones para ambas partes.

En la actualidad ya no es necesario seguir todo este proceso, pues ahora una organización puede contratar los servicios de una empresa externa que realice ciertas funciones para ahorrar costos y elevar la eficiencia en los procesos productivos, este es el caso de las practicas de Outsourcing en el área de personal que explicaremos a continuación.

---

<sup>175</sup> WERTHER, William, “Administración de personal y Recursos Humanos”. Editorial: Mc Graw Hill, Quinta Edición, México D.F. 2000 p.180

#### 4.3.1. LA FUNCIÓN OUTSOURCING EN EL AREA DE PERSONAL.

El Outsourcing es un sistema mediante el cual la organización evita la contratación directa de personal, pues una organización contrata a una empresa que se dedique a realizar una o varias funciones especializadas, con la finalidad de no contratar personal de fijo, evitar una inversión en infraestructura y reducir costos administrativos y operativos. Esta practica se aplica con frecuencia en algunas funciones de la administración de recursos humanos como en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, incluso se ha pensado que todo el departamento de recursos humanos puede ser llevado por una empresa de este tipo, así como otras funciones de otras áreas de la organización, como el mantenimiento y actualización de sistemas informáticos, algunos procesos de producción, entre otros. Por lo tanto, la función general del Outsourcing es una forma en que la organización se deshace de algunas o todas sus áreas administrativas e incluso productivas, y se limita a contratar los servicios de empresas especializadas que realizan las mismas actividades en forma más barata y probablemente mas eficiente y efectiva.

Cabe señalar que la aplicación de esta practica no es nueva en la administración de recursos humanos, pero la importancia y fuerza que ha tomado en los últimos años es de llamar la atención, pues cada día es mas frecuente que las organizaciones releguen a un plano secundario al departamento de recursos humanos. Pero este fenómeno tiene dos explicaciones principales, una de ellas se debe a la incorrecta aplicación de la planeación estratégica en las organizaciones, pues es muy común que los directivos y toda la gente que esta detrás de la planeación estratégica, identifiquen en primer plano la actividad principal del negocio como una misión, fundamenten la visión de la organización en la innovación de productos y servicios, para plantear objetivos en base a las ventajas competitivas, las cuales son resultado de la administración de los recursos financieros, tecnológicos y en la creación de una imagen corporativa atractiva, dejando en segundo termino la planeación estratégica de los recursos humanos, que son considerados una carga económica y administrativa que debe ser eliminada cíclicamente; es así como entramos a la segunda explicación de la proliferación de este sistema, que es la reducción de costos de transacción del personal, pues las organizaciones modernas consideran que el costo de una relación laboral con una persona es alto, ya que desde que se busca a un candidato para llenar una vacante, la organización necesita de un departamento de recursos humanos que lleve a cabo estas funciones; mas tarde cuando el candidato se convierte en empleado de la organización, se incurren en otros costos como el pago de sueldos, el pago de seguridad social, el pago de prestaciones para el personal, el pago de capacitación, el pago de incentivos entre otros costos. De acuerdo con lo anterior, la administración de recursos humanos con frecuencia es considerada como una área que realiza funciones y actividades que no tienen nada que ver con el negocio principal, sus actividades y funciones son poco estratégicas pues *“no aportan ningún valor a la producción”*, por lo tanto,

el área de recursos humanos es la elegida por la organización para utilizar el Outsourcing.

En el caso de la aplicación de Outsourcing en la administración de recursos humanos encontramos un ejemplo muy interesante en una empresa dedicada a este negocio llamada Manpower. El origen de esta empresa es muy curioso pues data de los años cuarenta cuando *"los abogados y socios comerciales Elmer Winter y Aaron Scheinfeld se encuentran bajo gran presión para entregar el resumen de un caso. Se ven en la necesidad de contratar empleados administrativos adicionales y descubren que no existen compañías que proporcionen este servicio. Como resultado de este problema, fundan en Milwaukee, Wisconsin, EE.UU. en el año de 1948 la empresa Manpower."*<sup>176</sup> De esta manera, con base en una necesidad de recursos humanos pasajera, se crea la primera empresa de subcontratación de personal en el mundo. *"Manpower es una empresa de recursos humanos, que brinda una rápida respuesta a las empresas que requieren profesionales o empleados para cubrir puestos de trabajo temporarios o permanentes. Las empresas pueden poner a prueba a varias personas, sin tener que correr con los altos costos laborales de una contratación efectiva."*<sup>177</sup> Podemos decir que este tipo de empresas cumplen con los objetivos principales del proceso de reclutamiento y selección de personal y es menos costoso, porque esta empresa realiza todo el proceso de reclutamiento y por consiguiente adsorbe todo el costo del proceso representado en la estructura administrativa, los procedimientos de atracción y búsqueda de candidatos y el manejo de una base de datos, que tiene como características principales su tamaño, diversidad y sobre todo su constante actualización. Con el tiempo estas empresas han diversificado sus servicios que ofrecen a las organizaciones en materia de recursos humanos y otras funciones de otras áreas, así encontramos su participación en las siguientes funciones:

- **Suministro de Personal Temporal.** Estas empresas proporcionan personal capacitado para satisfacer las necesidades temporales de una organización, las cuales se presentan por temporadas determinadas, aumentos en la producción para el cumplimiento de compromisos emergentes, entre otros.
- **Selección de Personal.** Estas empresas pueden realizar el proceso de selección del personal, encargándose de analizar las habilidades y capacidades de los candidatos para establecer un criterio que permita a la organización tomar una decisión de contratación.
- **Administración de Sueldos y Salarios.** Las organizaciones pueden contratar los servicios de una empresa para que lleve el manejo de la nomina; esta opción permite a las organizaciones liberarse de todos los tramites referentes al manejo de la nomina, así actividades como el calculo del salario base de cotización, calculo de horas extras, el seguro social, el pago de impuestos entre otras actividades son confiadas a una empresa

---

<sup>176</sup> <http://www.manpower.com.ar/>

<sup>177</sup> [http://www.contexto.com.ar/nota.asp?edicion=152&id=6098&rubro=Mercado%20Laboral&id\\_rubro=93](http://www.contexto.com.ar/nota.asp?edicion=152&id=6098&rubro=Mercado%20Laboral&id_rubro=93)

especializada en este tema, además la organización reduce costos de personal capacitado en esta actividad.

- **Capacitación de Personal.** El objetivo principal que tienen una organización al contratar un servicio de capacitación de personal a una empresa externa, se debe mas que nada a la adquisición de nuevos conocimientos, la aplicación de nuevas técnicas de capacitación y a la reducción de costos en la planeación, organización y aplicación de un sistema de capacitación de personal interno; pues el desarrollo de conocimientos, habilidades y aptitudes del personal es una de las técnicas adoptadas por las compañías para mantener un bajo nivel de rotación del personal, intensificar sus carreras e incrementar la productividad. Así estas empresas pueden asistir a cualquier organización en el desarrollo de un programa de capacitación.
- **Evaluación de Personal.** Este tipo de servicio es una herramienta que permitirá a una organización mejorar el desempeño de los empleados, confiando en una empresa especializada en la evaluación de personal.
- **Transferencia de Funciones de Recursos Humanos (Outsourcing).** En este servicio que prestan este tipos de empresas, las organizaciones en encuentran una opción para transferir algunas o todas las funciones del departamento de recursos humanos a una empresa especializada, con experiencia y los conocimientos suficientes para reclutar y seleccionar al personal que necesita la organización, para el manejo de la nomina, así como organizar los sistemas de capacitación y evaluación de personal. Además prestan servicios en otras actividades relacionadas con los recursos humanos como el servicio de comedor, consultaría y auditoria administrativa entre otros servicios.

Aunque en la actualidad la utilización del Outsourcing no se limita solo a la administración de recursos humanos, sino que también empieza abarcar otras áreas de la organización por ejemplo *"en las empresas mexicanas el uso de Outsourcing empieza a rebasar las áreas de los recursos humanos y ya podemos observar en México empresas que sacan el máximo provecho a esta tendencia de negocios. El Outsourcing además de comprender áreas como nómina, contabilidad, comedor, vigilancia, capacitación, selección y contratación de personal, también incluye otras áreas no prioritarias que la empresa ha considerado como... la contratación de equipos de computación, agencias de publicidad, diseño, transporte, logística, abastecimiento, maquilado, son aspectos que son atendidos por expertos externos con mayor frecuencia."*<sup>178</sup> Así podemos observar que esta practica avanza cada día mas en la operación y funcionamiento de las organizaciones, pues permite a las organizaciones dedicar sus esfuerzos en puntos clave del negocio y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado para realizar actividades y funciones no tan importantes; así encontramos dos ejemplos en México sobre esta practica en *"la cadena de hoteles Holiday Inn Express entienden perfectamente que su negocio es la renta de cuartos. Estos hoteles establecen asociaciones basadas en Outsourcing con*

<sup>178</sup> <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art160205/presionoutsourcing.htm>

*cadena de preparación de alimentos como el Café Florian, que preparan las comidas que solicitan los huéspedes.*<sup>179</sup> En este ejemplo encontramos una especie de relación simbiótica entre dos empresas, pues la cadena de hoteles utiliza los servicios de un restaurante que no se dedica exclusivamente a prestar servicio a los hoteles, sino que está abierto a todo el público, pero aprovecha la oportunidad de ganar clientes trabajando en conjunto con el hotel; de esta manera, el hotel reduce costos y cumple a su vez con un servicio indispensable para sus clientes y el restaurante obtiene más ventas con la asociación con el hotel; un ejemplo similar pero que tiene otro enfoque es el de Bancomer *“uno de los pocos bancos que ha contratado una empresa que procesa la información de los tarjetahabientes. La compañía estadounidense, con sede en Florida, efectúa el procesamiento de la información contenida en los vouchers. Bancomer emite el plástico y autoriza el pago del voucher, pero todos los estados de cuenta se generan en la empresa de Florida.”*<sup>180</sup> En este ejemplo nos encontramos con un banco que contrata a una empresa que está especializada en esa función, con la finalidad de reducir costos en infraestructura y personal, en este caso sí podemos hablar de una subcontratación de una empresa que se dedica a prestar ciertos servicios especializados.

#### **4.3.2. UN NUEVO TIPO DE EMPRESAS COMO RESULTADO DEL OUTSOURCING.**

Ante los beneficios y aumento en la utilización que ofrece esta práctica, probablemente en el futuro encontraremos grandes conglomerados de empresas de Outsourcing alrededor del capital, esta situación puede cambiar la forma de ver una organización y su sistema de producción, pues probablemente los distintos departamentos y áreas de una organización van estar sustituidos por empresas que van a cumplir con esas funciones, incluso podremos ver una línea de producción distribuida en varias empresas que se dedican al diseño y elaboración de piezas, para que otra u otras empresas se encarguen de armar las piezas, así un producto será el resultado del trabajo de varias empresas que finalmente será comercializado por otra empresa dedicada a esta función; esta situación no sería rara puesto que en la actualidad existen empresas dedicadas a manejar la cartera de proveedores y de clientes que tiene una organización, incluso empresas que se dedican a la atención al cliente.

De esta manera, la Administración de Recursos Humanos podría cambiar drásticamente, pues en el futuro los candidatos se van a dirigir directamente a las agencias de empleo y empresas especializadas en alguna área, función y actividad específica, así damos por descontado que las empresas como las conocemos podrían desaparecer, en su lugar aparecerían pequeñas juntas de accionistas o grupos de inversionistas unidos bajo una razón social para tomar las respectivas decisiones sobre su inversión, incluso este tipo de empresas cambiarían de giro continuamente, pues al no tener una infraestructura propia y toda una estructura organizacional, existiría la oportunidad de invertir en el producto o servicio más rentable del momento y no necesariamente dedicarse a

<sup>179</sup> <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art160205/presionoutsourcing.htm>

<sup>180</sup> <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art160205/presionoutsourcing.htm>

un solo giro; por lo tanto, las actividades de las empresas se determinarían como en un mercado de valores, pues aquellos productos y servicios con mayor demanda en el mercado, serían los indicados para que estas nuevas empresas se dediquen a invertir en su fabricación en el caso de los productos, así como en la prestación de servicios. De este modo, el proceso productivo estaría en manos de varias empresas dedicadas a distintas actividades y funciones específicas, las cuales trabajarían en conjunto y dirigidas por los grandes capitales en la elaboración de productos y prestación de servicios. Este sistema productivo sería similar al gremial, pues existirían empresas especializadas en una actividad y/o función como los talleres de la edad media, pero con la diferencia de que estas empresas trabajarían en línea con otras empresas, así participarían en una actividad y/o función que agrega valor, el cual forma parte del proceso productivo que requiere un producto y/o servicio; por lo tanto, estas empresas no verían el producto terminado y solo participarían en una fase o varias fases de la elaboración y producción; para que más adelante, una empresa especializada en colocación y comercialización logre poner el producto terminado en el mercado. En cuanto a los recursos humanos, estarían dentro de un ambiente de alta especialización y automatización de actividades y funciones. Esta visión del futuro no está tan lejos pues *“Michael Corbett en su libro “The Outsourcing Revolution” establece que en la actualidad las grandes empresas manufactureras del mundo ya realizan a través de Outsourcing entre el 70 y 80 por ciento de sus procesos. De hecho, toda la industria de servicios profesionales está basada en el Outsourcing.”* Por lo tanto, la idea de que las organizaciones se puedan convertir en grandes conglomerados de empresas de Outsourcing alrededor de un sistema productivo es cada día más real.

### **4.3.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING.**

Pero regresando al tema de Outsourcing presente, esta la práctica administrativa ofrece distintas posibilidades y opciones a la administración de recursos humanos, pues en general esta práctica cumple con el objetivo que persigue un departamento de personal, aunque este como tal pueda desaparecer y ser sustituido por una empresa que ofrece servicios de recursos humanos; esta práctica en general ofrece varios beneficios y ventajas a las organizaciones que lo utilizan como:

1. *Dedicación al negocio: Con el Outsourcing, la empresa logra enfocarse exclusivamente en los procesos de negocio que son su razón de existir. La contabilidad, la nómina, el transporte de mercancías, el servicio posventa, el servicio de redes computacionales, son servicios que pueden ser mejor proporcionados por especialistas y a la larga pueden representar una mejor respuesta de la empresa a los mercados.*
2. *Acceso a nuevas tecnologías: El Outsourcing permite a las empresas tener acceso a tecnología más actual y productiva que de otra manera les resultaría casi imposible de adquirir. Existen compañías que ofrecen servicios de redes computacionales con opción de renta, asesoría y respaldo tecnológicos, los más nuevos programas computacionales que le permiten a la empresa estar a la vanguardia y con costos relativamente más bajos que si tuviera un departamento de informática interno.*
3. *Apoyo de personal siempre capacitado y con experiencia: Al contratar a un especialista externo, la empresa está adquiriendo servicios de profesionales expertos en el área y con gran probabilidad de estar actualizados.*

4. *Eliminación de altos costos de entrenamiento y educación: Como consecuencia de contratar al mejor personal capacitado, la empresa no incurre en costos porque los profesionales externos son los primeros responsables de capacitarse a sí mismos.*
5. *Nivel de servicio configurable: Los especialistas al brindar sus servicios a la empresa, tienen que preocuparse de ajustarse a los requerimientos del cliente.*
6. *No se incurre en la inversión de equipo de cómputo y software: El uso de tecnología computacional es relativamente caro, pero los costos corren a cargo del especialista externo.*
7. *Se logra flexibilidad en el proceso: Al confiarse una tarea a un experto, la empresa puede tener la seguridad en que el proceso será mejor realizado que si lo hiciera ella misma.*
8. *Se minimizan riesgos en procesos no primordiales: Los expertos se encargan de cumplir esos procesos.*
9. *La implantación de los cambios en los procesos es inmediata: Los especialistas pueden controlar los procesos en forma experimentada.<sup>181</sup>*

Tomando en cuenta lo anterior, las ventajas que ofrece esta practica son muy atractivas pues permiten a la organización dedicarse de lleno a la misión principal del negocio, sin tener que hacer grandes inversiones en tecnología, infraestructura y principalmente en la contratación de personal capacitado, pues este sistema permite a la organización poder acceder a la tecnología de punta sin tener que adquirirla, además permite la realización de algunas o varias funciones y actividades de la organización consideradas no importantes pero necesarias fuera de la organización, y sobretodo permite a las organizaciones no hacer una inversión en infraestructura y personal capacitado para su correcta realización, pues una empresa dedicada a realizar alguna función o actividad especifica puede ofrecer mejores resultados por su experiencia y especialización, así las organizaciones no tienen la necesidad de contratar personal que mas adelante tendrán que capacitar, porque este sistema llamado Outsourcing permite a las organizaciones tener acceso a personal altamente capacitado sin tener la necesidad de buscar y contratar al mejor candidato, para que mas adelante la organización deba invertir en la capacitación de ese candidato convertido en empleado.

Esta practica administrativa también permite que las organizaciones puedan contar con la participación indirecta de personal mas capacitado, además la subcontratación de servicios permite a una organización mayor certidumbre en la realización los procesos confiados a estas empresas, pues están realizados por expertos que tienen la capacidad y experiencia para manejar cualquier situación. Incluso existen empresas de Outsourcing que se encargan de contratar a otras empresas de Outsourcing especializadas en ciertas funciones, para poder cumplir con el contrato realizado con la empresa que contrato un servicio de Outsourcing, para que la organización solo tenga un intermediario " *Iman Subcontrataciones quiere dar el siguiente paso en el desarrollo de las soluciones que el Outsourcing propone, al ofrecer a las empresas la posibilidad de contratar sus servicios de Outsourcing a través de un único intermediario, para no multiplicar sus esfuerzos contratando tantas empresas de Outsourcing como tareas deseen externalizar.*"<sup>182</sup> Así entramos a otra fase de esta practica, en la cual una empresa de Outsourcing se hace responsable de la contratación, funcionamiento y calidad en

<sup>181</sup> <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art160205/presionoutsourcing.htm>

<sup>182</sup> [www.empresasiman.com/subcon.htm](http://www.empresasiman.com/subcon.htm)

los servicios de otras empresas. De esta manera una organización se va a dirigir a una empresa de Outsourcing que fungirá como un contratista de empresas dedicadas a la realización de diversas funciones y actividades, esta situación nos muestra la evolución e importancia que va adquiriendo esta practica administrativa, esto podría ser el principio de una nueva forma de producción, organización y funcionamiento de las organizaciones del futuro.

Aunque con todos los argumentos anteriores, no podemos concluir que la practica del Outsourcing es la mas eficiente y eficaz, pues a pesar de que cumple con los objetivos que persigue cualquier proceso de reclutamiento y selección de personal, no se cuenta con el compromiso y fidelidad que un empleado puede desarrollar por la empresa en que trabaja, aunque otros beneficios que ofrece esta practica de negocios como el acceso a tecnología de punta, infraestructura y personal altamente experimentado y capacitado, representen un aumento en la competitividad, las ganancias y la reducción de costos, a la vez la organización no cuenta con el desarrollo de conocimientos propios que permitan adquirir una verdadera ventaja competitiva en el mercado y sostenible en el tiempo, pues en primer lugar las organizaciones de Outsourcing se limitan a cumplir con su trabajo de forma eficiente y eficaz, pero no se dedican hacer una investigación al interior de la organización con la finalidad de obtener información que permita desarrollar fortalezas, aprovechar oportunidades, identificar y contrarrestar debilidades y amenazas externas. En segundo lugar estas empresas cuentan con varios clientes; por lo tanto, varias organizaciones van a contar con los mismos servicios especializados, pues tendrán acceso a la misma tecnología de punta, a la misma infraestructura y al mismo personal altamente experimentado y capacitado, esta situación puede representar en un momento dado una desventaja competitiva, porque la organización no genera conocimientos propios que le permitan competir en le mercado. En base a lo anterior, no podemos decir que la existencia, funcionamiento y utilización de las empresas de Outsourcing es poco recomendable y ética, pues una organización busca esta practica para reducir costos sustituyendo una o varias relaciones laborales que tienen un alto costo, por un contrato de servicios profesionales y especializados que en cierta forma aseguran resultados.

Una empresa de Outsourcing puede cumplir de forma muy eficiente y eficaz con las funciones del departamento de recursos humanos, pero en mi opinión esta practica no se debe aplicar masivamente, con la finalidad de sustituir a la mayor parte de la estructura organizacional por empresas de Outsourcing y cediendo la responsabilidad de la organización en manos de extraños, porque de nada sirve la eficiencia y efectividad en la realización del trabajo, si no existen personas comprometidas con las organizaciones que sean capaces de generar ideas que permitan crear nuevos conocimientos, para que las organizaciones puedan innovar productos, servicios y procesos que representen la evolución y desarrollo de ventajas competitivas en el mercado y sostenibles en el tiempo, pues las organizaciones no pueden ceder su propio desarrollo y crecimiento a otras empresas que a fin de cuentas, siempre busquen su propio beneficio a costa de los demás.

#### 4.3.4. EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL (ETT).

Del outsourcing se puede desprender otro tipo de practica de recursos humanos llamada Empresas de Trabajo Temporal que *"son aquellas cuya actividad consiste en poner a disposición de una empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados."*<sup>183</sup> De esta forma encontramos empresas que contratan personal para ponerlo a disposición de otra empresa llamada usuaria, esta practica se puede dar entre los grandes consorcios integrados por distintas empresas que se dedican a diversas actividades, pero pertenecen a un mismo dueño, también se puede dar por alianzas y asociaciones entre distintas empresas pertenecientes a una cámara industrial, mercantil y empresarial, aunque no queda descartada la idea de una organización cualquiera pueda sacar beneficio de cooperación mutua, capacitación o incluso económico, enviando a sus trabajadores a otras organizaciones.

El benéfico de esta practica de personal es el producto de un intercambio de personal entre las empresas, para que los trabajadores y empleados puedan obtener cierta preparación y experiencia fuera de la organización, así como las organizaciones puedan obtener distintos conocimientos, prácticas y técnicas desarrolladas por otras empresas, aunque no hay que olvidar que la definición dice que la actividad principal de la empresa de trabajo temporal es poner a disposición de otra empresa a trabajadores contratados por ella misma en carácter temporal; por lo tanto, estaríamos hablando de una empresa que por medio de un contrato pone a disposición de otra empresa (usuario o contratante) a empleados y trabajadores, como si los seres humanos fueran una especie de mercancía o maquina que ofrece sus servicios de forma temporal, pues en realidad una empresa esta alquilando la mano de obra de sus propios empleados a otras empresas, ya que por esta prestación de servicios la empresa de trabajo temporal recibirá una cantidad de dinero.

La Empresa Temporal de Trabajo tiene que cumplir con ciertas obligaciones con los trabajadores que va ceder a otra empresa en calidad de temporal como el pago de su salario, el pago de prestaciones, seguridad social y la información sobre los riesgos de trabajo que se presentaran en la empresa a la cual va a prestar su mano de obra, así como la vigilancia y desempeño del trabajador cedido a la empresa usuaria, aunque en el salario, seguridad del trabajador, quejas, reclamaciones del trabajador y gastos médicos en caso de accidente la responsabilidad es solidaria entre ambas empresas. Pero aun así la empresa usuaria tiene varias ventajas en la utilización de esta practica de trabajo, pues reduce los costos de contratación y capacitación de personal que solo va cumplir con una función temporal, además la empresa usuaria tiene la seguridad de que el personal que obtendrá de una Empresa de Trabajo Temporal, va tener la capacitación y experiencia necesaria para cumplir correctamente con su trabajo sin la necesidad de un curso de inducción muy amplio.

---

183 <http://www.trabajos.com/informacion/index.phtml>

#### 4.3.5. EL E-RECRUITMENT.

La evolución y desarrollo de que ha tenido la informática y el uso del Internet, a permitido que cada día se hagan más cosas, entre ellas encontramos el reclutamiento y selección de personal, esta practica se ha empezado a utilizar con frecuencia, porque el uso del Internet ayuda a la reducción de costos en la realización de estas funciones. El *e-recruitment* es proceso de reclutamiento y selección de personal por Internet, el cual es un mercado de trabajo "online" en línea, así la búsqueda de candidatos para las empresas se vuelve mas sencilla, probablemente mas rápida y menos costosa, mientras que los candidatos pueden tener acceso a mas información sobre la vacante y en general sobre la organización; de este modo la organización adquiere un medio que no solo va servir para el proceso de reclutamiento y selección de personal, sino también va a promocionar a la organización.

El funcionamiento del reclutamiento y selección por Internet es muy sencillo, pues las organizaciones solo deben contar con una pagina Web donde tengan una sección de bolsa de trabajo, ahí los candidatos podrán encontrar una solicitud de empleo para llenar, de esta manera los candidatos desde el exterior de la organización podrán enviar sus solicitudes, las cuales van entrar a la base de datos de la organización para que puedan ser analizadas, mas tarde la organización receptora se podrá poner en contacto con aquellos candidatos que llamaron su interés, para iniciar el proceso de selección de personal. Este método no es muy distinto al método tradicional de reclutamiento de personal, pues la pagina Web de la empresa es el medio de comunicación por el cual los candidatos se enteran que existe una vacante. Una de las ventajas de este método es que en la pagina Web una organización puede poner mucha información sobre su funcionamiento, metas, objetivos y filosofía que tiene la finalidad de despertar el interés del candidato por la organización; además pueden poner información referente al puesto vacante, pero desgraciadamente la mayoría de las organizaciones omiten este tipo de información y solo se limitan a la solicitud de empleo. En la etapa del reclutamiento de personal el uso de la pagina Web de la organización tiene una ventaja, pues la organización tiene acceso a una gran variedad de candidatos, en especial de profesionistas y especialistas en distintas áreas y funciones, como mencionamos anteriormente el uso del Internet en el reclutamiento de personal permite a la organización su propia promoción para atraer candidatos, en especial si desean atraer personas que tengan talento y muchos conocimientos; además pueden disponer de información de candidatos las 24 horas del día y los 365 días del año, esta característica no la tiene ningún medio y fuente de reclutamiento de personal; por lo tanto, el costo de esta practica no es tan alto para aquellas empresas que tienen una alta rotación de personal.

En México esta practica es comúnmente utilizada en conjunto con las tradicionales, pues el uso del Internet en nuestro país apenas esta evolucionando, pero es una realidad que esta forma de llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de personal puede cambiar la forma de buscar candidatos por parte de

las organizaciones, así como la forma de buscar trabajo por parte de las personas en el futuro, porque desde este momento observamos que los métodos tradicionales como los anuncios en el periódico, los candidatos espontáneos, las revistas especializadas, las bolsas de trabajo en escuelas, sindicatos y asociaciones profesionales entre otras, se han vuelto poco competitivas y podrían desaparecer ante la existencia de portales especializados en la búsqueda y provisión de recursos humanos, que son redes de empleo que ofrecen sus servicios a todas las organizaciones, este tipo de portales que podríamos considerarlos como empresas de subcontratación de personal, se han convertido en un sector cada vez más competitivo y diversificado, pues cada día existen buscadores de empleo en la red como *"Infojobs y Monster, entre los más grandes, buscadores sectoriales como Hotelnetjobs, centrado en hotelería y restaurantería, y RRHH Magazine centrado a búsqueda de recursos humanos."*<sup>184</sup> El negocio es redondo para este tipo de empresas, porque cobran una cantidad determinada de dinero a las personas que buscan trabajo por ingresar a su base de datos, así como cobran a las organizaciones por tener acceso a sus bases de datos, aunque ofrecen la ventaja de tener una base de datos amplia para el proceso de selección de personal. Incluso en nuestro país existe un portal llamado *"chambanet"* el cual, *"es un servicio gratuito de bolsa de trabajo electrónica en Internet con dirección [www.chambanet.gob.mx](http://www.chambanet.gob.mx) que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social pone a disposición de todas las empresas y buscadores de empleo del país. A través de chambanet las empresas podrán registrar y publicar en forma directa sus vacantes de empleo así como seleccionar y contactar a los candidatos de su interés para cubrirlos; asimismo, los buscadores de empleo podrán dar de alta sus datos personales y perfil laboral, así como consultar y contactar las vacantes de trabajo que le sean atractivas desde cualquier parte del país."*<sup>185</sup> Los servicios de este portal de empleo son completamente gratuitos tanto para las personas que buscan empleo, como para las empresas que necesitan candidatos para cubrir sus vacantes, además en este portal no existe una especialización o perfil, sino que todas las personas que desean ofrecer sus servicios pueden hacerlo por medio de este portal, sin importar la profesión, conocimientos y experiencia laboral, pues toda persona que busca trabajo solamente se registra y podrá revisar muchas vacantes en el sistema. Este es un avance importante del gobierno en beneficio de las personas que buscan empleo y de las empresas que buscan candidatos. Por lo tanto, la creación del portal Chambanet es un gran adelanto para los buscadores de empleo de nuestro país y probablemente pueda ser el inicio de una participación mas activa por parte del gobierno en la regulación de la oferta y demanda de trabajo. En general chambanet ofrece los siguientes beneficios:

Para las empresas:

- Acceso a una base datos de buscadores de empleo a través de opciones de búsqueda, las cuales permitirán definir y seleccionar los candidatos adecuados a cubrir sus ofertas de empleo.
- La publicación de vacantes de empleo cada vez que lo necesite la empresa.

<sup>184</sup> <http://www.jomada.unam.mx/2005/feb05/050228/006n1sec.html>

<sup>185</sup> <http://www.chambanet.gob.mx/>

- *Oportunidad de establecer contacto con los candidatos seleccionados, ya sea en línea o a través de los medios de contacto que éstos indiquen.*
- *Contar con una página personalizada denominada "carpeta empresarial", que le permitirá a la empresa administrar su información.*
- *Editar y mantener actualizados los datos de la empresa y de sus vacantes a través de una página personalizada denominada "mi carpeta empresarial".*
- *Crear y mantener una lista actualizada de todos los solicitantes de empleo que sean de su interés a través de una página personalizada denominada "mi carpeta empresarial".*

Para las personas que buscan empleo:

- *Acceso a ofertas de empleo que sean de interés y de acuerdo con el perfil laboral, a través de nuestras diferentes opciones de búsqueda.*
- *Oportunidad de las personas de establecer contacto con las vacantes de empleo de su interés.*
- *Recibir ofertas de empleo por correo electrónico.*
- *Contar con una página personalizada denominada "mi chamba", que le permita administrar su información.*
- *Editar y mantener actualizados sus datos personales y perfil laboral a través de su página personalizada denominada "mi chamba".*
- *Crear y mantener una lista actualizada de todas las ofertas de empleo que le sean atractivas a través de su página personalizada denominada "mi chamba".*
- *Consultar y descargar el periódico de ofertas de empleo "mi chamba".*
- *Tener acceso vía chat a las opciones de empleo que tenemos en chambanet.*
- *El compromiso de la STPS es proporcionar a través de "chambanet" un servicio eficiente de información y contacto con las mejores oportunidades de trabajo y los recursos humanos del país, todo sin costo alguno para los solicitantes de empleo y las empresas.<sup>186</sup>*

Probablemente el portal chambanet sea uno de los más completos, pues los beneficios que ofrece tanto a las empresas como a los buscadores de empleo son muchos, sobretodo por que es gratuito, desgraciadamente pocas personas en nuestro país pueden tener acceso a este portal, pues el Internet es medianamente conocido para una gran parte de la población, incluso una buena parte de la población no saben utilizar una computadora y no tiene acceso a Internet; por lo tanto, este sistema tendrá que esperar un tiempo para que empiece a generar resultados, por que su existencia representa una forma en que el gobierno participa en un asunto de interés público como es la búsqueda de empleo por parte de los ciudadanos, así como la búsqueda de recursos humanos por parte de las organizaciones.

En general la práctica del *e-recruitment* permite ofrecer a las organizaciones obtener mayor información sobre candidatos y lograr una gran segmentación al introducir anuncios en sitios sectorizados, lo que permite reclutar candidatos mucho más cercanos al perfil buscado. Pero aun este sistema tiene algunas desventajas como el nulo contacto personal con los candidatos en buena parte del proceso, pues siempre es necesario el contacto personal para captar actitudes de los candidatos, más que las aptitudes que pueden revelar en las solicitudes; otra

<sup>186</sup> <http://www.chambanet.gob.mx/>

desventaja es la posibilidad de que los candidatos puedan tener mas facilidad para mentir en los datos que asientan en la solicitud de empleo, lo cual significaría una perdida de tiempo y de recursos al ponerse en contacto con un candidato que en cierta forma es ficticio, además el acceso a bases de datos muy amplias puede significar en cierto momento una desventaja, pues se tendría que analizar la información de muchos candidatos potenciales, en el caso de una pagina Web propia de la organización el problema seria la saturación del correo electrónico.

#### **4.3.6. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE ESTUDIANTES.**

En la actualidad existe una prioridad en las organizaciones privadas y publicas por reducir los costos de recursos humanos al máximo para invertir en tecnología, infraestructura y en la especulación financiera, pues en teoría estas actividades generan mayores beneficios y ganancias que la inversión en recursos humanos, esta situación se ha reflejado en los constantes recortes de personal y reingenierías aplicadas en las estructuras de las grandes empresas y del Estado, esto ha provocado que en el interior de las organizaciones exista una redistribución del trabajo *no proporcionada*, así como muchos puestos y plazas vacías. Por lo tanto, las organizaciones y entidades publicas han empezado a sustituir al personal por medio de empresas que ofrecen servicios profesionales o buscan otras opciones, como reclutar estudiantes en calidad de servicio social, practicas profesionales o becarios.

Esta opción esta siendo seriamente contemplada por varias entidades publicas y algunas empresas privadas y asociaciones civiles, que han empezado a utilizar estudiantes universitarios que tienen la necesidad de realizar el servicio social y en algunos casos las practicas profesionales como requisito de titulación; esto es aprovechado ampliamente por entidades publicas y algunas empresas privadas como un método muy eficiente y eficaz para reclutar y seleccionar "*candidatos potenciales*" que están capacitados, los cuales pueden que tener nuevas ideas, entusiasmo y posiblemente conocimientos que no tiene la organización, a cambio de que la entidad publica o privada firme los documentos necesarios, para que el estudiante pueda acreditar esta obligación. En esta practica podemos ver que existe una relación donde ambas partes se benefician, pues los estudiantes necesitan que instituciones del gobierno y empresas privadas les brinden la oportunidad de realizar su servicio social y/o practicas profesionales para cumplir con este requisito, así como ganar experiencia laboral y desarrollar sus conocimientos en la practica; mientras tanto, las entidades publicas y empresas privadas que tienen programas y convenios con las universidades, se benefician con la llegada de estudiantes universitarios que se encuentran al final de sus estudios y por ende tienen cierto grado de capacitación y preparación para poder desempeñar distintas actividades de oficina, además estos estudiantes pueden representar futuros candidatos para tomar en cuenta en el futuro, según su desempeño, aptitudes y actitudes que desarrollen durante los 6 meses de servicio o practicas profesionales, pero esta practica se puede prestar a distintos usos por parte de las instituciones y empresas, pues en realidad los estudiantes cumplen con obligaciones y con ciertos estándares de trabajo, su estancia es de tipo

temporal y en algunos casos llegan a cubrir el lugar de las personas que salieron por causa de recortes de personal; así esta practica representa una ventaja para aquellas instituciones y empresas que la practican con la finalidad de ocupar las plazas desaparecidas, porque esta opción permite a las instituciones y empresas privadas tener acceso a personas capacitadas sin tener que contratarlos, sin generar gastos de seguridad social, sin pagar un sueldo competitivo y con base en mercado laboral, pues el costo puede ser una gratificación la cual es opcional por reglamento, pero aunque estas entidades estén en disposición de pagar una gratificación a los estudiantes, el monto no esta regulado en mínimos ni máximos; por lo tanto, esta gratificación que tiene el concepto de ayuda para transporte y/o libros, la cual puede ir desde \$200 pesos hasta un salario minimo mensual. De este modo, las entidades que trabajan con estudiantes de servicio social y/o practicas profesionales, tiene acceso a un personal joven y capacitado, pero no desembolsan un salario o sueldo comparado a un empleo de medio tiempo, es mas, ni siquiera se establece una relación laboral formal donde existen prestaciones, seguridad social, impuestos y un sueldo competitivo.

Incluso algunas instituciones y empresas piden requisitos extras a los normales; pues para que un estudiante pueda realizar su servicio social y/o practicas profesionales solo se necesita tener el 70% de los créditos de la carrera cubiertos y cumplir con el tramite respectivo, pero en la actualidad las instituciones y empresas agregan requisitos como promedios altos, porcentajes elevados en el manejo del idioma ingles, experiencia laboral en puestos afines, porcentajes elevados en el manejo de computadoras y conocimientos de paquetería básica (Word, Excel, Power Point, Access) y paquetería especializada (COI, SAE, entre otros), de esta forma surge la siguiente pregunta ¿están dando una verdadera oportunidad de que los estudiantes cumplan con un requisito? o ¿están reclutando "personal" bien capacitado y barato que les hace falta?

Probablemente esta situación no es considerada un método de reclutamiento y selección de personal, incluso no podríamos decir que es una subcontratación de personal, pero en mi opinión creo que efectivamente si es utilizado como un método de reclutamiento, selección y "contratación" de personal, pues cuando busqué una institución publica para realizar mi servicio social fui sometido a varios procesos de selección de personal, donde tuve que acudir no solo con documentos escolares, sino con documentos personales como el acta de nacimiento, la cartilla del servicio militar, la CURP y comprobante de domicilio, además de una solicitud de empleo y/o currículo vitae, en la mayoría de las instituciones a las que fui tuve que hacer una cita por teléfono para acudir a dejar mis documentos y para que me programaran una fecha para una entrevista, en la cual se hacia hincapié en el nivel de ingles, en el manejo de programas especializados y en la experiencia laboral. En la institución donde realice mi servicio social las actividades eran muy variadas, en especial mi labor era apoyar en tareas sencillas de oficina y en dar mi opinión sobre algunos problemas, circunstancias y situaciones que se presentaban al diario, con la finalidad de aportar nuevas ideas y una opinión imparcial sobre los hechos, en esta institución fui aceptado casi de inmediato y no pase por un proceso de selección tan riguroso,

pero en donde realice las practicas profesionales fui sometido a un verdadero proceso de selección de personal donde entregue algunos documentos oficiales y escolares, fui programado a dos entrevistas y un examen de aptitudes, ya estando adentro las tareas que realice en esa institución estaban bien definidas y delimitadas como en un trabajo normal, en mi estancia en esta institución me percate que existía una pesada carga de trabajo sobre los empleados y había muchos lugares vacíos, mas tarde me entere que la institución acababa de salir de un proceso de recorte de personal donde 60% de los empleados fue liquidado, despedido o jubilado, además me percate que todas las áreas de esa institución tenían entre 1 y 5 estudiantes de servicio social y/o practicas profesionales, realizando no solo funciones de apoyo administrativo, sino también funciones similares a los empleados, además esta institución cuenta con un sistema muy completo para el reclutamiento y selección de pasantes (como ellos llaman a los estudiantes de servicio social y/o practicas profesionales); por lo tanto, pienso que las entidades publicas y algunas empresas están utilizando el servicio social y las practicas profesionales para cubrir los puestos vacantes y eliminar personal, pues los estudiantes universitarios pueden aportar ideas, trabajo y cooperación casi incondicional en las tareas y actividades diarias, sin que exista una relación laboral en forma y sin pagar una salario o sueldo similar al de los empleados.

En las empresas privadas y despachos de contabilidad, es muy común encontrar la figura del becario, que es un estudiante que trabaja medio tiempo, el cual percibe al igual que los ejemplos anteriores una gratificación o el salario mínimo, aunque en este caso moralmente es casi obligatoria esta gratificación económica por parte del empresa. En la actualidad la sección de empleos en los periódicos, esta llena de ofertas de trabajo de empresas y despechos que solicitan becarios que trabajen medio tiempo y con la promesa de una oportunidad de ser contratados o tomados en cuenta por su desempeño en el futuro, pero estos becarios deben cumplir con ciertas características como facilidad de palabra, buena presentación, así como ciertos requisitos como la experiencia laboral, alto porcentaje en el manejo del idioma ingles (incluso otros idiomas), manejo de paquetería básica y especializada.

De esta forma, el servicio social, las practicas profesionales y los becarios representan una fuerza laboral que esta creciendo de forma importante, pues esta siendo utilizada por distintas instituciones publicas, empresas privadas, despachos y asociaciones civiles que deciden no contratar empleados, sino reclutar estudiantes con las capacidades, habilidades y conocimientos, con la finalidad de no establecer una relación laboral de manera formal y asumir sus respectivos costos.

#### **4.3.7. SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.**

La selección de personal es una actividad propia del área de recursos humanos, su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta sus conocimientos y capacidades; para llevar a cabo esta función las organizaciones plantean una serie de pasos como el análisis de los documentos

del candidato, la realización de entrevistas, pruebas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométrías, verificación de referencias, estudios socioeconómicos y visitas domiciliarias, entre otras practicas de selección de personal. Pero en la actualidad el proceso de selección de personal no se debe basar solo en la información que le proporcione esta serie de pasos que sigue un proceso de selección de personal tradicional, ya que la información que recaba sobre el candidato es muy básica y no muestra las todas las competencias de la persona que esta en el procesos de selección, entendiendo que las competencias es una integración de todas las capacidades, habilidades, caracteres personales, conductas y valores que una persona tiene y aplica en el trabajo.

La selección de personal por competencias es un proceso que busca en el candidato no solo referencias intelectuales y técnicas, sino que va mas allá, al buscar conductas, valores, caracteres personales y actitudes que le permitan a la persona desarrollar correctamente el puesto vacante; por lo tanto, este tipo de selección de personal es mas integral al considerar todos los aspectos y características que una persona tiene y que son determinantes en la realización del trabajo y el grado de desempeño y calidad que puede manejar una persona. Este proceso de selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos a seguir y el objetivo principal de esta función; entre los métodos que utiliza una selección de personal por competencias encontramos las entrevistas por competencias y la utilización del Assesment Center.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan para predecir el desempeño actual y futuro de un candidato para un cargo específico. En la actualidad la entrevista de selección no se limita a ser una mera comprobación de los datos del Currículum Vítae y de las referencias del candidato, ahora se efectúa un exhaustivo análisis sobre todo lo que puede aportar el candidato a la organización mediante su desempeño en el puesto que solicita; de esta forma el candidato es valorado íntegramente como persona, la cual tiene ciertas cualidades, características, aptitudes que pueden ayudar en su desempeño laboral, así una entrevista no solo se dedica a limitarse en la valoración de las características técnicas e intelectuales que están descritas en el Currículum Vítae, la cuales no dejan de ser importantes. La finalidad de este tipo de entrevista por competencias es valorar lo que una persona ha sido o puede ser capaz de hacer, y no solo por su historia laboral y estudios, pues para este propósito se deben investigar las competencias por medio de *"preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales, por ejemplo: ¿Dime un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto un supervisor en los últimos seis meses? O describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo."*<sup>167</sup> Esta preguntas puede dar una referencia sobre el grado de razonamiento y capacidad de generar ideas de una persona, mas que un descripción teórica que algún profesionista pueda hacer sobre la resolución de un problema específico. Las ventajas de este tipo de entrevistas son:

---

<sup>167</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

- Identifica candidatos capaces para cubrir el puesto.
- Es un filtro para aquellos candidatos que utilizan su experiencia en las entrevistas de trabajo, con la finalidad de no mostrar sus verdaderas competencias.
- El entrevistador obtiene información de calidad, comparable y fácilmente contrastable.
- Permite obtener una aproximación mas cercana al nivel de competencias que maneja el candidato.

Otra herramienta que sirve para la selección de personal por competencias es el Assesment Center que es *"una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo... La metodología que se utiliza en un proceso de Assesment Center, es la mezcla de varias técnicas de evaluación, como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupo, business game, entrevistas personales, etc, en las que se intenta observar ciertas competencias, conductas y aptitudes que nos llevan a evaluar destrezas como: la planificación, habilidades directivas, gestión, negociación, etc..., de los candidatos."*<sup>188</sup> Esta técnica se encarga de agrupar varias técnicas y herramientas de evaluación de personal, con el objetivo de identificar, observar, medir y calificar el grado de competencias que tiene un candidato, aunque esta herramienta es utilizada principalmente para localizar las necesidades de capacitación y para la evaluación del personal, es una buena opción para el proceso de selección por competencias, pues la aplicación de esta herramienta se tienen que hacer en grupo, lo cual aplicado al proceso de selección de personal resulta muy interesante, ya que el candidato tendría que interactuar con empleados de la empresa o con mas candidatos. En este tipo de técnicas se utilizan tres tipos de actividades:

- *Actividades de contacto inicial: Están orientadas a "romper el hielo" entre los participantes y minimizar el grado de competencia entre ellos.*
- *Actividades individuales ante el grupo: Para realizar una observación "uno a uno" de los participantes, y medir la desenvolvura de la persona ante el resto del grupo.*
- *Actividades en grupo: Se evalúa en detalle el comportamiento y la adopción de roles de las personas en el grupo.*<sup>189</sup>

Este sistema tiene unas ventajas muy importantes para el proceso de selección de personal por competencias, ya que tiene una aplicación practica y en grupo para que los observadores puedan lograr mejores predicciones sobre el comportamiento de las personas, pues con la práctica de los ejercicios se aprecian los conocimientos y habilidades existentes o carentes del candidato, a su vez se ven conductas que desarrolla en un grupo; por lo tanto, este método hace más objetiva la investigación del candidato y la identificación de sus competencias. En general la aplicación del Assesment Center constituye una técnica que emplea

---

<sup>188</sup> <http://www.arearh.com/psicologia/assesscenter.htm>

<sup>189</sup> <http://www.arearh.com/psicologia/assesscenter.htm>

pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias, también podríamos decir que es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo, así demuestren sus capacidades para resolver problemas en la práctica. El único inconveniente para aplicar esta herramienta es el costo y el tiempo en que se desarrollan diversas prácticas y técnicas que evalúan las competencias de los candidatos.

Por lo tanto, este nuevo enfoque de selección de personal por competencias ayuda a las organizaciones a identificar a aquellos candidatos que si pueden resolver problemas en la práctica, algo que es muy importante y valorado en las empresas.

#### 4.4. LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL.

En nuestro país la regulación de las relaciones laborales formales dependen de un documento llamado contrato, en donde se asientan tanto los derechos y obligaciones de los trabajadores y patrones, en nuestro país existen tres tipos de contratos que rigen las relaciones laborales:

- Contrato Individual de Trabajo. Es aquel por el cual una persona se obliga a otra a un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario.
- Contrato Colectivo de Trabajo. Esta en el artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo, el cual dice que *"es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o mas empresas o establecimientos."*<sup>190</sup>
- Contrato Ley. Esta en el artículo 404 de la Ley Federal del Trabajo, el cual dice que *"es el convenio celebrado entre uno o varios Sindicatos de trabajadores v varios patrones, o uno o varios Sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una rama determinada de la industria y declarado obligatorio en una o varias entidades federativas."*<sup>191</sup>

Además la Ley Federal del Trabajo contempla dos tipos de duración de un contrato de trabajo; una por tiempo indeterminado donde no se estipula ninguna fecha específica para la terminación de la relación laboral y el contrato de trabajo por tiempo y obra determinada donde la duración del contrato será temporal por la naturaleza del trabajo, en sustitución temporal de un trabajador o por temporada. Pero en la actualidad las organizaciones pretenden practicar nuevas formas de contratación que la ley no contempla o en dado caso entraría dentro de un contrato por tiempo y obra determinada, aunque los fines sean muy distintos, por ejemplo los contratos a prueba, donde una persona tiene un lapso de tiempo determinado para mostrar sus aptitudes y conocimientos en la práctica de una actividad o función, así la organización podrá tomar la decisión de contratar o no contratar a esa persona.

<sup>190</sup> LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Editorial: Porrúa, 81ª Edición, México D.F. 2000, p. 189

<sup>191</sup> LEY FEDERAL DEL TRABAJO, Editorial: Porrúa, 81ª Edición, México D.F. 2000, p. 183

#### 4.4.1. NUEVOS TIPOS DE CONTRATOS.

Las nuevas prácticas de selección y contratación de personal se basan principalmente en poner a prueba las habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, así encontramos las siguientes formas de contratación:

**"CONTRATO DEMO:** *Consiste en una prueba de la capacidad del trabajador, para que este contrato sea legal el trabajador no debería hacer nada útil o beneficioso para la empresa (ej: Un trabajador pintaría de azul un coche rojo y el siguiente volvería a pintarlo de rojo), permite que el empresario evalúe la capacidad del trabajador y su integración en el entorno de la empresa. Al no producir ninguna utilidad este contrato no daría derecho a compensaciones económicas ni estaría sujeto a impuestos. En este contrato el aspirante a trabajador se presenta ante el empresario y hace una exhibición de sus habilidades.*"<sup>192</sup> Este tipo de "contratación" es una especie de selección de personal, pues la organización pone a prueba las habilidades, aptitudes y conocimientos de una persona en la práctica de una actividad o función que se lleva a cabo dentro de la organización, pero no tiene un fin productivo porque no entra en el proceso de producción, pues es una especie de simulador que sirve para evaluar el desempeño de una persona sin entrar al proceso productivo, sin generar ningún tipo de compensación para la persona que está a prueba y sin generar ningún tipo de impuesto; el único gasto sería referente a la exhibición de las habilidades de la persona, el cual sería cubierto por la empresa. Cabe resaltar que aquí no existe ningún tipo de relación laboral, solo es una demostración de habilidades, destrezas y conocimientos por parte de una persona a la organización, aunque podría existir algún tipo de remuneración o gratificación muy pequeña por el tiempo utilizado por la persona.

**"CONTRATO BETA:** *Contrato de breve duración (previamente fijada) en la cual el trabajador efectúa su tarea de manera normal sin recibir nada a cambio. La falta de compensación obedece a los errores ocasionales que puede producir su falta de acoplamiento con la empresa, el empresario generosamente asumiría el coste de esos errores y si el operario ofrece estabilidad durante esa fase Beta se plantearía hacerle un contrato fijo. En este contrato el trabajador llega a un sitio desconocido y no sabe como funciona nada, es función del empresario formarle, darle experiencia (por supuesto pagada) y confianza.*"<sup>193</sup> Esta es una especie de contrato por tiempo o obra determinada por que su duración es de forma temporal, pero en realidad es un convenio mediante el cual una persona se compromete con una organización a trabajar sin recibir ningún tipo de compensación económica, pero a cambio va recibir cierta capacitación y adiestramiento en la práctica del trabajo durante el tiempo que dure este contrato, pero este tipo de convenio no se le puede llamar contrato porque se habla de la prestación de un trabajo subordinado a final de cuentas, el cual requiere del pago de un sueldo o salario y de no ser así es ilegal. Por lo tanto, este tipo de práctica se puede llevar a cabo por un trato de palabra entre el trabajador y el patrón, mediante un contrato de tiempo o obra determinada, o en el caso de ser labores de oficina o relacionadas con alguna carrera universitaria, por medio del servicio social o prácticas profesionales. Por lo regular este tipo de convenios o contratos se ofrecen a personas que no tienen

<sup>192</sup> <http://www.terra.es/personal/gmalpart/chorrada/esp/losnuevo.htm>

<sup>193</sup> <http://www.terra.es/personal/gmalpart/chorrada/esp/losnuevo.htm>

experiencia laboral y que en realidad no conocen nada sobre el funcionamiento y el movimiento de la organización; por lo tanto, este tipo de contratos son realizados por la empresas para capacitar a una persona durante un tiempo determinado, si la persona se adapta y aprende rápido podrá ser contratada por la organización, sino tendrá cierta capacitación y experiencia laboral para acudir a otra organización.

**"CONTRATO SHAREWARE:** *En este caso el trabajador es contratado de forma temporal, pero desempeña su tarea de la misma manera en que lo haría si estuviera contratado de forma indeterminada, pero sin cobrar nada hasta que pase un tiempo determinado, transcurrido este plazo el empresario decide si contrata o despide al trabajador. En caso de despido hay que hacer notar que no se podría volver a contratar al mismo trabajador bajo esta modalidad.*"<sup>94</sup> En este caso si nos encontramos con un caso de contrato temporal o por tiempo y obra determinada, el cual tiene la finalidad de observar el desempeño de un trabajador durante un tiempo determinado, que permita a la organización evaluar el desempeño para tomar una decisión de contratación o despido. En este caso particular la organización se reserva el pago de la remuneración económica hasta el final del contrato, aunque en la practica no es recomendable porque pueden existir quejas y reclamos de los trabajadores, así esta practica tiene la finalidad de evaluar la conducta y desempeño del trabajador en la practica, con el objetivo de tomar una decisión sobre la contratación o despido del trabajador.

En general estas practicas de contratación son de tipo temporal, en nuestro caso legal por tiempo o obra determinada, los cuales tienen la finalidad de observar el desempeño de un trabajador en base a sus conocimientos, habilidades y aptitudes, incluso tienen otros objetivos como la capacitación de personal sin experiencia laboral y la observación de conductas en el trabajo como la adaptación, la cooperación, el aprendizaje, el interés o actitud positiva frente al trabajo, entre otras conductas. Así los contratos de naturaleza temporal significan una opción muy atractiva para las organizaciones, pues este tipo de practicas ayudan de forma importante al proceso de selección de personal, porque la contratación de una persona no solo va depender del proceso de selección de personal que consta básicamente de la revisión y análisis de los documentos presentados por el candidato en una solicitud de trabajo, currículum vitae y recomendaciones de trabajos anteriores, así como pequeñas pruebas de aptitudes, inteligencia y psicológicas que aplican a los candidatos, ni de los resultados que arroje una entrevista al candidato, pues en estos métodos no se puede observar los que importa realmente, que es el desempeño y comportamiento que una persona en la practica.

Este tipo de practicas tiene ciertas ventajas para la organización, pues además de evaluar el desempeño y comportamiento de una persona en el trabajo, las organizaciones tienen más tiempo para tomar una decisión sobre la contratación de un candidato, porque a pesar de que la persona tiene un contrato o convenio con la organización, no deja de ser un candidato porque esta en observación y

---

<sup>94</sup><http://www.terra.es/personal/gmalpart/chorrada/esp/losnuevo.htm>

porque aun no es contratado de fijo; otra ventaja muy importante es la reducción de costos de despido o liquidación de personal, ya que un contrato temporal la remuneración es por tiempo o obra determinada, si el trabajador o candidato no cumple con los requisitos o parámetros que la organización requiere para ser contratado de fijo, esta solamente paga el tiempo que trabajo y su respectivas prestaciones de ley, sin la amenaza de una demanda por despido injustificado; incluso en el caso del contrato Demo la persona o candidato solo demuestra sus habilidades a la organización para ser tomado en cuenta y mas adelante ser contratado, pero sin percibir ningún tipo de remuneración y participar directamente en el proceso productivo; en el caso del contrato Beta la persona o candidato recibe la oportunidad de trabajar con la finalidad de adquirir capacitación y adiestramiento gratuita por parte de la organización, sin esperar ningún tipo de remuneración por sus servicios y con la esperanza de ser contratado con base en su adaptación, aprendizaje y rendimiento.

Desgraciadamente este tipo de practicas que podrían ser una excelente opción en el proceso de selección y contratación de personal tienen ciertas desventajas, pues en primer lugar el trabajador no puede desarrollar un verdadero compromiso con la organización, pues su condición laboral es de forma temporal y en algunos casos sin goce de sueldo, la cual podría generar algunos problemas de tipo legal o laboral con los trabajadores. Otra desventaja es que no están regulados por las leyes de nuestro país; por lo tanto, pueden existir diversos abusos y malos manejos por parte de las organizaciones y los trabajadores, ya que las organizaciones pueden explotar a este tipo de trabajadores porque no existe una relación laboral en forma que establezca derechos y obligaciones, por ende no existe una remuneración obligatoria y regulada por la ley, incluso algunas organizaciones podrían utilizar este tipo de practicas para tener mano de obra barata o gratuita que siempre esta a prueba en medio de una alta rotación de personal, porque se convertiría en un proceso en el cual ante el vencimiento del plazo de prueba de un trabajador entraría otro trabajador en la misma calidad. Por otra parte, los trabajadores ante la inexistencia de un contrato laboral su desempeño no sería el mejor, incluso podrían robar materiales o sabotear los procesos lo cual ocasionaría mas problemas a la organización que beneficios.

En mi opinión este tipo de practicas de contratación de personal de forma temporal, sirven para poder observar y analizar el desempeño de las personas en la practica, es posiblemente el ideal para que las organizaciones puedan tomar una mejor decisión para la contratación de personal, aunque debería estar regulado por las leyes de nuestro país.

#### **4.4.2. PRACTICAS DE CONTRATACIÓN EN ITALIA Y ESPAÑA.**

En otros países como en Italia y España tienen una legislación laboral que contempla algunos tipos de contratos enfocados a la capacitación y formación de trabajadores, pues una realidad del mercado laboral es que no todos los trabajadores y egresados de universidades e instituciones tecnológicas, están debidamente capacitados y no todos tienen la misma experiencia laboral, incluso

algunos egresados de instituciones educativas tienen un nulo contacto con la práctica. Ante esta situación en Italia existen cuatro tipos de contratación para nuevo personal en el mercado laboral o personas que por primera vez buscan empleo:

1. *Contrato de Aprendizaje. Es una herramienta que ofrece muchas ventajas a las empresas y que permite formar a jóvenes entre los 15 y los 24 años y beneficiarse de importantes desgravaciones de la contribución y de la seguridad social, con una cobertura de casi el 100% de los gastos de seguros y seguridad social a cargo del empresario. El contrato tiene una duración mínima de 18 meses y máxima de 4 años, y prevé un horario laboral que no puede superar las 8 horas diarias y las 40 horas semanales.*

2. *Contrato de Formación Laboral. Permite a las empresas disfrutar de ahorros contributivos durante los primeros dos años en caso de contratación de personal calificado, esta fórmula se aplica a los jóvenes de entre 16 y 32 años y tiene una duración máxima de 24 meses.*

3. *Contrato Temporal. Prevé una elevada flexibilidad de gestión del horario laboral con un máximo de 40 horas semanales sin límite diario, el horario se puede distribuir en una franja no superior a 12 meses, para adaptar las horas diarias a la cantidad de trabajo. El contrato se puede renovar una sola vez y por un período no superior al inicial.*

4. *Contrato a Tiempo Parcial. Prevé la adopción del horario reducido diario, semanal o anual y puede ser de tres tipos: vertical, es decir trabajo a tiempo completo algunos días de la semana o del mes; horizontal, con horario reducido todos los días y cíclico, con presencia en el lugar de trabajo sólo algunos períodos del año.<sup>195</sup>*

Este tipo de contratos contribuyen a la integración de los jóvenes con un cierto grado de estudios y egresados, pues algunos de estos tipos de contratación permiten a una persona acomodar su horario a sus necesidades, lo cual facilita a los estudiantes atender sus estudios y trabajar al mismo tiempo, por medio de contratos que prevén el aprendizaje de las personas y la formación laboral con una duración temporal, gozo de sueldo y prestaciones, aunque en estos contratos se contempla un tiempo determinado, por lo regular es mayor a un año y es tiempo suficiente para que una persona pueda adquirir la experiencia laboral y práctica necesaria para poder ingresar de manera permanente al mercado de trabajo. Esta situación nos lleva a reflexionar sobre los posibles obstáculos que se le presentan a las empresas transnacionales que pretenden invertir en nuestro país, pues están acostumbradas a requerir personal que no solo este capacitado por el hecho de haber acudido a una universidad o institución de educación tecnológica, sino que su experiencia laboral y formación laboral están casi completas gracias a este tipo de contratación que practican en sus respectivos países, pues este tipo de prácticas ayudan a promover el desarrollo y formación laboral de los jóvenes, no solo de aquellos que cuentan con estudios, sino de aquellos que tienen la intención de trabajar y no tuvieron la oportunidad de estudiar. Probablemente uno de los factores que permiten el desarrollo y producción de estos países, es gracias a que estos contratos están reguladas por la ley de estos países, lo cual hace posible que los jóvenes no estén ociosos y que estén capacitados y preparados para el trabajo. Estos ejemplos deberían ser tomados en cuenta en nuestro país, pues así como las organizaciones piden personas capacitadas y calificadas para cumplir con un trabajo subordinado, me parece que también deben tomar parte en la preparación, capacitación y

<sup>195</sup> [http://www.italtrade.com/invest\\_in\\_italy/espanol/pagine/mercato-lavoro.htm](http://www.italtrade.com/invest_in_italy/espanol/pagine/mercato-lavoro.htm)

formación de laboral de las persona, y no solamente cargar esta obligación a las personas y al sistema educativo nacional, sino que también debe ser responsabilidad de las empresas. A continuación se presentara algunos tipos de contratos que podrían se tomados en cuenta por las autoridades laborales de nuestro país, pues en el caso de los contratos de trabajo con por tiempo u obra determinada se maneja una duración de tipo temporal, pero seria conveniente que se ampliara mas el concepto temporal.

#### 4.4.2.1. CONTRATO DE TRABAJO EVENTUAL.

Es una modalidad de contratación eventual que puede facilitar ciertas circunstancias y situaciones relacionadas con la producción, el mercado, la acumulación de tareas en el personal ante el exceso pedidos y aumento de las ventas. Las formalidades y características de este tipo de contratación serian las siguientes:

- *Únicamente se exige la forma escrita si superan las 4 semanas de duración, si se conciertan a tiempo parcial o alguna de las partes lo requiere expresamente.*
- *Duración de seis meses dentro de un período de 12 meses.*
- *Periodo de prueba.*
- *Los contratos se extinguen al cumplirse la duración pactada por las partes, la cual no puede pasar de un año.<sup>196</sup>*

Un contrato de este tipo ayudaría a establecer criterios mas claros sobre la duración del contrato y los términos de la relación laboral entre las organizaciones y los trabajadores. Este tipo de contrato seria muy útil en la temporada navideña en la cual mucha gente es contratada por temporada.

#### 4.4.2.2. CONTRATO DE TRABAJO PARA LA FORMACIÓN.

Es una modalidad de contratación que permite a un trabajador sin experiencia ser contratado por una organización, con la finalidad de adquirir una formación teórica y práctica necesaria para desempeñar adecuadamente un oficio o puesto de trabajo que requiera un determinado nivel de experiencia y capacidad. La reglamentación de este tipo de contratación seria muy adecuada en nuestro país, pues la empresa debe de cumplir con una misión social, la cual no es solamente proporcionar bienes y servicios que demanda la sociedad, sino también esta misión social se debe extender en brindar la oportunidad de capacitar y adiestrar personas en la practica del trabajo, como una forma de cooperación en la capacitación de la sociedad. La siguiente reglamentación de esta practica de contratación se aplica en España y presenta algunas características muy interesantes como las siguientes:

- *Requisitos de los trabajadores. Edad: mayores de 16 años y menores de 21 años. Minusválidos sin límite.*
- *Límites a la contratación. Caso de que aquellos convenios habilitados a tal efecto no establezcan nada al respecto, los límites legales son los siguientes:*

---

<sup>196</sup> <http://www.trabajos.com/informacion/index.phtml>

Número de Trabajadores	Empleados en Formación
Hasta 5 trabajadores	1 empleado en formación.
De 6 a 10 trabajadores	2 empleados en formación.
De 11 a 25 trabajadores	3 empleados en formación.
De 26 a 40 trabajadores	4 empleados en formación.
De 41 a 50 trabajadores	5 empleados en formación.
De 51 a 100 trabajadores	8 empleados en formación.
De 101 a 250 trabajadores	10 empleados en formación o el 8 % de la plantilla.
De 251 a 500 trabajadores	20 empleados en formación. o el 6 % de la plantilla.
De 501 en adelante	30 empleados en formación. o el 4 % de la plantilla.

- **Duración** mínima de 6 meses y máximo de 2 años, nunca podrán ser inferiores a los indicados 6 meses ni superiores a 3 años. En el caso de que el contrato se formalice con un minusválido, la duración máximo podrá alcanzar 4 años.
- **Formación teórica del trabajador en formación.** De forma obligatoria, como mínimo, un 15% de la jornada máxima legal estipulada en convenio deberá dedicarse a la formación teórica fuera del lugar de trabajo.
- **Retribución.** A no ser que por convenio se estipule otra distinta, la retribución mínima de cualquier empleado con este contrato no podrá ser inferior al salario mínimo interprofesional en proporción al tiempo efectivamente trabajado. Si el período de formación teórica aumenta o disminuye totalmente, la retribución del aprendiz disminuirá o aumentará, respectivamente de forma progresiva.
- **Cotización a la Seguridad Social.** Se incluyen las prestaciones económicas derivadas de enfermedad común y accidente laboral.
- **Certificación.** En el plazo de un mes desde la finalización de la formación teórica, el empresario deberá expedir al aprendiz un certificado en el que conste la duración de la relación, puesto de trabajo desarrollado y grado de aprovechamiento. Igualmente el centro donde se haya desarrollado tal formación deberá expedir otro certificado.<sup>197</sup>

Este tipo de contratación tiene como finalidad la formación de personas jóvenes, pues no es un simple convenio de practicas profesionales donde el practicante solo se limita a desempeñar las funciones que le indiquen, a cambio de una gratificación económica por lo regular inferior al salario mínimo, sin prestaciones, bonificaciones, sin formación teórica y sin la emisión de un certificado o constancia con valor curricular; este tipo de contratación un verdadero compromiso social de las empresas en España por contribuir a la capacitación y adiestramiento de la sociedad, pues las personas que son contratadas en formación realmente participan en la vida laboral en todos los aspectos, además es importante resaltar que las personas que participan reciben un 85% de formación práctica y un 15% de formación teórica, lo que significa una verdadera formación para el trabajo. Otro aspecto interesante es que las personas contratadas bajo esta modalidad, gozan de un salario y tienen participación en los repartos de utilidades y bonificaciones a los trabajadores, lo que permite un mayor compromiso de los trabajadores en formación por aportar todo lo que puedan a la empresa.

Pero uno de los aspectos que llaman más la atención, es la certificación que deben emitir las empresas sobre los conocimientos teóricos que aprendió la

<sup>197</sup> <http://www.trabajos.com/informacion/index.phtml>

persona contratada durante su estancia en la empresa, así como la calificación de su desempeño, además existe otra certificación emitida por el área donde labora la persona en formación, la cual podrá servir como un comprobante de experiencia laboral. Por lo tanto, este tipo de contratación para la formación es un ejemplo que se podría aplicar de forma parcial en la realización del servicio social y/o practicas profesionales en nuestro país, en especial en los aspectos de la remuneración, la preparación teórica y practica en el trabajo, la afiliación al seguro social de forma temporal con su respectiva cotización, pero en general que los estudiantes y practicantes puedan tener una certificación que tenga una verdadera validez como experiencia laboral, la cual certifique los conocimientos adquiridos durante el tiempo que el estudiante trabajo. Además la contratación para la formación se puede aplicar en el mercado laboral de nuestro país, con el objetivo de combatir el problema de la falta de capacitación y experiencia laboral en los jóvenes egresados de las universidades, pues una queja muy constante de los empresarios nacionales y extranjeros, es que la mayoría de las universidades de nuestro país solo se limitan a la educación teórica, olvidándose de la practica profesional, pues su principal descontento con los programas educativos de las universidades, es que los profesionistas recién egresados no saben trabajar porque no cuentan con conocimientos prácticos, lo cual representa un costo para las organizaciones, porque deben invertir en cursos de inducción y capacitación de personal para incorporarlos rápidamente al trabajo. Por lo tanto, este tipo de contratación para la formación sería ideal para aplicarlo en nuestro país, ya que los empresarios en lugar de negar oportunidades, criticar el sistema de educación superior y descalificar a los egresados de las universidades publicas, podrían contribuir con la sociedad en terminar la formación de los egresados de universidades y tecnológicos brindando mayores oportunidades a los jóvenes de ganar experiencia laboral y obtener conocimientos, habilidades y destrezas en la practica de un puesto, en una función o actividad que este relacionada directamente con los procesos productivos de las empresas y con la carrera del estudiante, pues de nada sirve que realicen funciones secundarias donde los estudiantes no aprenden mucho, por ejemplo sacar copias, ir por mandados, entregar correspondencia entre otras. Finalmente las empresas nacionales y extranjeras, así como las instituciones publicas, deben tener la obligación social de apoyar el desarrollo y formación de los futuros empleados y trabajadores.

#### **4.4.3. CONTRATOS DE RENDIMIENTO PARA ADMINISTRADORES.**

Estos contratos son acuerdos entre los administradores, directores de área y gerentes con la junta de accionistas, con el objetivo de ligar su remuneración con indicadores de desempeño, con la finalidad de hacer mas responsables a los administradores, directores de área y gerentes en la realización de sus actividades en base a la remuneración, la cual esta constituida por un sueldo base y bonos de productividad, de esta forma a mayor rendimiento y desempeño de las personas el pago de la remuneración será mayor, y a menor rendimiento y desempeño la remuneración será menor. Esta practica de contratación es utilizada por las organizaciones para motivar a su personal de los niveles altos, para que generen mejores resultados, aunque esta practica de contratación se puede aplicar en

todos los niveles de la organización, pues resulta ser equitativa y justa la remuneración con base en el rendimiento y desempeño, pero una limitante sería que las organizaciones deberían desarrollar sistemas muy complejos de evaluación de personal y indicadores de desempeño que sean creíbles, claros y justos.

En conclusión, las nuevas prácticas de contratación de personal y las formas de contratación que se llevan a cabo en otros países se enfocan en la relación temporal de trabajo, con la finalidad de probar las capacidades de los trabajadores por un tiempo determinado, para que más adelante, la organización pueda tomar una mejor decisión en la contratación de recursos humanos. Mientras tanto, en otros países las empresas y las autoridades laborales se preocupan por desarrollar las capacidades de las personas por medio de contratos de formación, donde las empresas tienen la obligación de contribuir a la formación de personas y nuevos profesionistas con base en contratos que reglamentan este tipo de relaciones laborales y que ofrecen ciertos beneficios a las personas que están en formación como el gozo de un salario, seguridad social, participación en las utilidades, bonos de productividad entre otras, este podría ser uno de los factores que influyen otros países que tiene una sociedad más capacitada y preparada para el trabajo, y por consecuencia más productiva que la nuestra, pues las organizaciones contribuyen a desarrollar competencias laborales en las personas y así cooperan con su entorno, ya que el objetivo es desarrollar las capacidades de los jóvenes, que en corto plazo van a ser los nuevos trabajadores de sus sociedades. Podemos observar que en otros países las empresas son más responsables con la sociedad e invierten y cooperan en la capacitación y desarrollo de competencias laborales, ya que no solo esperan que el sistema de educación de un país desarrolle a los trabajadores y resuelva este problema, ni tampoco esperan que las personas se desarrollen por su cuenta, sino que toman la iniciativa de preparar a los jóvenes para que puedan trabajar y tengan experiencia laboral que los acredite en el futuro.

#### **4.5. NUEVOS TIPOS DE REMUNERACION.**

La administración de sueldos y salarios es una de las funciones fundamentales de la administración de recursos humanos, pues la mayoría de las organizaciones tienen que hacer un pago o remuneración por el trabajo subordinado que realizan las personas en la organización; la administración de sueldos y salarios se puede definir como *"el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización."*<sup>146</sup> Este conjunto de normas y procedimientos para determinar los sueldos y salarios de todas las personas de la organización buscan la equidad en el pago de la remuneración por el trabajo y esfuerzo realizados por las personas. Pero la administración de sueldos y salarios también persigue otros objetivos en la justa y equitativa determinación de la remuneración como:

---

<sup>146</sup> <http://ingindustrialjejm.tripod.com.co/3.htm>

- *Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa y recompensarlo adecuadamente por su desempeño.*
- *Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.*
- *Retener a los buenos elementos que laboran en la organización.*
- *Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.*
- *Conservar la competitividad en el mercado laboral.*
- *Motivar el desempeño futuro de los empleados.*
- *Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su relación con los empleados.*<sup>199</sup>

Considerando lo anterior la función de la administración de sueldos y salarios no solo se enfoca en el pago de una remuneración a los trabajadores, sino que debe ser todo un sistema de mantenimiento y motivación de los trabajadores que permita obtener el mejor esfuerzo y desempeño de los trabajadores, para que la organización pueda mantener la competitividad en el mercado. En la actualidad la remuneración tiene que obedecer no solo a la equidad y mantenimiento del personal, sino que debe ser determinada con base en los resultados y el desempeño de los trabajadores; este panorama nos lleva a la remuneración variable y remuneración en base a resultados.

#### **4.5.1. REMUNERACIÓN VARIABLE.**

Este tipo de remuneración es mixto ya que se compone de la remuneración en efectivo y por medio del pago de bonos de productividad y puntualidad, la entrega de vales despensa, comida y gasolina, entre otros tipos de bonos y vales con la finalidad de elevar el salario del trabajador. Las empresas cada vez recurren a este tipo de remuneración como una forma de ayudar al desarrollo del trabajador, elevar sus condiciones de vida, motivar o incentivar un mejor rendimiento y por cuestiones fiscales que tienen un beneficio para la empresa y los trabajadores; por lo tanto, se han desarrollado distintas opciones de remuneración variable que mencionaremos a continuación:

- El trabajador tiene la posibilidad de elegir que porcentaje de su sueldo desea que se le pague en efectivo, y el resto por medio de bonos, vales, servicios, prestaciones, etc.
- La entrega de automóviles de la empresa para el transporte del empleado y vales gasolina.
- Entrega de acciones de la empresa.
- Contribuciones a la educación de los hijos de los trabajadores.
- Contribución a los planes de pensiones.
- Servicio Médico por cargo de la empresa, además de la afiliación al seguro social.
- Préstamos para la adquisición de vivienda, automóviles, muebles, aparatos electrónicos entre otros bienes.
- Uso de vivienda propiedad de la empresa.

<sup>199</sup><http://ingindustrialjejm.tripod.com.co/3.htm>

- La contratación a cargo de la empresa de seguros de vida, de accidentes, de gastos médicos, entre otros.
- Asesoramiento legal y fiscal para asuntos privados de los trabajadores.
- Entrega de computadoras personales y teléfonos celulares a los trabajadores.
- Disponibilidad de tarjetas de crédito de la empresa.
- Vacaciones y reducción de jornada laboral.

De esta forma, la remuneración variable obedece a las nuevas tendencias económicas y las necesidades de las empresas, con el objetivo de que el trabajador pueda ajustar sus condiciones laborales a sus necesidades e intereses personales con el fin de que tanto empresa como trabajador salgan beneficiados, pues se busca una mayor vinculación entre los objetivos y estrategias de la organización con los objetivos y aspiraciones de los trabajadores. Pero no debemos olvidar que este tipo de remuneración debe ser bien planificada con base en las condiciones económicas de la organización, las condiciones económicas del país y el nivel de competencias del personal, porque es importante que la planeación y implementación de programas de remuneración variable obedezcan a la combinación de tres factores muy importantes:

- Los resultados globales de la organización en su participación en el mercado.
- Los resultados de una determinada área de la organización.
- El desempeño personal de cada trabajador.

Es muy importante que la organización pueda hacer pronósticos con base en la información interna y externa de la organización para poder implantar este tipo de remuneración. Otro aspecto que debe tomar en cuenta la organización para poder tener un programa de remuneración variable, es contar con un buen sistema de evaluación de personal. Por lo tanto, la remuneración variable *“es una forma de pago flexible que contribuye a la reducción de costos que las empresas buscan implementar en función de mantener y mejorar su competitividad.”*<sup>200</sup> Esto nos lleva a un tipo de remuneración mas equitativo para la empresa y para los trabajadores, con la finalidad de encontrar resultados positivos en el futuro.

Así los programas de remuneración variable se utilizan principalmente en la remuneración de los ejecutivos por medio de esquemas de bonos y premios de productividad en función a sus resultados, además estos también son utilizados para atraer y retener ejecutivos talentosos.

#### **4.5.2. REMUNERACIÓN CON BASE EN RESULTADOS.**

Es tipo de remuneración parte de la idea de que la negociación salarial que se da entre la empresa y el trabajador, pues no debe verse como un enfrentamiento entre ambas partes, donde va surgir irremediamente un ganador y un perdedor,

---

<sup>200</sup> <http://www.roverdeja.com/tg/Tg06-08-02.htm>

pues la empresa va a usar todos los medios posibles para otorgar una remuneración no tan alta, mientras el trabajador siempre va a buscar la forma de conseguir una remuneración más alta, sin llegar a un punto de acuerdo entre ambas partes. Actualmente está apareciendo una nueva tendencia que rige las relaciones laborales llamada la estrategia "win-win", que quiere decir ponerse en el lugar del otro y partir de esa idea las dos partes deben obtener beneficios en una negociación. "La hipótesis que subyace en una relación de esta naturaleza es que "empleado-empleador" no son las partes enfrentadas en una relación de competencia, sino los socios en un proyecto que tiene un objetivo en común (la organización)."<sup>201</sup> Esta estrategia nos habla sobre las dos partes que intervienen en la negociación salarial (empleado y empleador), cada una con su propia historia, sus objetivos y metas personales, pero ambas partes comparten objetivos comunes dentro de la empresa. De esta manera, la estrategia "win-win" que en español significa ganar-ganar, genera una estabilidad en las relaciones entre la organización y sus empleados, disminuyendo la posibilidad del surgimiento de conflictos laborales y aumentando la motivación en el personal. En este tipo de remuneración se contemplan dos factores claves que determinan una negociación salarial:

- El valor en el mercado de una determinada función o actividad, que se refiere al sueldo que se paga a un determinado puesto en el mercado; así como el valor que tiene en el mercado determinadas competencias que una persona pueda desarrollar.
- Lo que cada empresa está dispuesta a pagar a una persona por una determinada función o actividad y por las competencias que tenga.

En la búsqueda de una negociación salarial que beneficie a los trabajadores y a la organización por igual, podemos encontrar una negociación entre empleado y empleador con base en resultados, donde el empleado se hace responsable de su desempeño y productividad, apostando al logro de resultados en sus funciones y actividades, con el objetivo de aportar estos logros a las metas globales de la organización. De esta forma, el empleado puede jugar el papel de socio de la empresa ante el empleador, pues el empleado no solo aporta su trabajo, sino aporta resultados positivos que aportan valor a la organización, así el empleado estará en condiciones de plantear y recibir los beneficios que espera de la empresa, por el cumplimiento de su labor y sus resultados positivos, bajo este planteamiento el empleado dejará de ser una persona que vende su tiempo a cambio de un sueldo, para convertirse en un recurso variable en riesgos y beneficios para la empresa.

Desde esta perspectiva, la remuneración con base en resultados puede ser vista desde dos perspectivas diferentes; por un lado, es una forma en que la empresa presione a sus empleados para lograr mejores resultados globales y mayor competitividad, lo cual puede ocasionar cierta inestabilidad. Pero por otro lado, es una oportunidad para que los empleados se interesen por su trabajo y puedan desarrollar mayores habilidades y competencias para lograr mejores resultados,

---

<sup>201</sup><http://www.roverdeja.com/tg/Tg06-08-02.htm>

los cuales van a generar un beneficio mutuo entre los empleados y la empresa, así este tipo de remuneración puede generar una ventaja competitiva importante en la medida en que el empleado coopere con la organización en busca de un mayor beneficio económico y profesional.

#### 4.5.3. REMUNERACIÓN POR COMPETENCIAS.

El sistema de Pago por Competencias esta basado en reconocer la profundidad y la amplitud de las competencias del empleado que se aplican en el desempeño de sus tareas y funciones, de esta manera el programa de pago por competencias consiste en determinar el pago de los empleados con base en sus conocimientos, capacidades y habilidades que demuestran en la realización de su trabajo; por lo tanto, la idea principal de esta forma de pago es determinar la remuneración con base en las competencias que tiene una persona especifica en la realización de su trabajo y no se determina la remuneración tomando en cuenta el puesto que ocupa, de esta forma, el sistema de pago por competencias pretende remunerar equitativamente a una persona por sus competencias y no por el puesto, incluso por la jerarquía que tiene en la organización. Puede haber tres tipos de pago por competencias:

- *El Sueldo base, el cual esta basado típicamente en las habilidades de la persona.*
- *Pago variable o incentivos, adicionados al sueldo base y los cuales son en riesgo, usualmente relacionados con el logro de metas del grupo, área o empresa.*
- *Pagos indirectos que incluyen retiro y beneficios.*<sup>202</sup>

Mientras en algunos sistemas de pago tradicionales donde el empleado recibe una remuneración de acuerdo al puesto que ocupa y la ubicación en la estructura jerárquica de la organización, en el sistema de pago por competencias los empleados son pagados por rangos y por las competencias que tienen las personas. La ventajas que tiene este sistema de pago por competencias serian:

- *Los empleados podrían estar motivados para llegar a ser pagados en el máximo del índice salarial.*
- *Los empleados tienen mayor interés por aprender y desarrollar mayores competencias.*
- *Eleva la productividad de la organización, el desarrollo de competencias laborales individuales y por ende eleva la competitividad de la organización en el mercado.*<sup>203</sup>

Aunque para que una organización pueda implantar este sistema de pagos debe tomar en cuenta los costos, ya que el pago por competencias podría elevar radicalmente el salario o sueldo de los trabajadores y empleados; por lo tanto, la organización debe determinar hasta donde esta dispuesta a pagar, para esto se tiene que hacer un nuevo análisis de puestos donde se pueda identificar y determinar las competencias necesarias que debe tener una persona para ocupar un determinado puesto y desarrollarlo de forma destacada para que aporte valor a

---

<sup>202</sup> <http://www.esmas.com/negocios/bolsadetrabajo/303484.html>

<sup>203</sup> <http://www.esmas.com/negocios/bolsadetrabajo/303484.html>

la organización por su desempeño, después de que se hizo este análisis se deben identificar y certificar el grado de competencias que tiene cada empleado de la organización, en función de lo anterior se debe determinar la remuneración o pago de cada empleado por competencias que desarrolla, ya que en el momento en que los empleados desempeñan sus de habilidades, estas se agrupan en un paquete de habilidades llamados bloques de competencias, que sirven para determinar el pago de los empleados con base en el bloque de competencias al que pertenece, independientemente del puesto y nivel jerárquico que ocupe una persona dentro de la estructura de una organización.

#### **4.6. INFLUENCIA DE LA TECNOLOGÍA Y LA INFORMÁTICA EN EL TRABAJO.**

El acelerado avance de la tecnología y de la informática en el mundo, ha modificado y cambiado algunas formas de pensar y trabajar; por lo tanto la administración de recursos humanos no esta ajena a estas modificaciones, pues como hemos visto con anterioridad algunas de las funciones de la administración de recursos humanos se pueden realizar por medios electrónicos e informáticos con mayor facilidad, efectividad y menor costo económico y administrativo. Entre los avances tecnológicos e informáticos que han contribuido a la modificación de algunas funciones de la administración de recursos humanos encontramos el Internet y la comunicación satelital, esto puede ayudar a la administración de recursos humanos a realizar algunas funciones de reclutamiento y selección de personal anteriormente mencionadas, pero también se pueden utilizar estos adelantos tecnológicos en la capacitación y desarrollo de personal a distancia. A continuación se analizara y explicara como estos avances tecnológicos e informáticos han generado nuevas practicas de trabajo en las organizaciones, así como nuevas formas de llevar a cabo la capacitación de personal.

##### **4.6.1. TRABAJO A DISTANCIA (TELETRABAJO).**

Ante el rápido avance de la informática y la tecnología de la información y comunicación, se están empezando a desarrollar nuevas formas de trabajo donde una organización no necesita tener una infraestructura determinada para la realización de sus procesos; este concepto no es nuevo ya que desde la década anterior se empezó a aplicar de forma mínima, pero ante el desarrollo de las computadoras personales, los teléfonos celulares, el Internet y sus distintos servicios como el correo electrónico y la instalación de redes, así como el desarrollo y mayor comercialización de distintos accesorios como las cámaras Web, el escáner, el fax y los accesorios de audio y video, una computadora personal puede ser una herramienta muy importante para la capacitación y desarrollo de personal, así como en la realización de las labores cotidianas que se hacen en una oficina, aunque hace unos años esta idea que era muy lejana y difícil para llevarse a cabo, en el presente empieza a ser una realidad en la organizaciones, pues esta nueva forma de trabajo a distancia implicaría cambios y nuevas formas de acción por parte del departamento de recursos humanos.

El teletrabajo se puede definir como *“ una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo, implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información, y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa.”*<sup>204</sup> De esta forma el teletrabajo es una nueva practica que poco a poco van desarrollado algunas empresas, con el objetivo de dismantelar parte de su infraestructura, en especial oficinas y partes del proceso productivo que puedan llevarse a cabo fuera de las instalaciones de la organización, con la finalidad de reducir costos en cuanto a la renta de oficinas y pago de impuestos, de esta forma las organizaciones podrán incrementar su competitividad eliminando costos fijos, además de los beneficios que puede existir para el trabajador como:

- Reducción de los desplazamientos al lugar de trabajo, lo significa un ahorro de tiempo y dinero.
- Mayor flexibilidad del horario laboral, que permite al trabajador organizar sus horas de trabajo y adaptarlas a sus necesidades personales.
- Mayor autonomía en la ejecución del trabajo por parte de las personas que participan en la organización.

Se podría decir que esta practica de trabajo a distancia es una respuesta a circunstancias y situaciones actuales como el intenso trafico en las calles, las disminución de costos de oficina y de producción, el aprovechamiento de la tecnología de la información y comunicación. Por lo tanto, el teletrabajo o trabajo a distancia es *“una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional fuera de las oficinas tradicionales. Se realiza a distancia, utilizando la tecnología apropiada y disponible. Dichas actividades pueden ser realizadas a tiempo parcial o completo.”*<sup>205</sup> A continuación mostraremos algunas modalidades para que una organización aplique el trabajo a distancia o teletrabajo.

#### **4.6.1.1. EL TRABAJO A DOMICILIO.**

En la actualidad el trabajo a domicilio es ha tenido un gran crecimiento, pues el trabajador o empleado realiza su trabajo desde su casa por medio de una computadora personal y conectada a Internet. Los ejemplos más comunes sobre el trabajo a domicilio se dan a nivel directivo, pues estos trabajan uno o dos días a la semana en el domicilio, por la política de la empresa de reducir o por su propio deseo, además otras tareas como el procesamiento de datos como puede ser la contabilidad de costos, la nomina, declaraciones fiscales entre otras actividades se puede realizar desde un lugar remoto o fuera de la organización. Esta modalidad de trabajo a domicilio permite a los trabajadores hacer sus propios horarios, atender a su familia y á asuntos personales sin descuidar el trabajo, así se reducen los gastos de transporte y de presentación, además aumenta la autonomía en la realización de sus tareas. Pero una desventaja muy clara sobre esta modalidad de

---

<sup>204</sup> <http://www.trabajos.com/informacion/index.phtml>

<sup>205</sup> [http://www.teletrabajo.com.uy/que\\_es\\_el\\_trabajo\\_a\\_distancia.htm](http://www.teletrabajo.com.uy/que_es_el_trabajo_a_distancia.htm)

empleo sería el aislamiento de la persona y un relajamiento del empleado en el desempeño del empleado al encontrarse en casa.

#### 4.6.1.2. CENTROS DE TELETRABAJO O TELECENTROS.

Es un modalidad en la cual una organización puede repartir sus departamentos o funciones en varias oficinas satélites en distintas zonas de una ciudad, con la finalidad de no saturar sus oficinas centrales o facilitar a los empleados el desplazamiento; un centro de teletrabajo o telecentro se define como *"es una oficina de recursos compartidos que dispone de las instalaciones de telecomunicaciones y de los equipos informáticos necesarios para desarrollar actividades de teletrabajo."*<sup>206</sup> Un telecentro de trabajo puede tener la finalidad de descentralizar las distintas actividades de una organización para poder ofrecer directamente los productos y servicios a sus clientes; otro caso sería el alquiler de una oficina con todo el equipo y tecnología disponible para realizar el trabajo a distancia, de esta forma la organización ahorraría en la inversión de equipo de oficina, computadoras y tecnología para llevar a cabo el trabajo a distancia. Los centros de teletrabajo suelen tener las algunas ventajas para los trabajadores y organizaciones en común:

- Reducen los tiempos de desplazamiento de los trabajadores, lo que representa un ahorro de tiempo y dinero.
- Facilitan el traslado de puestos de trabajo a áreas de difícil acceso.
- Proporcionan una solución para aquellos trabajadores que temen el aislamiento social producido por el trabajo en el domicilio.
- Suponen un mejor aprovechamiento de los centros y de los lugares de trabajo, pues pueden ser utilizados las 24 horas del día repartidos en tres turnos.

#### 4.6.1.3. TELETRABAJADORES MÓVILES.

Se entiende que esta modalidad de trabajo nos habla sobre un tipo de trabajadores o empleados que dependen del uso de recursos informáticos, redes telefónicas y radiofónicas (como una laptop conectada a Internet satelital, teléfonos celulares y radio-localizadores), porque sus funciones ameritan estar en un constante movimiento por toda la ciudad, región, país incluso por varios países, sin perder comunicación con la organización, este sería el caso de los corresponsales que informan sobre el tráfico que existe en una ciudad, de los vendedores, de los ajustadores de seguros, entre otros empleos que requieren de esta modalidad en trabajo.

En conclusión, el teletrabajo representa una nueva cultura de trabajo que rompe con el paradigma tradicional de que los empleados estén en un lugar fijo dentro de una organización, empresa u oficina determinada en horario establecido. Esta nueva práctica implica un cambio de actitud y de mentalidad con respecto a la forma tradicional de realizar el trabajo en un solo lugar y con un horario definido.

---

<sup>206</sup> <http://www.trabajos.com/informacion/index.phtml>

*“El trabajo que se lleva a cabo desde el hogar u otro ámbito que no es el lugar tradicional de la empresa o la oficina (un cibercafé), pero también podemos hablar del trabajo en red o en línea donde la oficina o empresa está desarrollada en el terreno virtual.”<sup>207</sup>* Este tipo de trabajo a distancia que se desarrolla fuera de las instalaciones de la organización, es algo que debe empezar a ser contemplado no solo por las organizaciones, sino por las autoridades y leyes de nuestro país, porque el avance de la tecnología y las nuevas practicas de trabajo son una realidad que tarde o temprano se debe enfrentar; pero esta posibilidad de implantar esta forma de trabajo también debe ser contemplada y planeada por el departamento de recursos humanos, pues los esfuerzos en cuanto a reclutamiento, selección y capacitación de personal deben estar orientados hacia el manejo y aprovechamiento de la nueva tecnología informática, además de buscar una solución al problema del aislamiento de los trabajadores que probablemente es la desventaja mas importante en la aplicación del trabajo a distancia.

#### 4.6.1.4. ESTRATEGIAS DE FUNCIONAMIENTO DEL TRABAJO A DISTANCIA.

La aplicación del teletrabajo en una organización requiere de políticas de planeadas cuidadosamente y de supervisión constante por parte de la organización en la aplicación y desarrollo del trabajo a distancia o teletrabajo. A continuación se enlistan algunos consejos prácticos para aquellas organizaciones que pretenden aplicar este de trabajo:

- 1.- *Aplicar una encuesta a toda la compañía para encontrar los puestos que son apropiados para el trabajo a distancia*
- 2.- *Trabajo conjunto de las gerencias de recursos humanos, de tecnología de la información y de instalaciones, para asegurar la administrar eficaz del programa*
- 3.- *Asegurar el compromiso de los gerentes. Con frecuencia, son ellos los que obstaculizan los programas de trabajo a distancia, porque los perciben como amenaza para su control*
- 4.- *Evitar el apresuramiento en la instrumentación del programa. La tecnología y los problemas de recursos humanos deben resolverse íntegramente, o el esquema naufragará. Asimismo, el mantenimiento de la cultura corporativa distintiva en una fuerza de trabajo dispersa, requiere una cuidadosa consideración*
- 5.- *La seguridad en la forma de la red privada virtual se recomienda ampliamente. La casa no es por ella misma menos segura que la oficina y hasta es probable que haya menos extraños entrando y saliendo.*
- 6.- *Hay que considerar la oferta de financiamiento del equipo de oficina para la casa y el pago mensual de los cargos por uso de ancho de banda*
- 7.- *Asegurar que se conserve la interacción entre los gerentes y los trabajadores a distancia y que incluya evaluaciones periódicas. Un programa de trabajo a distancia no puede tener éxito si se descuida alguno de estos aspectos.”<sup>208</sup>*

Es recomendable para una organización que pretende implantar esta modalidad de trabajo tomar en cuenta las anteriores estrategias, la cuales mas que nada son una especie de planeación para la utilización del trabajo a distancia, pues se debe analizar y determinar correctamente las áreas y funciones que pueden realizarse por medios electrónicos y informativos a distancia, los beneficios tanto económicos

<sup>207</sup> [http://www.teletrabajo.com.uy/que\\_es\\_el\\_trabajo\\_a\\_distancia.htm](http://www.teletrabajo.com.uy/que_es_el_trabajo_a_distancia.htm)

<sup>208</sup> [http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito5.asp?id\\_notas=10524&ids=2](http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito5.asp?id_notas=10524&ids=2)

como productivos que arrojará la implantación de esta práctica, así como las repercusiones positivas y negativas en el personal.

#### **4.7. LA TECNOLOGÍA APLICADA EN LA CAPACITACIÓN DE PERSONAL.**

La capacitación de personal ha cobrado mucha importancia para el éxito de las organizaciones, ya que desempeña una función fundamental en la creación y desarrollo de capacidades y competencias laborales, por lo cual se ha convertido en una parte muy importante en la formulación de estrategias. Podemos definir que la capacitación de personal *“es una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador...la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.”*<sup>209</sup> Por lo tanto, la capacitación de personal esta orientada a satisfacer las necesidades que las organizaciones tienen de incorporar conocimientos, habilidades y actitudes en su personal, para lograr una mayor competitividad en el mercado. Un factor que ha hecho vital la capacitación de personal en las organizaciones es el rápido desarrollo de la tecnología, ya que por un lado las organizaciones necesitan invertir en tecnología de punta para poder competir en el mercado, así se vuelve una prioridad capacitar al personal para que pueda utilizar y manejar esta tecnología; por otro lado la tecnología a avanzado a tal grado que ha cambiado algunos paradigmas en la capacitación de personal, pues ahora la misma tecnología obliga a las organizaciones a implementar constantemente programas de capacitación de personal: La tecnología aplicada a la capacitación de personal ayuda y facilita a las organizaciones a obtener una mayor efectividad en el aprendizaje de los empleados y la reducción de costos en los programas de capacitación, así la tecnología y la informática contribuyen de forma determinante en las nuevas prácticas de capacitación de personal que explicaremos a continuación.

##### **4.7.1. EDUCACIÓN A DISTANCIA.**

La educación a distancia es una práctica que empieza a ser aprovechada por numerosas instituciones de educación en el mundo, empleando las redes de información globales (Internet), el desarrollo de las computadoras personales, el desarrollo de la multimedia, las videoconferencias y los avances de la telecomunicación, así como la comercialización de los servicios vía satélite. Pero este concepto no es nuevo, ya que a principios del siglo pasado en los países desarrollados existía un sistema de educación a distancia por medio de un efectivo y eficiente sistema de correo, pero el tiempo de respuesta de este mismo limitaba su campo de acción. Pero en los últimos 10 años el avance de la tecnología de la comunicación e informática ha permitido que la educación a distancia sea una realidad; actualmente los adelantos tecnológicos de la informática, la telecomunicación y la comunicación móvil han influido de manera decisiva en el alcance y efectividad de la educación a distancia. *“En particular la evolución hacia una tecnología de información portátil (ordenadores, fax y aplicaciones multimedia) podría conducir a*

---

<sup>209</sup> <http://www.monografias.com/trabajos16/capacitacion-personal/capacitacion-personal.shtml>

un posible sistema universal de telecomunicaciones móviles, lo que determinará cambios importantes en la concepción y aplicación de la educación a distancia.<sup>210</sup> De esta manera, la educación a distancia puede ser una herramienta importante en el progreso y desarrollo de nuevas prácticas y técnicas en todo el mundo, pues los adelantos que se hacen en otros países fácilmente pueden ser desarrollados en otras regiones muy lejanas gracias al avance de la tecnología. La educación a distancia exige una mejor preparación del tema del profesor, ya que debe explicar de una forma fluida y clara el tema, ayudado de textos e imágenes que facilitan el aprendizaje, en el caso de las dudas y preguntas que pudieran surgir sobre el tema por parte de los alumnos, son recibidas y contestadas por medio de correo electrónico y redes de comunicación, lo cual facilita y hace más rápida la comunicación. *“La principal influencia de las nuevas tecnologías de la informática en el concepto de educación a distancia se encuentra en el empleo de la multimedia (animación, empleo de videos, CD-ROM, textos en hipertexto, entre otros) y el acceso por telecomunicación.”*<sup>211</sup> Por lo tanto, la evolución de la educación a distancia tiene relación con el desarrollo de la multimedia, ya que por este medio se pueden ver imágenes y videos que explican el tema, se pueden oír las explicaciones del tema y se puede incluso interactuar con otras personas que están en otras partes del mundo. *“Estudios realizados demuestran que las personas obtienen el 80 % de su conocimiento en forma visual, aunque sólo se retiene un 10 - 15 %, pero está demostrado que una combinación de visualización y audición aumenta la retención a un 50 %.”*<sup>212</sup> Otro factor muy importante es la combinación de la visualización y audición que proporcionan los avances tecnológicos y la utilización del Internet, pues ayudan a aumentar el alcance de la educación y contribuye a una mayor eficacia en el aprendizaje y retención de nuevos conocimientos en las personas, este avance tecnológico ha contribuido a la evolución de la capacitación de personal, ya que la aparición en el mercado de un nuevo medio de enseñanza representa para las organizaciones una buena oportunidad de utilizarlo para incrementar los conocimientos y la competitividad. Este nuevo medio de enseñanza a distancia se divide en dos formas distintas, las cuales son: la capacitación a distancia tradicional y el nuevo método de capacitación asincrónica llamado e-learning.

#### 4.7.2. CAPACITACIÓN A DISTANCIA.

La capacitación a distancia hace hincapié en el desarrollo del material de estudio o trabajo, el cual está planteado y elaborado con anterioridad, en general es un sistema muy parecido a los modelos de educación tradicional donde los alumnos asisten a clases y el maestro tiene ya determinado el programa a seguir durante el curso, pero con la diferencia de que los alumnos no asisten a una aula y no está el instructor físicamente, sino que por medio de video-conferencias grabadas con anterioridad, en algunos casos el uso de Internet y comunicación satelital reciben la instrucción y los conocimientos que están programados en el curso. La estrategia central de la capacitación a distancia es el desarrollo del material de estudio presentado por escrito o en multimedia; de esta forma el alumno cuenta

<sup>210</sup> <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZVEuyIZFZC0tIXeY.php>

<sup>211</sup> <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZVEuyIZFZC0tIXeY.php>

<sup>212</sup> <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZVEuyIZFZC0tIXeY.php>

con el material de trabajo en su poder y con clases retransmitidas en video o Internet; por lo tanto, el capacitando se convierte en autodidacta ya que el peso del aprendizaje es soportado íntegramente por el, quien es auxiliado solamente por el material, así parte del aprendizaje depende de la calidad de este material. Este tipo de enseñanza a distancia esta regido por la estructura alumno / contenido, en la cual .hace falta el profesor. El éxito de éste modelo requiere de las siguientes condiciones básicas:

- *Alto conocimiento del alumno en el manejo de materiales didácticos.*
- *Disposición hacia el aprendizaje significativo por descubrimiento autónomo.*
- *La calidad del material.<sup>213</sup>*

De esta manera la principal desventaja de este sistema de capacitación a distancia radica en que el buen aprovechamiento del capacitando, depende de la calidad del material de trabajo. Otra desventaja radica en el nivel de deserción que puede presentar un sistema de educación a distancia autodidacta, pues siempre es necesario que alguien asesore y en cierta forma ejerza presión sobre el grupo para lograr un mayor aprovechamiento del aprendizaje.

Por otro lado, la construcción, diseño y presentación del material de estudio debe estar correctamente elaborado para que pueda cumplir con su finalidad, ya que si el material no es elaborado correctamente, se corre el riesgo de que no sea comprensible para el capacitando y genere muchas dudas y problemas de aprendizaje. Por lo tanto, en cierta forma este tipo de enseñanza a distancia puede encontrar una considerable desventaja ante el sistema tradicional del salón de clases con un maestro que ayude y facilite el desarrollo del material de trabajo; aunque este tipo de capacitación a distancia tiene ciertas ventajas si se utiliza en la enseñanza de conocimientos sencillos y fácilmente digeribles para el capacitando. Es así como este sistema se resume en una compra-venta de material desarrollado con el objetivo de enseñar ciertos conocimientos programados y determinados con anterioridad, para este sistema de capacitación a distancia es necesario realizar distintas formas de retroalimentación en equipo y varias evaluaciones para que realmente el capacitando obtenga resultados; aunque este sistema de capacitación a distancia tiene algunos inconvenientes, en cierta forma es el mas utilizado, ya que su costo es mas bajo porque no es necesario invertir en toda una infraestructura informática para llevarlo a cabo, de esta manera, este sistema de capacitación puede ser una solución para algunas empresas que no cuentan con la infraestructura necesaria o recursos, además este tipo de capacitación se puede utilizar para desarrollar habilidades y conocimientos no tan específicos y especializados, pues este sistema de capacitación podría servir para dar cursos sobre seguridad industrial, desarrollo de valores humanos, conferencias de motivación de personal, entre otras tantas actividades de capacitación que se necesita desarrollar conocimientos y habilidad tan especializadas y complicadas.

---

<sup>213</sup> [http://www.acedis.com/La-formacion-a-distancial-tradicional-y-el-e-learning-o-teleformacion-4\\_5\\_63.html](http://www.acedis.com/La-formacion-a-distancial-tradicional-y-el-e-learning-o-teleformacion-4_5_63.html)

#### 4.7.3. EL E-LEARNING.

Este sistema de capacitación a distancia llamado *e-learning* se caracteriza por establecer la posibilidad de la reciprocidad en la enseñanza, gracias a la utilización de la tecnología y medios informáticos puede haber interactividad entre el instructor y el capacitando aunque estén muy lejos, el entorno virtual posibilita el trabajo en tiempo real. Este sistema de capacitación a distancia requiere principalmente de un soporte tecnológico que ayude a su realización, aunque la calidad de la instrucción va depender de la infraestructura que exista en la organización. *“Aquí la condición es hacia el aprendizaje por descubrimiento autónomo guiado, con el apoyo de la tutoría on-line, las clases virtuales y la interactividad con el tutor y los compañeros, representan las principales ventajas de éste sistema.”*<sup>214</sup> Esto marca una diferencia entre el *e-learning* y la capacitación a distancia, ya que el capacitando no se convierte en autodidacta completamente, pues cuenta no solo con el apoyo del material de trabajo y las clases, sino también cuenta con la ayuda y resolución de dudas por parte del instructor mediante la red y la multimedia.

En este sistema de capacitación tiene como base la utilización de la tecnología, Internet, multimedia y herramientas informáticas como el correo electrónico, la charla en tiempo real y las cámaras Web, así el *e-learning* se puede definir como *“una herramienta para la distribución y administración de los conocimientos por medio de Internet”*<sup>215</sup>, pues se podría decir que el soporte principal de este sistema de capacitación es la utilización del Internet, así esta opción de capacitación de personal resulta ser una forma práctica y económica para llevar a cabo el proceso de capacitación de personal en la organización, ya que por medio de este sistema la capacitación puede ser un traje hecho a la medida para la organización y para los mismos empleados, pues los cursos y clases se pueden tomar en cualquier momento y desde cualquier computadora con acceso a Internet, lo cual facilita las actividades de capacitación de personal, ya que el personal en capacitación no se debe de ausentar de la oficina, no se deben realizar gastos de transportación del personal, por mencionar algunas ventajas, además este sistema puede asegurar cierto grado de calidad, pues los cursos son impartidos por gente que es experta en determinada materia, así la calidad de estos cursos a distancia se pueden medir por los expertos que los imparten, por los nuevos conocimientos que se pueden adquirir y porque el avance de la tecnología permite que en algunos casos, estos cursos a distancia sean interactivos con audio y video para enriquecer y estimular el aprendizaje de las personas. A continuación citaremos las ventajas del e-learning:

- *Disminución de costos de distribución del conocimiento. Existen considerables disminuciones de costos totales, debido a que los objetos del conocimiento son producidos una sola vez y pueden ser reutilizados numerosas veces. En la enseñanza a distancia no existen los costos de personal que dicte las capacitaciones, ni los costos de espacios físicos donde dictarlas.*

---

<sup>214</sup> [http://www.acerdis.com/La-formacion-a-distancial-tradicional-y-el-e-learning-o-teleformacion-4\\_5\\_63.html](http://www.acerdis.com/La-formacion-a-distancial-tradicional-y-el-e-learning-o-teleformacion-4_5_63.html)

<sup>215</sup> <http://e-learning.conceptoweb.cl/Ventajas.htm>

- **Disminución de costos relacionados.** En el caso de empresas con su personal diseminado geográficamente, o localizadas en lugares remotos o lejanos a las fuentes del conocimiento, existe un considerable ahorro en términos de viáticos, gastos de alojamiento, días de trabajo perdidos en tomar capacitación. Cada empleado toma la capacitación desde su puesto de trabajo y en el momento que mejor se acomoda a sus necesidades.
- **Simplificación del proceso de actualización de los conocimientos.** Al estar los usuarios interconectados y en comunicación permanente con un servidor central que contiene la información a consultar, la actualización de los contenidos es mucho más simple y económica. Por otra parte, la interactividad de los sistemas permite que los usuarios sean informados de la necesidad de actualizar sus conocimientos de manera ágil y económica.
- **Posibilidad de personalizar los contenidos.** El método tradicional de capacitación consistía en reunir a varias personas en un aula y dictarles una serie predeterminada de conocimientos. En el modelo de e-learning, es el usuario el que selecciona aquellas áreas de un determinado tema que menos domina y se concentra en ellas, maximizando el uso de su tiempo y disminuyendo los costos económicos. Así cada empleado puede tomar un curso desarrollado a su exclusiva medida.
- **Just in time.** Al estar todos los conocimientos centrados en servidores accesibles permanentemente, cada usuario accede a ellos a medida que los va necesitando. Es decir, no existe una demora entre la detección de un requerimiento de capacitación y su satisfacción.
- **Mayor retención de los conocimientos.** Debido a que los contenidos de un determinado curso pueden ser personalizados según las necesidades de cada usuario, evitando pérdidas de tiempo y distracciones innecesarias, el modelo de e-learning genera mejores resultados en cuanto a retención de conocimientos. Asimismo, dado que el proceso de capacitación requiere una participación más activa del usuario ya que es él quien selecciona los conocimientos que necesita y los revisa tantas veces como lo desee, y esto aumenta la efectividad de la capacitación.
- **Posibilidad de acomodar el ritmo a las necesidades de cada usuario.** Otra causa que aumenta la efectividad de la capacitación es la posibilidad de que cada usuario determine su propio ritmo de estudio. Ello implica que la persona puede repasar los contenidos que no entendió bien, o saltar aquellos que ya comprende, sin atarse al ritmo de aprendizaje de otras personas.
- **Colaboración entre pares.** Esta posibilidad era prácticamente inexistente en los esquemas tradicionales de educación a distancia. Debido al advenimiento de Internet, se abren ahora posibilidades para que las personas que toman un curso interactúen, aprendan de sus pares, compartan experiencias, problemas y soluciones, discutan, etc.
- **Posibilidad de selección del momento más conveniente para capacitarse.** Las alternativas de e-learning asincrónico permiten que cada persona elija el mejor momento para capacitarse, sin ceñirse a horarios fijados por un instructor que no necesariamente se acomodan a sus necesidades. De este modo, la capacitación puede llegar a mayor número de personas y se disminuyen los costos de oportunidad relacionados con el tiempo que tradicionalmente se dedicaba a la capacitación.
- **Interactividad y posibilidad de comunicarse con el tutor.** Al igual que la colaboración entre pares, las herramientas de comunicación del e-Learning permiten que los alumnos estén constantemente en diálogo con sus tutores o instructores, manifestando dudas o planteando necesidades particulares de asistencia.
- **Posibilidad de medir los resultados y las necesidades de manera sistemática.** Bajo el modelo de e-learning, las empresas pueden medir mucho mejor el desempeño de sus empleados, los resultados obtenidos de las inversiones realizadas en capacitación, el esfuerzo invertido por cada empleado, la evolución de los individuos en un plan de capacitación, la evaluación de las capacidades adquiridas respecto a las requeridas para cada trabajo, etc. Esto garantiza que las medidas correctivas pueden tomarse mucho más

*a tiempo que en el modelo tradicional, que en muchos casos se asemejaba a una "caja negra"; el empleador invertía en capacitación sin poder medir claramente los resultados.*<sup>216</sup>

La ventajas del *e-learning* que citamos describen no solo los todos los beneficios de esta practica, sino la esencia de esta practica que esta enfocada a la reducción no solamente de costos en el proceso de capacitación de personal, sino a un completo aprovechamiento del tiempo y logística de un programa de capacitación, pues con base en la utilización de la tecnología el capacitando no solo interactúa y tiene los medios audiovisuales para lograr un mejor proceso de aprendizaje, sino que cuenta con la información y material de trabajo disponible en cualquier momento, puede organizar su propio ritmo de trabajo y aprendizaje sin depender del grupo, incluso se puede hacer un plan de capacitación personal para cada capacitando con base en sus necesidades, su tiempo y su ritmo de aprendizaje. También el *e-learning* ofrece la interactividad con personas que están en el mismo programa de capacitación, con los cuales pueden existir discusiones en grupo sobre los temas, así como una interactividad con los tutores que están al frente del curso, con la finalidad de plantear y aclarar dudas sobre el tema y sugerencias de los alumnos a los tutores o viceversa.

Las desventajas del *e-learning* son tecnológicas y económicas, pues no cualquier organización o empresa puede contar con la infraestructura tecnológica y informática necesaria para poder llevar a cabo este sistema de capacitación de personal, lo anterior influye tanto en el tamaño de la inversión que se debe realizar para instalar las condiciones necesarias, como en la capacidad de los empleados de una organización para utilizar y aprovechar estos medios, así como las necesidades de capacitación que existan en la organización; en pocas palabras, se debe tomar en cuenta los recursos tecnológicos de la empresa, el costo de la instrucción y los beneficios que se obtengan.

Pero en nuestro entorno el *e-learning* es un sistema esta reservado solo para las grandes organizaciones, pues son la únicas cuentan con los suficientes recursos tecnológicos y económicos para utilizar el *e-learning*, además no podemos pasar por alto dos aspectos muy importantes que seguramente podemos encontrar en las grandes organizaciones como la capacidad del personal para utilizar los medios informáticos y las necesidades de capacitación de personal que tienen estas organizaciones.

#### **4.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

El constante avance de la tecnología y la transformación del mundo de los negocios, ha provocado que las organizaciones necesiten mejorar sus resultados en todos sus ámbitos, lo que ha llevado a la búsqueda y aplicación de nuevas técnicas de medición de resultados y evaluación del desempeño, la cual es una función que ha tomado una gran importancia en las organizaciones, pues permite conocer el grado de eficiencia en el funcionamiento de la organización, aunque en

---

<sup>216</sup> <http://e-learning.conceptoweb.cl/Ventajas.htm>

la actualidad la evaluación del desempeño no se centra en recabar y generar información estadística para ser analizada con la finalidad de emitir una calificación basada en números y mediciones que no dicen gran cosa sobre la operación y desempeño de los empleados, pues las nuevas técnicas de evaluación del desempeño se enfocan en conocer las actitudes, aptitudes y características personales de los empleados, con la finalidad de estimar posibles conductas en el trabajo y medir el desempeño de forma integral, ya que se consideran los aspectos técnicos y personales de los empleados. A continuación hablaremos de algunas técnicas y prácticas de evaluación del desempeño de personal.

#### 4.8.1. ASSESSMENT CENTER.

Anteriormente hablamos brevemente sobre la utilización de esta técnica en la selección de personal por competencias, aunque el *Assessment Center* también se utiliza en la evaluación del desempeño, pues esta técnica consiste en evaluar el desempeño de los trabajadores por medio de una simulación de actividades, tareas o situaciones cotidianas de trabajo, en las cuales se puede observar directamente el desempeño de cada persona y sus cualidades, actitudes en el trabajo y características personales que completan las competencias laborales. Esta técnica puede ser útil en otras actividades la administración de recursos humanos como en la identificación de necesidades de capacitación, rotación de personal, promociones, formación de equipos de trabajo, capacitación y desarrollo de personal y evaluación del desempeño; en esta última función el *Assessment Center* tiene la finalidad de evaluar aptitudes, actitudes, conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades, cualidades y características personales de cada persona en la práctica y observación de la realización de alguna tarea determinada, de esta forma la información obtenida en el currículum vitae, las pruebas de conocimientos, los test psicológicos y las entrevistas quedan de manifiesto en la aplicación de distintos ejercicios, que tienen la finalidad de poner al descubierto las competencias y el desempeño que puede lograr cada trabajador de la organización: Entre los ejercicios más comunes encontramos:

- **In-Tray.** Es un ejercicio individual donde una persona debe de desarrollar un papel o un rol correspondiente otro puesto, que por lo regular es más alto que el que ocupa esta persona en el presente, este ejercicio tiene la finalidad de poner a prueba en el desarrollo de otro puesto a una persona durante un tiempo determinado, para que conozca los problemas afines al puesto y aplique posibles soluciones a estos problemas.
- **Grupo de discusión sin roles asignados.** En este ejercicio se reúne grupos de 4 a 6 personas para discutir distintos problemas y situaciones que se presentan en el trabajo, es una especie de resolución de casos prácticos en equipo, donde cada persona puede dar su opinión sobre un problema o situación determinada en un caso práctico sin jugar ningún rol.

- **Grupo de discusión con roles asignados.** Se trata de un ejercicio similar al anterior, pero con la diferencia de que cada componente asume un rol ficticio a seguir, en el cual cada persona va a defender su punto de vista y podrá discutir con los demás, para llegar a acuerdos y soluciones tomadas en conjunto.
- **Fact-Find.** Este ejercicio es individual y consiste en que una persona debe investigar las causas que dan origen a un determinado problema o situación, para que más adelante pueda tomar las decisiones adecuadas para resolver el problema.
- **Ejercicio de organización.** Este ejercicio consiste en la organización ficticia de un evento, en el cual la persona examinada deberá mostrar su capacidad de planeación y organización en la realización de un evento, desde el alquiler de mesas, el envío de invitaciones, hasta la realización del mismo.
- **Ejercicio de análisis.** Este ejercicio consiste en que la persona analice un caso práctico de forma individual y plantee las acciones a seguir para resolverlo, tomando en cuenta una serie de factores y variables que se le presenta en el caso práctico a resolver.

El objetivo de los ejercicios anteriores se basa principalmente en la toma de decisiones y en la resolución de los problemas cotidianos y aquellos no tan cotidianos que se pueden presentar en la realización de un puesto, aunque se pone especial énfasis en el futuro y en las promociones de personal, ya que las personas desarrollan un rol de un puesto más alto con la finalidad de observar y medir el desempeño que pueden desarrollar las personas. Por lo tanto, con la utilización de esta técnica de evaluación del desempeño se pretende buscar a las personas que en el futuro van a ser promocionadas para ocupar puestos más altos, así la organización conoce y evalúa a su personal.

#### 4.8.2. FEEDBACK 360°.

Es un instrumento utilizado para recabar información sobre las conductas, habilidades y conocimientos de un empleado, con la finalidad de identificar las competencias que maneja el personal, así como aquellas que le hacen falta. Pero esta investigación no se hace directamente con el empleado, sino que se hacen cuestionarios elaborados o se recaban opiniones de aquellas personas que trabajan de cerca con el empleado como los compañeros, los subordinados y superiores en el interior de la empresa, además esta investigación llega a salir de la organización, en especial es aquellos puestos que tienen contacto con el exterior como el área de ventas y compras, es así como la investigación se extiende con los clientes, acreedores y proveedores de la empresa; de esta forma se puede obtener una evaluación del desempeño más certera y real, ya que los números y estadísticas solo reflejan resultados muy concretos y no reflejan

conductas y conocimientos del empleado, así como circunstancias y situaciones que se presentan en el medio donde el empleado realiza su trabajo.

Por lo tanto, el Feedback 360° realiza una evaluación que permite valorar las conductas, habilidades y competencias de los individuos, lo cual va generar información necesaria para orientar los esfuerzos hacia el desarrollo de competencias, con la finalidad de incrementar y mejorar el desempeño. Pero este instrumento no solamente se aplica a la evaluación de las personas, también puede ser utilizado para evaluar áreas, departamentos o incluso a toda la empresa, ya que por medio de una evaluación realizada a partir de preguntas, afirmaciones, comentarios, observaciones y sugerencias, permite que la organización genere información sobre el desempeño real de uno o varios empleados en la realización del trabajo, también puede ser utilizado para determinar mejoras en el rendimiento como una parte del proceso de evaluación del desempeño.

Como podemos observar, el Feedback 360° es un instrumento de evaluación del desempeño que parte de la elaboración y aplicación de cuestionarios y entrevistas que se realizan al personal de la organización, en los cuales podemos encontrar no solo el desempeño de un individuo, área o departamento, sino podemos encontrar la solución de los problemas y deficiencias de la organización, pues en las entrevistas con los empleados se puede redefinir la misión y los objetivos de la organización, así como los objetivos particulares de cada área, de esta manera se pueden recabar ideas, opiniones, puntos de vista y experiencias de los empleados, para utilizarlos como indicadores mas veraces y reales del desempeño, así como la aportación de posibles soluciones a los problemas y necesidades de la organización. La forma de evaluación en los cuestionarios se puede plantear desde una descripción del puesto de trabajo, en la que se enlistan las tareas y funciones que tiene que realizar el individuo, así como calificar el grado de conocimientos, habilidades y conductas necesarias para un correcto desempeño. Una vez identificado el problema mediante las entrevistas y cuestionarios se define un plan de acción para dar solución al problema.

La aplicación del Feedback 360° como herramienta de evaluación del desempeño puede ser muy acertada, pues consiste en una evaluación integral sobre el funcionamiento de la organización, ya que los cuestionarios y entrevistas deben ser aplicados a todo el personal, en el cual van a tener la oportunidad de dar su opinión sobre el desempeño, comportamiento y capacidades de una determinada persona, departamento o área de la organización; de esta forma se podrá recavar información mas veraz y objetiva sobre el desempeño individual, departamental o incluso de toda la organización, lo cual permitirá mejorar y optimizar aquellos aspectos individuales y generales que no andan muy bien.

Esta herramienta de evaluación del desempeño tiene su éxito en la generación de información real y veraz fundada en la realización del trabajo y las opiniones de los empleados, aunque podemos encontrar algunos inconvenientes en las respuestas de los trabajadores, ya que es un poco mas difícil analizar opiniones y puntos de

vista individuales, además algunas de las opiniones pueden ser falsas o realizadas con algún propósito distinto al de la organización, como hablar mal del desempeño de un compañero, subordinado o superior con la intención de perjudicarlo, lo cual puede sesgar la información y motivar a una toma de decisiones incorrecta. Por lo tanto, la aplicación de esta herramienta implica un verdadero compromiso de todo el personal de la organización, para que realmente sea provechosa y genere información que muestre la verdad del funcionamiento y desempeño en la organización.

#### 4.8.3. EL BALANCED SCORECARD.

El concepto de *Balanced Scorecard* fue mencionado por primera vez en un artículo llamado "*Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*" elaborado por los profesores Robert Kaplan y David Norton de la Escuela de Negocios de Harvard en enero de 1992, en el cual plantean "*la utilización de nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y ser mas competitivo.*"<sup>217</sup> Este sistema de evaluación del desempeño fue creado principalmente para medir los resultados financieros de una organización, ya que las condiciones tan cambiantes no permite que los sistemas tradicionales de medición de resultados financieros generen información suficiente y correcta para tomar decisiones; por lo tanto, el *Balanced Scorecard* parte de la visión y estrategias de la empresa para definir los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión y las estrategias, pero no solamente en el ámbito financiero se puede utilizar esta herramienta, sino también sirve para evaluar el desempeño de las estrategias de la organización y el desempeño de las personas, determinando logros medibles y concretos de cada persona que esta en la organización, así de pueden localizar aquellos aspectos que no están dominados por el personal.

El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral es un conjunto ordenado de indicadores que determinan la marcha de la empresa, los cuales tiene origen en el análisis y traducción de la misión, objetivos, visión y planeación estratégica de la organización en términos mas comprensibles y aplicables en la practica, ya que por lo regular la filosofía de la empresa integrada por estos elementos mencionados anteriormente, solo son una serie de enunciados y oraciones muy rebuscadas y con un alto contenido de buenos deseos y aspiraciones, los cuales nunca dicen un método o procedimiento para desarrollar esos enunciados, ni mucho menos dicen como podemos evaluar de forma objetiva el cumplimiento o no cumplimiento de estos enunciados, ya que en teoría estos enunciados y oraciones que conforman la filosofía de la organización, deben ser la guía que oriente los esfuerzos de la organización hacia una mayor competitividad y desarrollo, además deben significar una guía que oriente a la organización y especifique el camino a seguir. En la actualidad es de gran importancia analizar y replantear estos enunciados, pues es necesario traducir la misión, visión, objetivos y la planeación estratégica en términos mas prácticos y aplicables en la realidad, con la finalidad de identificar y medir el desempeño que todas las áreas y

---

<sup>217</sup> [http://www.sbrenta.com.ar/balanced\\_scorecard.htm](http://www.sbrenta.com.ar/balanced_scorecard.htm)

personas; este desempeño debe ser coherente con la filosofía de la empresa y deben estar orientado a conseguir los objetivos y metas trazadas, para que el resultado se traduzca en una mayor competitividad y creación de valor. En pocas palabras esta herramienta permite traducir la filosofía y las estrategias de la organización, en acciones para llevarlas a cabo.

Por lo tanto, esta herramienta busca que los esfuerzos de la organización estén correctamente orientados a la filosofía planteada, la cual es traducida en términos cuantificables y en acciones que sean coherentes, de esta manera ninguna área o persona deben realizar una función o tarea que no este orientada a conseguir la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la organización, con base en lo anterior, se tendrá la información y elementos suficientes para elaborar un sistema de información capaz de generar información veraz y objetiva sobre el desempeño de las áreas y su respectivo personal, en el cual se podrá conocer el verdadero cumplimiento de la misión, visión, objetivos y planeación estratégica de la organización, de esta forma los ideales y buenos deseos dejan de ser letra muerta y se convierten en acciones concretas, así como en un sistema de información que permita dar seguimiento a las acciones y avances para lograr todo lo que dice la filosofía de una organización.

Así el *Balanced Scorecard* se convierte en un sistema de información que permite conocer el nivel de desempeño de cada área y/o persona, que con base en el desarrollo de sus funciones y tareas están generando resultados que permitan el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en la filosofía de la organización. Esta acción resulta muy importante en las organizaciones, ya que aparte de crear valor y mayor eficiencia, la organización puede evitar y reducir costos en funciones y tareas que no son necesarias; además el sistema de información que se crea para llevar a acabo el *Balanced Scorecard*, ayuda a la organización a tener una mayor efectividad en la comunicación interna, ya que los informes llegan mas rápido, con información mas objetiva y precisa, lo cual permite a las organización tener mayor velocidad en la respuesta y solución de problemas. El *Balanced Scorecard* aplicado en la Planeación Estratégica, permite fijar metas y objetivos para las diferentes áreas y departamentos de la organización, considerando las acciones por realizar, el tiempo y la interrelación que existe entre las áreas y departamentos.

Al igual que muchas de las nuevas técnicas administrativas, el *Balanced Scorecard* no es la solución a todos los problemas de la organización, ya que para su aplicación y funcionamiento requiere del previo desarrollo de algunas actividades indispensables dentro de la organizaciones, como un buen sistema de información apoyado en la informática, el cual permita el flujo de la información en toda la organización, así como la integración de verdaderos equipos de trabajo, la coordinación de las acciones de todas las áreas, el liderazgo de los directores y gerentes. Para la implementación de un sistema de *Balanced Scorecard* es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- *Hacer partícipes a las personas apropiadas, no siendo válido involucrar a todo el personal desde un inicio.*
- *Asegurar el patrocinio del nivel superior al proyecto.*
- *Lograr involucrar a las personas a través de un buen plan de comunicación.*
- *Verificar que sea liderado por la persona correcta.*
- *Explicar claramente a los funcionarios el concepto, para que no sea entendido erróneamente como un conjunto de indicadores de rutina y no relacionados con los objetivos estratégicos.*
- *Evitar el exceso de ponderaciones en el desarrollo del modelo, que lo hagan difícil de interpretar, corriendo el riesgo de que se considere un modelo matemático perfecto.*
- *Vincular la performance y las remuneraciones variables que considera el BSC, sin tomar los debidos cuidados para que no se creen desvíos de contenido y que los fines justifiquen los medios.*<sup>218</sup>

El *Balanced Scorecard* es una herramienta de evaluación del desempeño que busca lograr la creación de valor, con base en la traducción de la filosofía de la organización en acciones concretas, así la medición del desempeño de la organización se realiza en base a los parámetros y acciones que debe marcar la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización. El éxito de este sistema depende de la creación de un sistema de información y de la participación de todos los integrantes de la organización.

#### 4.8.4. PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO.

El funcionamiento de esta herramienta consiste en proveer a la organización de un medio para manejar el rendimiento de los empleados a través de la identificación de objetivos críticos; estos objetivos están ligados a las metas prioritarias de la organización y son revisados dentro de un tiempo específico. Esta herramienta se enfoca en la medición de los resultados de aquellas funciones y tareas importantes para lograr los objetivos y metas que tienen mas prioridad o que producen mayor valor para la organización. La Planificación y Evaluación del Desempeño del Empleado esta formada por tres partes:

**Parte I. Planificación de Desempeño y Sistema de Revisión (PP&R).** Es un esfuerzo de colaboración entre dos personas que trabajan juntas, normalmente un supervisor y un empleado, los cuales van a planificar el trabajo que el empleado va a realizar a través de un tiempo específico. Las funciones efectivas de este sistema dependen de los siguientes componentes:

- *Una política definida de la organización que explica la importancia del Sistema de Planificación de Políticas Organizacionales y Sistema de Revisión.*
- *Empleados comprometidos al desarrollo.*
- *La aplicación y apoyo del sistema de PP&R.*
- *Un proceso bien definido con herramientas y capacitación en PP&R para todo el personal de la organización.*

El Sistema de PP&R está organizado de acuerdo a las funciones centrales del proceso, como revisión de la descripción de los trabajos de los empleados, la identificación de áreas de "resultados claves", el desarrollo en conjunto de los objetivos y planes de acción y el desarrollo de un calendario de reuniones para analizar el rendimiento y planear para el siguiente período.

<sup>218</sup> [http://www.sht.com.ar/archivo/temas/balanced\\_scorecard.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/balanced_scorecard.htm)

**Parte II. Cómo Desarrollar los Objetivos del Desempeño.** Describe cómo los objetivos de los empleados pueden ser conectados a las metas prioritarias de la organización. Define los principales tipos de objetivos para el desempeño y describe los componentes y criterios que cada objetivo debe tener para ser eficaz.

**Parte III: Cómo Desarrollar Descripciones de Trabajo.** Describe los propósitos de las descripciones de trabajos y sus componentes. Traza los pasos requeridos para desarrollar una descripción de un trabajo.<sup>219</sup>

Un sistema de planificación del rendimiento y sistema de revisión provee ventajas tanto al empleado como a la organización. Para el empleado, le da respuestas a tres preguntas críticas: "¿Qué tengo que hacer?", "¿Qué tal lo hago?" y "¿Qué significado tiene mi trabajo para la organización?". Provee a la organización un medio de dirigir la planificación y revisión del trabajo en una manera sistemática, también provee información objetiva que puede guiar decisiones de la gerencia en promociones, transferencias, asignaciones de tareas y necesidades acerca del desarrollo de los empleados. A pesar de que este sistema no debe ser utilizado solamente como una guía para definir salarios, puede proveer tanto al empleado como a la organización una base objetiva para determinar un aumento de salario o premios meritorios.

Las limitaciones de un sistema de planificación del rendimiento y sistema de revisión se encuentran en su aplicación, pues requiere de un compromiso completo de la organización, apoyo de los administradores y una filosofía de participación gerencial, además se requiere una inversión en capacitación para entrenar a todo el personal en el sistema de planificación del rendimiento y sistema de revisión, pues es necesaria una capacitación continua y desarrollo de habilidades para los supervisores, subordinados y nuevos empleados.

#### **4.8.5. DEVELOPMENT CENTER.**

El Development Center es un proceso de mejora guiado, que consiste en acercar o mostrar al empleado una estructuración de los requisitos óptimos que debe tener para el correcto desempeño de su trabajo, esta herramienta de evaluación de personal se encarga de mostrar a los empleados un entorno ideal sobre las competencias y requisitos que requiere el puesto para su correcta realización, con la finalidad de comparar el desempeño real del empleado con base en la comparación del entorno ideal con el real, para descubrir aquellas competencias y requisitos del puesto que están siendo cubiertos y su grado de eficiencia, así como aquellas competencias y requisitos que no son cubiertos y por ende no tiene o domina el empleado en su trabajo.

Para que esta herramienta pueda ser utilizada y implantada en la organización se deben conocer los perfiles de competencias y los requisitos necesarios para cada puesto de la organización, así como definir y construir los entornos ideales que

---

<sup>219</sup> <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=pmt.htm&module=toolkit&language=Spanish>

serán mostrados a los empleados, con la finalidad de hacer una comparación entre lo ideal y la realidad, también se deben desarrollar los criterios de evaluación y elaborar planes de acción que permitan corregir las fallas y deficiencias después de haber hecho la comparación entre el desempeño ideal y el real.

#### **4.9. EDUCACIÓN POR COMPETENCIAS.**

La educación es un tema que ha cobrado una gran importancia en la actualidad, pues ante los constates cambios tecnológicos y exigencias del mercado, se ha convertido en una necesidad prioritaria y un requisito indispensable que deben cubrir las personas para poder ingresar a trabajar en una empresa y mejorar su nivel de vida; pero el modelo tradicional de educación que conocemos ya no puede cubrir de forma eficaz las necesidades y requisitos actuales; por lo tanto, este modelo tiene que ser modificado para que los egresados de una universidad o institución tecnológica superior puedan incorporarse rápidamente al mercado laboral.

Antes de iniciar con este tema debemos reflexionar un aspecto muy importante que casi siempre se pasa por alto, que es la Orientación Vocacional que reciben los estudiantes, ya que muy pocas instituciones de educación media superior y superior orientan correctamente a los alumnos a elegir la carrera o profesión que se adecue a sus capacidades, aptitudes, actitudes y características personales de un individuo, las cuales son necesarias para que los alumnos en un principio puedan tener un buen desempeño en sus estudios profesionales y como consecuencia, mas tarde esta buena decisión se pueda reflejar en el buen desempeño profesional de las personas en su trabajo.

Desgraciadamente la función que tiene la Orientación Vocacional es muy limitada, ya que en mi caso recibí muy poca información sobre las carreras que podía elegir antes de seleccionar el área de estudios que iba a tomar en el tercer año de preparatoria, además nunca se me aplico algún examen de habilidades o de personalidad que me pudiera guiar hacia la carrera ideal. De esta forma pienso que en el mercado laboral existen muchas personas que eligieron su carrera por medio de recomendaciones y comentarios de familiares y amigos; otras formas de elegir una carrera profesional para estudiar pueden ser: por la competitividad de algunas carreras en el mercado de trabajo, por el nombre de la carrera, por la habilidad de las personas en las matemáticas u otras materias, incluso la elección es hecha *"al ahí se va"*, lo cual puede resultar una decisión terrible para el alumno y la institución educativa, y mas adelante para las organizaciones. Por lo tanto, el modelo de educación puede permitir que una persona que no tenga las aptitudes y actitudes suficientes para estudiar una carrera determinada pueda estudiarla y terminarla, esta situación representa un problema para estas personas cuando buscan trabajo y se enfrentan al mercado laboral, el cual no solo busca los estudios de las personas, sino que esta buscando competencias laborales mas complejas, pues como explicamos anteriormente las competencias están integradas por los estudios y las características personales para cubrir y

desarrollar eficientemente un determinado puesto: A continuación citare dos ejemplos para dejar mas clara esta idea:

- Una persona que decide estudiar para abogado puede tener una excelente memoria, retención y análisis de las leyes, pero por mala suerte no tiene el carácter para defender a su cliente en un juicio, probablemente es muy bueno en la interpretación de la ley, pero no tiene la facilidad de palabra, ni la astucia para poder realizar correctamente la defensa de un caso.
- Podemos encontrar el caso de una persona que decide estudiar contabilidad porque su papa es contador o por seguir la recomendación de algún familiar, resulta que cuando llega a la universidad se encuentra con una serie de términos técnicos, procedimientos y características de la carrera que no le agradan, pero con base en el esfuerzo logra sacar adelante sus estudios y conseguir un trabajo, aunque muy en el fondo no le agrada mucho su carrera y las actividades que va a realizar en su trabajo.
- Otro caso puede ser el de una persona que estudia para doctor, el cual tiene la capacidad intelectual para realizar esa carrera, pero no soporta ver la sangre y no tolera hacer practicas con cadáveres.

Los ejemplos anteriores pueden ser un tanto exagerados, pero pueden retratar la realidad que viven muchas personas que deciden estudiar una carrera para la cual no tienen las suficientes competencias para estudiarla o incluso personas que ya terminaron la carrera pero encuentran una gran decepción en sus expectativas cuando la practican, pues se dan cuenta que no tienen las habilidades o el carácter para desarrollarse profesionalmente. Por lo tanto, la función de la Orientación Vocacional es que una persona pueda plantear sus objetivos a futuro, identificar sus habilidades intelectuales (facilidad para las matemáticas, facilidad de análisis e interpretación, etc.) y habilidades personales (facilidad de palabra, paciencia, etc.) y gustos, ideales, expectativas y habilidades personales, con base en lo anterior, estos factores puede ser determinantes para que una persona pueda elegir correctamente su carrera.

Por lo tanto, de la correcta aplicación de la orientación vocacional pasamos a la Educación de por Competencias, como una respuesta a las necesidades actuales de las organizaciones, ya que el modelo tradicional de educación superior centra sus esfuerzos en el aprendizaje de conocimientos teóricos, los cuales pueden ser memorizados por los alumnos; mientras que las organizaciones requieren personas que puedan aplicar estos conocimientos teóricos en la practica, así se plantea una forma de educación similar a la practica del trabajo y realización de las tareas y actividades que se dan en una empresa, donde el aprendizaje se da en la practica de funciones y actividades reales, por ende los exámenes evaluaran las habilidades y competencias de los alumnos con base en los resultados reales, de esta forma la educación no solamente se debe contemplar como la adquisición de conocimientos teóricos, los cuales van a ser evaluados por una prueba en la cual una persona solamente expresa la teoría, sino se necesita que se implante un sistema capaz de educar en la practica con base en las competencias, de este

modo la orientación vocacional toma un papel muy importante y determinante en un modelo de educación por competencias, ya que un alumno debe elegir la carrera que va estudiar con base en sus competencias, para que en el futuro sea una persona que pueda ofrecer un desempeño integral en la realización de su trabajo, y no solamente sea un autómatas que desarrolle su trabajo por obligación.

Un modelo de educación por competencias busca resolver una problemática muy común de los sistemas de educación tradicionales, ya que es normal que en las aulas de las universidades se considera competente ha un alumno que fue capaz de resolver un caso practico, un problema o un examen de manera excelente, cuando en realidad este esfuerzo dificilmente va ser valorado en la practica y en las organizaciones, esta situación la podemos observar en el momento en que un alumno egresado de una universidad se da cuenta, que solo puede ofrecer al mercado laboral un cúmulo de conocimientos teóricos que en la practica dificilmente se aplican al pie de la letra, mientras que las organizaciones están requiriendo personas que puedan desarrollar esos conocimientos teóricos en la practica o vulgarmente dicho "*que sepan trabajar*", de este modo el modelo tradicional de educación se concentra en enseñar una serie de conocimientos teóricos de una actividad, tarea o función, pero en la escuelas no enseñan a los alumnos a trabajar o aplicar en la practica estos conocimientos, así encontramos un sistema de educación que va en otra dirección a los requerimientos y necesidades de las organizaciones.

En teoría un modelo de educación por competencias se centraría en la enseñanza y realización de tareas útiles y definidas, que se hacen todos los días en el trabajo cotidiano de una empresa, en cambio un modelo tradicional se centra en enseñar a los alumnos una serie de conocimientos generales que sirven como base para adquirir en la practica las competencias necesarias, pero las organizaciones no están dispuestas a desarrollar estas competencias en las personas, pues quieren que los egresados ya estén desarrollados para trabajar.

Tomando en cuenta lo anterior, se podría decir que una educación por competencias tiene que ser una mezcla entre la teoría y la practica, de este modo, el alumno debe manejar tanto la teoría y la practica de una carrera; por lo tanto, la educación impartida durante los estudios deben ser mas especifica en una área, función o tarea, pues no habría tiempo para profundizar en una gran variedad de temas y conocimientos que se dan de forma general; así la educación por competencias apunta hacia la especialización en una determinada área de una rama del conocimiento, lo cual pretende solucionar una deficiencia muy común en los sistemas de educación tradicional, donde sus egresados son profesionistas "*aprendices de todo, maestros de nada*", lo cual significa una desventaja ante la nueva forma de trabajar, la cual requiere de una mayor especialización y aplicación de conocimientos de las personas en el trabajo.

En conclusión, este sistema de educación por competencias pretende capacitar y desarrollar las competencias de las personas desde sus estudios, lo cual permitiría a las personas egresar de sus estudios con un alto grado de desarrollo de sus

competencias laborales, esto significa que una persona terminara sus estudios y estará lista para trabajar.

#### **4.10. TEORÍA DE LA CUALIDADES EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Esta teoría propone aprovechar las cualidades y competencias que tiene una persona en determinadas funciones y/o tareas, con la finalidad de obtener un mejor rendimiento en base a las cualidades de una persona; según Verónica Corba en su artículo titulado *"Teoría de las Cualidades"*<sup>220</sup>, nos habla sobre una situación que suele pasar en las organizaciones, en la cual algunas personas desarrollan funciones y/o tareas que no les agradan o que no son muy diestros para realizarlas, ya sea porque no llenan sus expectativas o no tienen las cualidades para realizarlas, en lugar de aprovechar el verdadero potencial de las personas en otras funciones y/o tareas donde las personas pueden tener un mayor desempeño, incluso los planes de capacitación de personal están planeados para desarrollar a las personas en aquellos puntos débiles que tienen, los cuales son considerados como retos profesionales, por que las personas deben esforzarse para mejorar considerablemente sus debilidades, pero la capacitación se olvida de desarrollar los puntos fuertes o las cualidades de una persona, pues no considera necesario desarrollar profundamente habilidades y conocimientos que las personas dominan, de esta manera muchas personas tienen que jugar un rol que no les agrada del todo dentro de las organizaciones, lo anterior no contrapone el desarrollo integral que debe tener una persona, ya que es bueno que los trabajadores sepan desarrollar distintas funciones y tengan conocimientos generales de varias cosas, pero es muy importante que el trabajador pueda desarrollar sus cualidades de forma específica, con la finalidad de convertirse en un experto en cierta área y no en *"un aprendiz de todo, maestro de nada"*.

Por lo tanto, esta teoría propone que en las organizaciones existen personas inconformes con el rol que están jugando en la realización de las funciones y/o tareas, ya que sus cualidades, preferencias y competencias están orientadas hacia otro lugar, de esta manera las personas viven en un constante reto por mejorar en aquellas funciones y/o tareas en las cuales no son muy diestros, dejando a un lado el talento o habilidad que tienen para realizar otras funciones, un ejemplo muy claro sería el siguiente: un jugador de fútbol que tiene talento para jugar como centro delantero, es alineado como defensa central por decisión del técnico, aunque el jugador puede cumplir con esta función, lo hace con cierto disgusto y frustración por que no puede explotar su talento en la otra posición, de esta manera, el jugador puede tener un rendimiento menor y una falta de compromiso con el equipo, lo mismo puede suceder en el interior de las organizaciones, ya que las presiones para sacar el trabajo hace que los directivos y/o gerentes no se fijen en las cualidades de sus subordinados, así constantemente encontramos personas colocadas en puestos que no son los

---

<sup>220</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/cualidades.htm>

adecuados con base en sus cualidades, así como los programas y planes de capacitación de personal, lo cuales suelen dirigirse a desarrollar ciertas habilidades y destrezas que muchas veces no corresponden a las funciones del puesto y a las cualidades de las personas, de esta forma las organizaciones no realizan un estudio sobre aquellas habilidades, conocimientos y competencias que deben desarrollar en cada una de las personas, ya que el lugar de formar verdaderos especialistas en un área determinada, se forman personas con conocimientos generales en muchas áreas, de esta manera los resultados en el trabajo serán buenos, regulares, discretos o *"cumplidores"*; pero si se desarrollan las cualidades de una persona y estas se aplican al trabajo se puede obtener mejores resultados.

Pero la esencia de esta teoría no dice que cada quien debe tomar el rol que mas le agrade, ya que esta situación seria muy complicada para una organización, pero si se puede tomar ciertas medidas para ubicar a las personas en aquellas áreas, funciones y/o tareas que estén relacionadas con sus cualidades personales con base en un estudio o investigación, así las organizaciones pueden descubrir las cualidades que tienen las personas, para orientarlas o canalizarlas hacia un puesto donde puedan desarrollar sus conocimientos, habilidades, experiencia, destrezas y competencias, lo cual permitirá que la personas estén a gusto en su puesto de trabajo y al mismo tiempo lo desarrollen bien, además puede ser un incentivo para motivar a las personas, pues el trabajo se convierte en una actividad interesante para las personas y no en un obligación, así nos estaríamos acercando una frase un tanto utópica que dice: *"me gusta el trabajo que hago y hasta me pagan por hacerlo."*

La teoría de las cualidades plantea una forma de motivación que es lograda por la administración de recursos humanos, esta consiste en hacer que el trabajo se convierta en una actividad donde las personas desarrollen a plenitud sus habilidades, destrezas, experiencia, conocimientos y otras competencias personales, así el trabajo significa un gusto realizarlo y no una obligación estresante para las personas. Recordando temas anteriores, encontramos que el SIGHA propone un análisis de puestos por competencias, las cuales se deben tomar en cuenta para reclutar una persona que tenga esas competencias o canalizar a alguien de la organización con esas competencias al puesto que le corresponde, así podemos complementar esta idea de canalizar a las personas hacia un puesto determinado según sus cualidades, lo cual en teoría significa una forma de motivación mas eficaz y una forma de lograr mejores resultados, ya que las personas están realizando funciones y/o tareas que les agrandan y se les facilitan realizar por sus cualidades personales, así la administración de recursos humanos puede tener un personal mas comprometido con su trabajo.

Pero esta teoría no dice que las personas no mejoren sus debilidades, sino al contrario las personas deben esforzarse en mejorar sus debilidades al grado de que no representen un problema en la realización de su trabajo, aunque el esfuerzo que realiza una persona en mejorar aquellas áreas débiles requiere del empleo de mas energía y desgaste emocional, en lugar de trabajar en el

mejoramiento de las cualidades, de esta manera la capacitación de personal debe buscar la maximización y mejoramiento de las cualidades de cada persona, con la finalidad de obtener mejores resultados con base en el conocimiento de las cualidades que tiene cada trabajador, así la inversión en capacitación de personal se puede canalizar de forma mas eficaz. *“La Teoría de las Cualidades sugiere hacer más fácil la tarea: asignar a cada integrante el cargo que realmente le gustaría ocupar por vocación (no sólo por capacitación o competencias). De esa manera, aprende rápidamente y desea mejorar día a día, incluso sin que nadie lo solicite.”*<sup>221</sup> De acuerdo con lo anterior, las personas deben tener una cierta vocación hacia su trabajo y no solo una obligación, pues esto permite que aprendan mas rápido, busquen mejorar su desempeño y calidad constantemente porque están motivados y concentrados en la realización de su trabajo; pero este tema esta plasmado de forma muy vaga en las diversas teorías de calidad total, ya que están dirigidas hacia la fidelidad del empleado a la organización; mientras tanto, las teorías de motivación están dirigidas hacia aspectos de autoestima y superación personal de los empleados, pero pocas veces se toman en cuenta las cualidades personales de cada trabajador y la vocación que tiene hacia cierta área, función y/o tarea a realizar, lo que en mi opinión personal debería ser la base del proceso de capacitación de personal, la evaluación del desempeño y la motivación del personal, pues el trabajo debe ser además de una obligación y una necesidad económica, una fuente de superación personal y emocional. Así como la identificación de las cualidades de las personas deben ser parte del conocimiento propio de cada organización, ya que si la organización conoce el potencial presente de sus trabajadores y trata de pronosticar el potencial que pueden desarrollar en un futuro, representaría una ventaja competitiva muy importante, pues las ventajas competitivas como las nuevas tecnologías, las innovaciones de productos, servicios y procesos, no podrían ser inventadas y desarrolladas sin las cualidades personales de cada persona que trabaja en una organización.

#### 4.11. EL COUNSELING LABORAL.

Entre las aportaciones mas importantes de la psicología en la Administración de Recursos Humanos encontramos los test de personalidad, las pruebas y baterías psicológicas que se aplican en la selección de personal; pero también encontramos una técnica llamada Counseling Laboral, el cual parte de un concepto llamado counseling que en español significa Consultoría Psicológica, la cual es un proceso de ayuda psicológica por medio de una serie de consultas coordinadas por un counselor o un profesional consultaría psicológica, que ayuda a las personas se conozcan a si mismas *“auto-conocimiento,”* con la finalidad de resolver ciertos problemas psicológicos y producir cambios en las personas. Entre las tareas de un counselor o un consultor psicologico podemos encontrar *“la prevención de conflictos y la promoción de la salud biopsicosocio-espiritual, la asistencia en la resolución de conflictos que producen malestar, perturbaciones emocionales y/o dificultades vinculares y la facilitación de procesos de crecimiento y desarrollo personal.”*<sup>222</sup> Por lo tanto, podemos encontrar en un counselor algo parecido a un confidente o consejero, el

<sup>221</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/cualidades.htm>

<sup>222</sup> <http://www.dez-struktur.com.ar/counseling.htm>

cual es un profesional en psicología que va dar consejos a las personas sobre diversas situaciones que se presentan en su vida. De esta manera, el termino Counseling o Consultoría Psicológica *"es la disciplina que se ocupa de la promoción del bienestar y desarrollo humano, teniendo como objetivo la atención preventiva, fomentando el equilibrio interno de las personas, favoreciendo el despliegue de sus potencialidades y autorecursos. Brinda a las personas orientación y apoyo psicológico en situaciones de crisis, conflictos y necesidades de crecimiento personal, ayudando a mejorar la calidad de vida, actuando como facilitador del cambio y desarrollo de las personas."*<sup>223</sup> Así la consultoría psicológica ayuda a orientar a las personas hacia el desarrollo de sus potencialidades, proporcionando una ayuda psicológica necesaria para el crecimiento de las personas, podemos decir que un counselor es un psicólogo que esta especializado en hacer crecer a las personas en sus actividades cotidianas y en la resolución de conflictos, el cual no se encarga propiamente de atender problemas psicológicos en el ámbito clínico, sino que se encarga de ayudar a las personas a prevenir situaciones que podrían desencadenar en un problema clínico y afectar su salud, así como en aconsejar y dar la orientación necesaria para que las personas que buscan su consejo pueden orientarse y encontrar alternativas para su desarrollo personal y bienestar: A continuación vamos a ver algunos de los objetivos del counseling:

- *Lograr un ajuste óptimo entre la persona y su entorno.*
- *Que el individuo logre una capacidad real de auto-dirección, es decir, que sea capaz de auto-preguntarse por sí mismo y elegirse.*
- *Un desarrollo pleno de la persona o grupos de personas.*
- *Resolución de conflictos.*
- *Despliegue de los potenciales humanos.*
- *Aprendizaje significativo (emocional y cognitivo) de nuevas formas de ser en el mundo.*
- *Toma de conciencia de sí mismo como factor clave para generar el cambio.*
- *Cooperar en la búsqueda de lo trascendente para cada uno (despliegue).*<sup>224</sup>

De esta manera, el counseling es una practica que ayuda a las personas en su desarrollo, por medio de una persona que los oriente y auxilie en ese proceso. Pero esta disciplina llamada counseling no es nueva ya que tiene 60 años que surgió en los Estados Unidos, según el articulo de titulo *¿Qué es el Counseling Laboral?* escrito por Gonzalo Moran, esta disciplina tiene mucha difusión, incluso en México existe una carrera profesional con este nombre (aunque la información que encontré de este concepto esta en paginas de Internet provenientes de Argentina). Esta disciplina profesional se encarga de atender diversos problemas de las personas con la finalidad de evitar crisis, así esta disciplina tiene carácter preventivo y se puede desarrollar en los siguientes ámbitos como:

- *"Counseling personal: Consultas particulares de personas o grupos que estén atravesando conflictos o crisis.*
- *Counseling en el ámbito comunitario. Se desempeña en dependencias policiales, centros vecinales, juzgados, barrios bajos, información y asesoramiento, apoyo emocional en casos de discriminación, violencia familiar, dependencia a las drogas y al alcohol, etc.*

<sup>223</sup> <http://www.lcea.com.ar/psicologia.htm>

<sup>224</sup> <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/counseling.htm>

- **Counseling en el ámbito de la salud.** Colabora con los médicos acompañando y conteniendo emocionalmente a los pacientes y sus familiares en situaciones relacionadas con enfermedades terminales, trastornos de la alimentación, trasplantes, etc.
- **Counseling laboral.** Promueve una mejor comunicación entre los integrantes del área de recursos humanos de las instituciones, facilitando la relación entre personas".<sup>225</sup>

Para efectos de este trabajo analizaremos brevemente el Counseling Laboral, el cual es un proceso encargado de aplicar las ciencias de la conducta humana como la psicología, sociología, filosofía, antropología, dinámica de grupos, entre otras, en las relaciones personales dentro de una empresa con la finalidad de introducir modificaciones en las actitudes y conductas de sus integrantes respecto a su trabajo. El Counselor en Recursos Humanos o "*Counselor Laboral*" orienta sus esfuerzos en las relaciones interpersonales que se presentan en el interior de las organizaciones, promoviendo acciones de desarrollo en beneficio de las personas y los grupos humanos que se encuentran dentro de las organizaciones, estableciendo una relación de ayuda que facilite a las personas de una organización la resolución de conflictos laborales y el desarrollo del personal. Los counselors ayudan a los individuos a percibir su situación laboral, ayudándolos no solo en "*trabajar duro*", sino en "*trabajar mejor*", por medio del enriquecimiento de las tareas que realiza el trabajador, con elementos que ayudan a responder las necesidades y aspiraciones individuales que cada persona persigue, lo cual orienta los esfuerzos individuales a la búsqueda de la autorrealización de las personas. En los grupos de personas el counselor laboral ayuda al grupo a superar las diferencias individuales y la negociación de los conflictos existentes, con el propósito de convertir al grupo en un verdadero equipo de trabajo, compuesto por personas y no por máquinas. Así la función del Counseling Laboral dentro de las organizaciones es promover el desarrollo y la optimización de los recursos humanos y los procesos implicados en el funcionamiento de una organización, pues se ocupa de la motivación, creatividad, comunicación y facilitación de cambios en la actitudes de la personas, para mejorar las relaciones interpersonales y la atmósfera de trabajo, también se encarga de atender las necesidades del individuo en su trabajo y favorecer el despliegue de sus potencialidades para el funcionamiento óptimo dentro del trabajo. Los Counselores dentro de una empresa asisten al trabajador a través de la comunicación y los procesos de mejora continua utilizando los recursos de la psicología humanística y los multirecursos técnicos, ya que se trabaja mediante la aplicación de las ciencias que estudian la conducta como la psicología y sociología en las relaciones interpersonales dentro de una organización, con la finalidad de lograr el bienestar de cada una de las personas que integran un grupo de trabajo dentro de una organización. En general el Counseling Laboral es una herramienta que ayuda a mejorar las relaciones laborales entre las personas de una organización y su percepción hacia el trabajo, también ayuda mejorar las relaciones entre cada una de las personas, para cambiar la visión personalista de cada persona en la realización del trabajo, en una visión del trabajo en grupo y cooperación mutua en la realización de todas las actividades y tareas que implica el trabajo.

---

<sup>225</sup> <http://www.icea.com.ar/psicologia.htm>

## CONCLUSION.

La Administración de Recursos Humanos es una practica que siempre ha acompañado a la humanidad, pues el ser humano desde sus inicios ha tenido que trabajar para satisfacer sus necesidades mas básicas como la alimentación, el vestido y el refugio, entendiendo que el trabajo es una actividad repetitiva y constante, donde el ser humano aplica su fuerza física combinada con la inteligencia buscando cumplir con un objetivo, pues ha diferencia del trabajo que realizan los animales que es por instinto, aunque el trabajo humano no solo tiene un objetivo especifico, sino que ha evolucionado con el paso del tiempo buscando nuevas formas de aplicación y soluciones a vida cotidiana; pues desde la prehistoria el hombre primitivo ha buscado nuevas formas de subsistencia, que se han resumido en la búsqueda de soluciones eficientes y eficaces a los problemas que se le han presentado, es así como el hombre empezó ha construir nuevos artefactos que le permitieron transformar su entorno, así el hombre primitivo empezó ha transformar y sacar provecho de la naturaleza por medio de la creación de herramientas y técnicas mas efectivas para cazar, pescar, construir refugios, elaborar herramientas para la vida cotidiana, hacer armas, etc. También el hombre primitivo tuvo formar grupos para poder sobrevivir, lo cual llevo a una organización racional de las actividades entre los miembros de un grupo conocida como la División del Trabajo, que es la primera organización racional y formal del trabajo, es decir, el primer antecedente de la administración de recursos humanos en la humanidad, aunque con este avance se fueron desarrollando otros principios básicos de la administración de personal como la selección de personal, la cual probablemente se realizo con la finalidad de elegir a los hombres mas fuertes y valientes para cazar; con la aparición de la agricultura, la domesticación de los animales y la vida sedentaria se desarrollo la civilización, pero también se desarrollaron los primeros sistemas económicos de producción como el comunismo primitivo, el cual empezó a producir exentes en la producción de alimentos y empezó a sustituirse por el sistema de producción basado en la esclavitud y la propiedad privada, el cual se empezaron a desarrollar principios como el pago de salarios, algunas prestaciones laborales y ordenamientos laborales que marcan los antecedentes de la actual administración de recursos humanos.

En este trabajo de tesis he podido mostrar que la administración de recursos humanos siempre ha estado presente en la historia de la humanidad, pues en cualquier grupo humano y/o civilización del tamaño e importancia que fueran, existía una preocupación por administrar los esfuerzos de las personas en el trabajo, aunque en este trabajo nos referimos solo a las civilizaciones antigua mas destacadas del mundo y a la civilización mas destacada del México prehispánico, podemos concluir que dentro de sus sociedades existía una administración de recursos humanos desde el punto de vista de cada cultura en particular, pues notamos que cada civilización tenia sus distintas formas de organizar y reglamentar el trabajo, así notamos que cada pueblo tenia un orden establecido de

acuerdo a su tiempo histórico, aunque en estos antecedentes notamos que todas las civilizaciones tienen la preocupación de coordinar, organizar y reglamentar el trabajo de una u otra manera, ya que los conceptos de selección de personal, pago salarios, prestaciones, derechos laborales, capacitación de personal, liquidaciones, contratos de trabajo, jubilaciones, ordenamientos laborales entre otros conceptos, no son el producto de las luchas sociales y teorías escritas en los dos últimos, sino que estos conceptos se manejaban varios años antes de Cristo; por lo tanto, la evolución y desarrollo de la administración de recursos humanos que conocemos en nuestros días es el producto de los avances históricos de diversas civilizaciones y etapas de la humanidad, las cuales fueron rescatas o replanteadas en distintos tiempos históricos de la humanidad, con el afán de coordinar los esfuerzos de las personas para lograr una mayor producción, así como cuidar la integridad de los trabajadores.

En una de las etapas de la historia llamada la Edad Media, se mostró brevemente como la humanidad dejó de ser una servidumbre voluntaria, para empezar a fincar las bases de una sociedad industrializada y especializada en el trabajo, pues nos encontramos con la organización gremial, el cual es un antecedente de la fábrica moderna, donde el control de calidad de los productos y la capacitación de las personas para el trabajo, marcarían el principio de la industrialización del mundo.

Pero el desarrollo de la humanidad durante la historia, no es solamente producto del trabajo realizado por la humanidad en busca de la satisfacción de sus necesidades y la transformación de la naturaleza, pues entre otros factores, encontramos que la creación y acumulación del conocimiento ha sido fundamental para la evolución, pues desde la prehistoria el ser humano ha buscado, encontrado, acumulado y desarrollando nuevos conocimientos que han permitido desarrollar técnicas, herramientas y procedimientos para cubrir principalmente las necesidades básicas de subsistencia, la cual dio origen a la acumulación y creación de riqueza con base en distintos sistemas de producción durante la historia de la humanidad, así como la búsqueda de un mejor nivel de vida.

Así descubrimos que las distintas formas de administración de recursos humanos aplicadas por la humanidad durante toda la historia, no administraron solamente el esfuerzo y el trabajo de los humanos, sino que un factor fundamental que siempre se maneja en todas las etapas históricas de la humanidad fue la creación, acumulación y desarrollo de nuevos conocimientos, los cuales invariablemente los proporciona el ser humano. Por lo tanto, en nuestros días no es nuevo que el conocimiento humano sea el principal recurso que cualquier organización busca y desea encontrar, pues el trabajo y el desarrollo de nuevos conocimientos siempre han sido los detonadores del desarrollo de la humanidad.

Otro factor muy importante en la historia de la humanidad es la competencia, pues es muy común escuchar que la globalización económica ha generado un ambiente de alta competitividad y mayor incertidumbre en las organizaciones y las naciones, aunque en la historia del ser humano siempre han existido la competencia e incertidumbre, pues nuestros antepasados tuvieron que sobreponerse a la

naturaleza y ambiente hostil, así la competencia primero fue contra el medio que rodeaba al hombre y la incertidumbre era la subsistencia de nuestra especie; mas tarde, cuando el hombre empezó a desarrollar nuevas formas para hacer frente al medio, empezó a competir contra el hombre mismo, pues los distintos grupos humanos empezaron a buscar la forma de sobreponerse a otros grupos, utilizando la fuerza física, así como los conocimientos y avances tecnológicos generados por cada grupo, los cuales podrían significar una ventaja traducida en mejores métodos de producción, herramientas mas eficaces, mejores armas y técnicas de combate, ente otras tantas ventajas generadas por el conocimiento. En la actualidad la humanidad sigue compitiendo de muchas formas; específicamente en los negocios la competencia es macerada, pues aquellas organizaciones que no sean capaces de generar nuevas ideas, las cuales rápidamente sean transformarlas en nuevos productos y/o servicios, difícilmente van a poder competir y sobrevivir en este ambiente de competitividad. De esta manera llegamos a la conclusión de que las personas juegan un papel muy importante en las organizaciones, pues son las únicas que pueden tener el conocimiento y la inteligencia para generar esas ideas innovadoras tan necesarias, así como el conocimiento para desarrollar esas ideas en productos y/o servicios que generen mejores proyectos de negocios y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Por lo tanto, la Administración de Recursos Humanos se debe considerar como el área mas importante de cualquier organización, ya que de ella depende que la organización cuente con el conocimiento humano necesario, ante esta situación el área de personal ha tenido que cambiar sus paradigmas y su forma de funcionar, en pocas palabras esta área ha tenido que evolucionar y desarrollarse, pues ahora es mas importante que la administración de recursos humanos ponga mas atención a la búsqueda del conocimiento humano y utilice las nuevas practicas y herramientas para lograr sus objetivos, algunas de las cuales depende de la tecnología. De esta manera, la administración de recursos humanos debe de convertirse en un ente activo y dinámico para cumplir con las nuevas exigencias que tienen las organizaciones en el mercado, aunque un factor fundamental en el trabajo del área de personal es trabajar en conjunto con las otras áreas de la organización, pues proveer gente capacitada a las otras áreas y cumplir con otras funciones como el pago de salarios, la capacitación de personal, los tramites administrativos que requiere una relación laboral, entre otras funciones, no debe ser la función central de la administración de recursos humanos, ya que esta debe trabajar en conjunto con las otras áreas de la organización en la planeación y operación de los planes y estrategias, además debe de delegar o trabajar en conjunto con las otras áreas en algunas funciones como el reclutamiento, selección, contratación, administración de sueldos y salarios, capacitación de personal, evaluación de personal, pues las demás áreas saben específicamente las necesidades que tienen que cubrir en cuanto a su personal. De esta modo, la aplicación de distintas practicas administrativas y nuevas herramientas en la operación de la Administración de Recursos Humanos, responden a la nueva dinámica del mundo de los negocios, pues la alta competencia y el constante avance de la tecnología, han incrementado los requisitos y las exigencias en los

recursos humanos de las organizaciones, así como ha modificado la forma de organizar y reglamentar en trabajo de las personas.

La idea original de este trabajo era hacer una crítica a la actual situación laboral que estamos viviendo en nuestro país, pues algunos aspectos de la nueva dinámica laboral sobrepasan nuestros ordenamientos legales en esta materia, así como una crítica a los métodos de reclutamiento, selección, contratación y remuneración del personal, pues en lo personal creo que los requisitos que piden las empresas privadas y algunas instituciones del gobierno a las personas que aspiran a ocupar una vacante son exagerados, elevados y fuera de lugar a la realidad nacional, pues muy pocos jóvenes tienen la oportunidad de estudiar una carrera profesional, así como menos jóvenes tienen los recursos económicos para tener una preparación que logre satisfacer estos requisitos, pues el sistema educación en nuestro país se ve rebasado ante estas nuevas exigencias. Pero esta idea original era un tanto complicada de llevar a cabo, es así como mi asesor el profesor José Luís Rodríguez Tepezano me oriento para desarrollar un tema mas adecuado, en cual pudiera mostrar la evolución y desarrollo histórico en general de Administración de Recursos Humanos, así el presente trabajo de tesis habla sobre el avance que ha tenido la humanidad en la organización del trabajo y desarrollo de nuevas técnicas y herramientas que facilitan la realización del trabajo, las cuales son el resultado de la creación de nuevos conocimientos, además de explicar algunas de las nuevas practicas, técnicas y herramientas que se usan en el presente. Aunque la idea original no quedo olvidada, pues gracias a la orientación que me dio el asesor, me permitió desarrollar un tema mas completo, pues desarrolle brevemente la historia de la organización del trabajo en la historia de la humanidad; mas adelante, se hablo sobre la influencia de algunas teorías económico institucionales y los cambios que estas que motivaron en la Administración de Recursos Humanos, finalmente se mostraron algunas de las nuevas técnicas y herramientas que se utilizan en actualidad, lo cual me permitió anexar pequeñas criticas mas completas y fundamentadas sobre algunos aspectos de la administración de recursos humanos.

Por lo tanto, la actual Administración de Recursos Humanos se enfoca en la búsqueda del conocimiento y competencias en loa personas, aunque no tanto en la valorización de las personas como un ente vivo en las organizaciones, pues estamos regresando a las jornadas laborales de 12 horas, a los sueldos y salarios bajos, a los abusos patronales sobre el recurso humano, a la discriminación de la fuerza laboral, a las grandes cargas de trabajo, a los grandes recortes de personal y pocas oportunidades para los jóvenes, por ende estamos regresando a la explotación del ser humano, aunque ahora las personas no usan cadenas y no reciben azotes, pero la nueva dinámica laboral fundamentada en técnicas y herramientas administrativas mal aplicadas como la Reingeniería de Procesos y el Outsourcing son ocupadas para la explotación y perjuicio de las personas, pues el resultado se refleja en los recortes masivos de personal y las cargas de trabajo excesivas para las personas.

Pero en el caso de las técnicas, herramientas y teorías que explicamos en el Capítulo IV, podemos observar que no están diseñadas para perjudicar a las personas, sino que fueron planteadas para elevar la eficiencia y eficacia en la realización del trabajo de las personas dentro de las organizaciones, con la ayuda de la estadística y la tecnología en comunicaciones e informática que existe. Incluso algunas de las nuevas técnicas y herramientas que utiliza la Administración de Recursos Humanos esta enfocadas a la búsqueda de competencias en las personas, o en su defecto, al desarrollo de esas competencias, además estas técnicas y herramientas responden una nueva cultura laboral, en la cual tanto el patrón como el empleado deben de trabajar en conjunto, ya que debe existir una verdadera ética moral y buena fe para que algunas técnicas y herramientas puedan ser aplicadas en la practica, así como un verdadero compromiso de los gerentes y directivos en encausar estos avances en la tecnología y en practicas, herramientas y técnicas e la administración de recursos humanos en beneficio de las organizaciones.

Aunque no debemos olvidar que la Administración de Recursos Humanos debe ser el motor de todas las organizaciones para enfrentar los retos, ya que maneja alas personas que son el recursos más apreciado de las organizaciones; pero ante las nuevas exigencias y competitividad en la que están envueltas las organizaciones, la administración de recursos humanos debe ser el vinculo entre la tecnología, las nuevas formas de organizar el trabajo y la exigencias actuales con las personas, pues siempre debe buscar la forma de no perjudicar a los trabajadores, también debe ser un área estratégica en la toma de decisiones de una organización, pues las personas son el único recurso que puede fabricar ventajas competitivas, además las personas son la únicas capaces de crear, desarrollar y manejar correctamente la tecnología. Pero la organizaciones también deben tomar en cuenta que una correcta Administración de Recursos Humanos es el resultado de esfuerzos compartidos entre los patrones y los trabajadores, ya que es necesario que las empresas se comprometan en la formación de los nuevos empleados, y no dejen toda la responsabilidad al sistema educativo de un país y los esfuerzos individuales de las personas.

En mi opinión personal, nuestro país esta pasando por una fuerte crisis laboral por diversos factores, entre ellos encontramos los problemas económicos por los que ha pasado México, un sistema educativo obsoleto que produce profesionistas sin la preparación adecuada, la carencia de industrias en el país, la falta de emprendedores, entre otros factores, aunque las organizaciones también deben cooperar con el país acabando de formar a los nuevos profesionistas, dando oportunidad a los jóvenes profesionistas de aplicar sus conocimientos y aprender en la practica, ya que es muy fácil aumentar los requisitos de empleo para tratar de conseguir el mejor personal, pero es mas difícil colaborar con una obligación moral con la sociedad, en formar y capacitar gente para el trabajo. Esta situación me recuerda una frase que decía muy frecuentemente un maestro de Macroeconomía en sus clases: *“México es una país de empresas pobres con empresarios ricos.”* En lo personal creo que es una gran verdad, pues en la bolsa de trabajo encontramos requisitos exagerados para ocupar una vacante, estos

requisitos pocas personas los pueden cubrir, ya que se tiene que realizar una inversión importante de recursos en educación, aunque la remuneración para las personas que llenan los requisitos es muy baja, pero en contra parte, cada día circulan mas autos de lujo por las calles de nuestro país. En mi percepción personal, muchas empresas nacionales y trasnacionales no están comprometidas con la formación y capacitación de personas en le país, pues aspiran tener el mejor personal que la sociedad pueda proporcionarles, esto no concuerda en parte con la labor de la Administración de Recursos Humanos, ya que es necesario que la organización pueda desarrollar a las personas, para que estas ultimas puedan generar conocimientos mas específicos sobre la misma empresa, pues de otro modo el personal altamente capacitado aporta conocimientos que podrían ser aplicables a la situación particular de la organización en la que laboran.

En conclusión, la Administración de Recursos Humanos es una de las ramas mas importantes de la Administración, pues es la encargada de desarrollar la capacidades y competencias de las personas, para que estas ultimas generen conocimientos y desarrollen nuevas tecnologías para el beneficio de un grupo, una organización o una nación; pues la creación de nuevos conocimientos son producto del desarrollo de las personas durante la historia de la humanidad, además de otros factores importantes en la administración de personal como lo son la organización, coordinación y reglamentación del trabajo, son producto de la acumulación y desarrollo de conocimientos, lo cuales solamente la personas los pueden aportar.

### BIBLIOGRAFIA.

- CHIAVENATO, Adalberto, *"Gestión del Talento Humano"*, Mc Graw Hill, Colombia 2003.
- MENDEZ, José Silvestre, *Sociología de las Organizaciones*, Mc Graw Hill, México 1997.
- LA SAGRADA BIBLIA. tr. Agustín Magaña Méndez. Editorial: Ediciones Paulinas, México D.F. 1983.
- TAYLOR Frederick, *"Principios de la Administración Científica"*, Editorial: Herrero Hermanos, México D.F. 1991.
- FAYOL, Henri. *"Administración Industrial y General"*. Editorial: Herrero Hermanos, México D.F. 1991.
- HERNADEZ Y RODRIGUEZ, Sergio. *"Introducción a la Administración. Un enfoque teórico practico"* Editorial: Mc Graw-Hill, México D.F. 2004.
- Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. *"Administración, una perspectiva global"*, McGraw Hill, 11ª ed. México 1998.
- RENARD, Jorge. *"El trabajo en la Prehistoria"* tr. del francés por Guillermo Cabanellas. Editorial: Heliasta, Buenos Aires 1980.
- NEFF, Walter Scout. *"El trabajo, el hombre y la sociedad"*. Editorial: Paidos, Buenos Aires 1972.
- BARAJAS Medina, Jorge. *"El hombre, el trabajo y la administración"*. Editorial: Diana, México 1978.
- ZAVALA, Silvio Arturo. *"Estudios acerca de la historia del trabajo en México"*. Editorial: Colegio de México, México D.F. 1988.
- CLAUDE S. George Jr. *"Historia del Pensamiento Administrativo"* Editorial: Prentice Hall. Primera Edición México D.F. 1974.
- GUTIÉRREZ Solís Luciano. *"Fundamentos Económico-Administrativos para una teoría de la Administración"* Editado por la Facultad de Contaduría y Administración. México D.F. mayo de 1995.
- FRIEDMANN George y NAVILLE Pierre. *"Tratado de Sociología del Trabajo"*. Editorial: Fondo de Cultura Económica. México D.F. 1963.

- NIETO López José de Jesús. *"Historia II"* Editorial: Santillana. Mexico D.F.1994.
- GONZÁLEZ Jaimes Juan de Dios. *"Historia"* Editorial: Santillana. México D.F.1992.
- NIETO Rivero Dolores. *"Historia Universal Contemporánea"*. Editorial Publicaciones Cultural. México 1994.
- TIMASHEFF Nicholas. *"La Teoría Sociológica"*. Editorial: Fondo de cultura Económica. Decimoctava Edición México 1997.
- APONTE Antonio. *"Biblioteca Salvat de Grandes Tema: Economía de los países Socialistas"* Editorial: Salvat Editores. Barcelona 1973.
- AGUIRRE Emiliano. *"Biblioteca Salvat de Grandes Tema: El Origen del Hombre"*. Editorial: Salvat Editores. Barcelona 1973.
- MORENO Salvador . *"Historia de la Antigüedad y la Edad Media"*, Editorial: EPSA. México D.F. 1992.
- NAVARRO de Anda Ramiro y De la Torre Ernesto. *"Historia de México I: Época Prehispánica y Colonial"*. Editorial: Mc Graw Hill. Mexico 1988.
- MARX, Carlos, *"El Capital"*, Editorial: Fondo de Cultura Económica, México D.F. 1959.
- JUAN PABLO II, Carta Encíclica, *"Laborem Exercens"* Ediciones Paulinas, México 1981.
- VELAZQUEZ Mastretta, Gustavo, *"Humanismo en la Administración"*, Editorial: ECAFSA THOMSON, México 1997.
- DE LA TORRE Villar Ernesto y NAVARRO de Anda Ramiro. *"Historia de México I: Época Prehispánica y Colonial"*, Mc Graw Hill, México1988.
- CORTÉS Hernán, *"Cartas de Relación"*, Editorial Porrúa, México 1963.
- SAHAGÚN fray Bernardino de, *"Historia general de las cosas de Nueva España"*, Editorial Porrúa, Colección Sepan Cuántos No.300, México 1979.
- Benavente, fray Toribio de, *"Historia de los indios de la Nueva España"*, 4a. ed., México, Porrúa, 1979.

- LOZANO Fuentes Jose Manuel, "*Historia de del México Contemporáneo*", Compañía Editorial Continental S.A., México 1976.
- DEESLER, Gary. "*Administración de Personal*", Editorial: Prentice Hall, Octava Edición, México D.F. 2000.
- WERTHER, William, "*Administración de personal y Recursos Humanos*", Editorial: Mc Graw Hill, Quinta Edición, México D.F. 2000.

#### LEYES CONSULTADAS.

- "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos". Editorial: Porrúa. 91ª.Edición. México 1992.
- "Ley Federal del Trabajo". Editorial: Porrúa, 81ª. Edición. México 2000.

#### ENCICLOPEDIAS.

- *Enciclopedia Metódica Larousse*. Tomos 2 y 4. Editorial: Ediciones Larousse S.A. México D.F. 1982.
- "*Historia de México*" Tomos. II, III, IV, V, VI, VII y VIII. Editorial: Salvat Mexicana de Ediciones. México 1977.
- *Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001*. © 1993-2000 Microsoft Corporation.
- "*Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado*" Editorial: Selecciones Reader's Digest , México 1972, varios tomos consultados.

#### HEMEROGRAFIA.

- LASTRA Lastra Jose Manuel. "*El trabajo en México*" Boletín Mexicano de Derecho Comparado, Nueva Serie Año XXXIV, Número 101 Mayo - Agosto 2001.
- David Colmenares Páramo, artículo "*Investigación y desarrollo, reto imprescindible*", periódico: El Sol de México, sección: finanzas, fecha 7 de febrero de 2005, paginas 1 y 4.

## PAGINAS DE INTERNET CONSULTADAS.

- [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx).
- <http://www.chambanet.gob.mx/>
- <http://www.uom.edu.mx/trabajadores/24despidos.htm>.
- <http://www.esmas.com/negocios/bolsadetrabajo/303484.html>
- <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/indice.htm>
- <http://etimologias.dechile.net/?trabajo>
- <http://buscon.rae.es/diccionario/drae.htm>.
- [www.mflor.mx/materias/temas/culturaegipcia/culturaegipcia.htm](http://www.mflor.mx/materias/temas/culturaegipcia/culturaegipcia.htm)
- <http://www.uas.mx/departamentos/publicaciones/TEXTOS/pensamiento.htm>
- [www.apellidositalianos.com.ar/impuesto\\_a\\_la\\_sal.htm](http://www.apellidositalianos.com.ar/impuesto_a_la_sal.htm).
- <http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9680/smith-introIrdIn.htm>.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/no%2013/maryparketfollet.htm>.
- <http://mx.geocities.com/maryx22/intro.html#u1p4>.
- [www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/anthismex.htm](http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/anthismex.htm).
- <http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/F/Flores%20Arturo-Contrato%20trabajo.htm>.
- [http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/itam/estudio/letras11/textos3/sec\\_4.html](http://www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/itam/estudio/letras11/textos3/sec_4.html).
- <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>.
- [http://multitudes.samizdat.net/article.php3?id\\_article=312](http://multitudes.samizdat.net/article.php3?id_article=312).
- [hasqui.univalle.edu.co/cidse/documentos/download/pdf/Doc.65.pdf](http://hasqui.univalle.edu.co/cidse/documentos/download/pdf/Doc.65.pdf)
- <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml>.
- [http://www.universia.net.mx/index.php/news\\_user/content/view/full/16120/](http://www.universia.net.mx/index.php/news_user/content/view/full/16120/)
- <http://www.uaca.ac.cr/acta/1994nov/bendfldt.htm>
- [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama\\_311204.htm](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/alhama_311204.htm).
- <http://www.avantel.net/~rjaguado/sabe.html>.
- <http://www.eumed.net/courseon/1/instcostes.htm>.

- [www.grade.org.pe/download/pubs/dt30-costos.pdf](http://www.grade.org.pe/download/pubs/dt30-costos.pdf)
- <http://www.arearh.com/management/outsourcing.htm>
- <http://www.ambitos.com.ar/art/00-1331-b-0.htm>
- <http://www.madrimasd.org/revista/revista23/aula/aula1.asp>
- <http://html.rincondelvago.com/analisis-economico-de-la-empresa.html>
- <http://www.eumed.net/cursecon/economistas/Penrose.htm>
- <http://www.clminnovacion.com/documentacion/organizacion/gesticono.htm>
- <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista64/17artrev64.htm>
- <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyppeZuZyggjkYwCM.php>
- <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/capitalhumano2/capitulo10.htm>
- [http://www.bumeran.com.mx/aplicantes/contenidos/zonas/a\\_articulos.ngmf](http://www.bumeran.com.mx/aplicantes/contenidos/zonas/a_articulos.ngmf)
- [http://www.quality-consultant.com/gerentica/libro\\_0033.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/libro_0033.htm)
- <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm#Autor>
- <http://www.oei.org.co/iberfop/uruguay1.htm>
- <http://www.manpower.com.ar/>
- [http://www.contexto.com.ar/nota.asp?edicion=152&id=6098&rubro=Mercado%20Laboral&id\\_rubro=93](http://www.contexto.com.ar/nota.asp?edicion=152&id=6098&rubro=Mercado%20Laboral&id_rubro=93)
- <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art160205/presionoutsourcing.htm>
- [www.empresasiman.com/subcon.htm](http://www.empresasiman.com/subcon.htm)
- <http://www.trabajos.com/informacion/index.phtml>
- <http://www.jornada.unam.mx/2005/feb05/050228/006n1sec.html>
- <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>
- <http://www.arearh.com/psicologia/assesscenter.htm>
- <http://www.terra.es/personal/gmalpart/chorrada/esp/losnuevo.htm>
- [http://www.italtrade.com/invest\\_in\\_italy/espanol/pagine/mercato-lavoro.htm](http://www.italtrade.com/invest_in_italy/espanol/pagine/mercato-lavoro.htm)
- <http://ingindustrialjejm.tripod.com.co/3.htm>
- [http://www.teletrabajo.com.uy/que\\_es\\_el\\_trabajo\\_a\\_distancia.htm](http://www.teletrabajo.com.uy/que_es_el_trabajo_a_distancia.htm)
- [http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito5.asp?id\\_nota=10524&ids=2](http://www.tecnologiaempresarial.info/circuito5.asp?id_nota=10524&ids=2)
- <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZVEuyIZFCOTIXeY.php>

- [http://www.acedis.com/La-formacion-a-distancial-tradicional-y-el-e-learning-o-teleformacion-4\\_5\\_63.html](http://www.acedis.com/La-formacion-a-distancial-tradicional-y-el-e-learning-o-teleformacion-4_5_63.html)
- <http://e-learning.conceptoweb.cl/Ventajas.htm>
- [http://www.sbrenta.com.ar/balanced\\_scorecard.htm](http://www.sbrenta.com.ar/balanced_scorecard.htm)
- <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=pmt.htm&module=toolkit&language=Spanish>
- <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/cualidades.htm>
- <http://www.dez-struktur.com.ar/counseling.htm>
- <http://www.icea.com.ar/psicologia.htm>