



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA

**DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UN MARCO
CONCEPTUAL PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

T E S I S

COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTORA EN INGENIERÍA

SISTEMAS – PLANEACIÓN

P R E S E N T A:

M. I. NELLY RIGAUD TÉLLEZ

Primer tutor principal: **DR. JAVIER SUÁREZ ROCHA**
Segundo tutor principal: **DR. OVSEI GELMAN MURAVCHIK**



CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO, D.F. 2009



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.

ÍNDICE DE LA TESIS

Resumen	4
<i>Abstract</i>	5
Índice de figuras	8
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 2. LA JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS	12
2.1 LA PROBLEMÁTICA DE LAS PYMEs RELACIONADA CON LOS RECURSOS HUMANOS	13
2.2 EL ESTADO DEL ARTE: LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	17
2.2.1. Funciones de la Administración de RH	18
2.2.1.1 La función de Empleo y sus procedimientos	21
2.2.1.2 La función de Manejo de las Relaciones Laborales y sus procedimientos	27
2.2.1.3 La función de Mantenimiento del Registro de Información de RH y sus procedimientos	29
2.2.1.4 La función de Desarrollo de Estrategias Competitivas de RH y procedimientos	31
2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	32
CAPÍTULO 3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	34
CAPÍTULO 4. MARCO CONCEPTUAL Y BASE METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	36
4.1 PROCESO COGNITIVO	36
4.2 ENFOQUES SISTÉMICO Y CIBERNÉTICO	39
4.3 CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS	43
4.4 METODOLOGÍA DE DEFINICIÓN DE PROBLEMAS	45

CAPÍTULO 5. AMPLIACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL: DEFINICIÓN DEL CONCEPTO GENERAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	47
5.1 DEFINICIÓN DEL SUBSISTEMA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	47
5.2 DEFINICIÓN DEL SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS	51
5.3 RELACIÓN DE INFORMACIÓN Y EJECUCIÓN	55
CAPÍTULO 6. DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS Y LINEAMIENTOS PARA SU RESOLUCIÓN	59
6.1 DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS	59
6.2 LINEAMIENTOS PARA ATENDER LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE GRH EN EMPRESAS	62
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
7.1 CONCLUSIONES	66
7.2 RECOMENDACIONES	67
ANEXO 1. ESTRATEGIA PARA LA ELABORACIÓN DEL ESTADO DEL ARTE	69
ANEXO 2. GLOSARIO	72
BIBLIOGRAFÍA	86

ÍNDICE DE FIGURAS

CAPÍTULO 2

Fig. 2.1 Estrategia general para la elaboración de la justificación	12
Fig. 2.2 Distribución porcentual del personal ocupado en las PyMEs por nivel de escolaridad	14
Fig. 2.3 Porcentaje de las PyMEs que participaron en programas de capacitación por sector	15
Fig. 2.4 Funciones, subfunciones y algunas de sus acciones para la Administración de Recursos Humanos	20

CAPÍTULO 4

Fig. 4.1 Fase de observación	37
Fig. 4.2 Fase de construcción	38
Fig. 4.3 Representación del proceso por composición	39
Fig. 4.4 Representación del proceso por descomposición	40
Fig. 4.5 Sistema teleológico conceptualizado bajo el Enfoque Cibernético	41
Fig. 4.6 Estructura funcional del subsistema de gestión	42
Fig. 4.7 Problemas de relación entre el subsistema de gestión y el conducido	43
Fig. 4.8 Clase de problemas de contradicciones de objetivos en el plano conducente	44
Fig. 4.9 Clase de problemas de contradicciones de objetivos en el plano conducido	45
Fig. 4.10 Proceso de determinación de problemas	46

CAPÍTULO 5

Fig. 5.1 Conceptuación básica de la GRH	48
Fig. 5.2 Conceptuación básica del subsistema de RH	51
Fig. 5.3 Conceptuación del subsistema de RH	53
Fig. 5.4 Relaciones de información y ejecución entre GGE y GRH	55
Fig. 5.5 Relaciones de información y ejecución entre GRH y subsistema de RH	56
Fig. 5.6 Conceptuación detallada del Sistema de RH	57

CAPÍTULO 6

Fig. 6.1 Interpretación de la problemática mediante el concepto de GRH	61
--	----

ANEXO 1

Fig. A1.1 Estrategia general para la elaboración del Estado del Arte	69
Fig. A1.2 Representación gráfica del crecimiento de publicaciones relacionadas con la GRH	70

ANEXO 2

Fig. A2.1 Formas de conocimiento en una empresa	74
Fig. A2.2 Estructura detallada del componente de información	77
Fig. A2.3 Estructura del proceso de Planeación	79
Fig. A2.4 Estructura del Diagnóstico	80
Fig. A2.5 Estructura de la prescripción	81
Fig. A2.6 Estructura de la Instrumentación	82
Fig. A2.7 Estructura del Control	82
Fig. A2.8 Estructura de la Toma de Decisiones	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1 Tabla de correspondencia	50
------------------------------------	----

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Las actividades dedicadas a la organización y gestión de los recursos humanos son ampliamente reconocidas en diversos ámbitos, tanto de carácter académico como profesional, por constituir un factor importante e indispensable para asegurar el éxito del funcionamiento y desarrollo de una empresa y, en especial, el mejoramiento sustancial de su competitividad.

De acuerdo con cierta experiencia adquirida durante el trabajo relacionado con la administración de Recursos Humanos (RH), así como debido al estudio de la extensa bibliografía en este campo, se ha observado, por un lado, una creciente necesidad de las empresas por mejorar su funcionamiento, a través de dar mayor atención al papel que tienen sus empleados y a la problemática de su administración.

Por otro lado, se ha percibido un elevado interés por parte de los diversos campos y disciplinas, tales como, la Teoría de Recursos y Capacidades, Teoría del Capital Humano, Gestión del Conocimiento, Teoría de la Psicología Industrial, por mencionar algunas de ellas, en mejorar la competitividad de las empresas, a través de una adecuada atención a la selección, capacitación y desarrollo de los RH.

Sin embargo, a pesar de los diversos logros obtenidos tanto, por profesionales, como por académicos, el presente estudio ha mostrado la existencia de una extensa problemática, que agrava el desempeño de las empresas y, especialmente, de las PyMEs.

El análisis de la problemática relacionado con el campo de gestión de RH, así como la determinación de las consecuencias que producen sus manifestaciones sobre el funcionamiento y desarrollo de las PyMEs, se presentan en el primer subcapítulo del capítulo 2 **“La Justificación de la tesis”**, que ha revelado la necesidad e importancia de atender esta problemática.

Por otro lado, la descripción de los resultados de la búsqueda y análisis de las publicaciones relacionadas con los intentos por resolver la problemática mencionada, se presenta en el subcapítulo 2.2 **“El Estado del Arte: La Administración de Recursos Humanos”**.

Además, en este subcapítulo se ha mostrado la parcialidad de las sugerencias y soluciones, así como las contradicciones entre ellas, que en su mayoría se deben a las discrepancias en la concepción de RH y los procesos de su gestión. Lo

anterior surge del empleo de diversos marcos conceptuales y bases metodológicas, de acuerdo con los antecedentes de formación de sus autores.

Esta situación, agravada además por las diferencias en terminologías y métodos empleados, según los campos disciplinarios involucrados, no ha resuelto la problemática planteada.

Es así, que la demostración, realizada en el capítulo 2, de la importancia, tanto práctica como académica, a resolver la problemática relacionada con la gestión de RH, permitió a definir el objetivo principal de esta tesis, que se plantea en el capítulo 3 **“Objetivos del estudio”**.

Además, se determinaron los subobjetivos específicos necesarios para lograrlo, entre los cuales se destaca la necesidad de construir y emplear un Marco Conceptual, así como elaborar el concepto de Gestión de Recursos Humanos (GRH).

El siguiente capítulo 4 **“Marco Conceptual y Base Metodológica para la Gestión de Recursos Humanos”** se dedica a su elaboración. Esto se hace a través del estudio del proceso epistemológico de producción de conocimientos, así como del empleo de los Enfoques Sistémico y Cibernético.

También, en el mismo capítulo, se definen las seis clases básicas de los problemas y la metodología para su planteamiento, que se basa en la realización de dos tipos de estudios paralelos e interrelacionados: uno empírico y otro teórico.

Con base en lo anterior, en el capítulo 5 **“Ampliación del Marco Conceptual: Definición del concepto general de la Gestión de Recursos Humanos”**, se conceptualiza el sistema que contiene a la GRH, definiendo sus objetivos y estructura interna, lo que permite determinar los resultados principales integrados en el capítulo 6 **“Determinación de problemas y lineamientos para su resolución”**.

A continuación, las conclusiones, que han surgido durante y como consecuencia de la realización de la presente tesis, se proporcionan en el capítulo 7 **“Conclusiones y recomendaciones”**. Asimismo, se dan las recomendaciones para continuar con el planteamiento y resolución de problemas de GRH y organizaciones, en general.

Finalmente, se presenta la bibliografía consultada y se dan dos anexos: El primero, **“Estrategia para la elaboración del Estado del Arte”**, presenta la experiencia obtenida durante la búsqueda bibliográfica y su correspondiente análisis; el segundo, **“Glosario”** tiene el objetivo de proporcionar las definiciones a los términos que se han planteado y empleado.

CAPÍTULO 2. LA JUSTIFICACIÓN DE LA TESIS

Según lo expuesto en la Introducción, el segundo capítulo se dedica a justificar el propio proceso de investigación, que se ha realizado para elaborar esta tesis.

Con este fin, a continuación, en el primer subcapítulo, se describe y se analiza cierta problemática relacionada a los recursos humanos¹, que enfrentan las organizaciones la cual produce graves consecuencias en el funcionamiento y desarrollo, en particular, de las PyMEs.

El criterio básico para seleccionar a este sujeto de estudio se debe a la disponibilidad de información pertinente, es decir, la posibilidad de obtener las estadísticas que proporcionan diversos organismos. Además, se toma en consideración la importancia socioeconómica de las PyMEs, así como, por los planes de desarrollo elaborados en el gobierno, para este tipo de organizaciones².

El otro factor que justifica la necesidad de realizar la investigación, se presenta en el siguiente subcapítulo, donde se describen los resultados del análisis de la bibliografía dedicada a atender esta problemática, que muestra, a pesar de la importancia de prevenir su ocurrencia y mitigar sus impactos, que a la fecha no están definidos los problemas que causan esta problemática y, aún menos, sus soluciones.

La estrategia desarrollada para abordar este capítulo, se muestra en la siguiente figura 2.1.

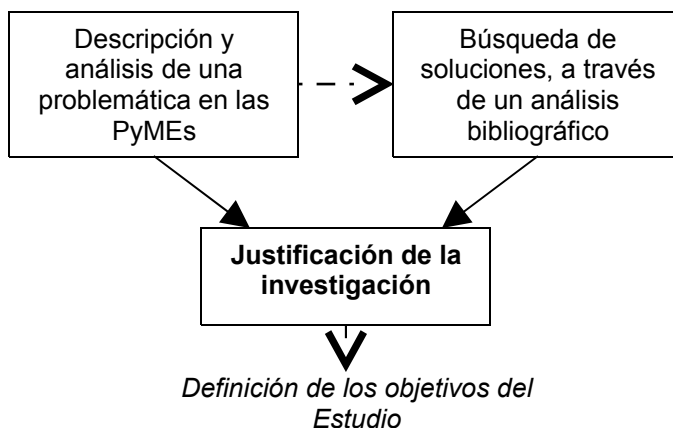


Fig. 2.1 Estrategia general para la elaboración de la justificación

¹ En términos generales, la problemática para este estudio, está conformado por observar y describir las manifestaciones de los recursos humanos y consecuencias de su gestión en las PyMEs.

² Cabe mencionar, que aparte de los criterios indicados, existen también los intereses y el aprovechamiento de la experiencia adquirida por investigadora, en este tipo de organizaciones.

2.1 LA PROBLEMÁTICA DE LAS PYMEs RELACIONADA CON LOS RECURSOS HUMANOS

La problemática describe las dificultades que enfrentan las PyMEs en lo relacionado con la dirección y organización de sus recursos humanos.

Según el informe de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI), las PyMEs representan el 98.5% del total de empresas en México, contribuyendo al 64% de empleo y al Producto Interno Bruto (PIB) con alrededor de 240,000 millones de dólares, lo que corresponde aproximadamente al 40% del PIB nacional [CIPI, 2003].

En el mismo informe, basándose en la importancia de las PyMEs, como proveedoras de empleos, se destaca la necesidad de preservarlas dentro de la economía nacional, ya que el 65% de ellas usualmente cesan sus operaciones en los primeros dos años desde su creación, y hasta 78.5% durante los cuatro años [CIPI, 2003; Palomo, 2005].

Las causas, que se atribuyen a esta prematura partida de las PyMEs, son las siguientes [OCDE, 2003]:

- 43% por problemas administrativos,
- 16% por problemas fiscales,
- 15% por incapacidad tecnológica,
- 11% por deficiencia en comercialización,
- 8% por errores en insumos y producción,
- 7% por falta de financiamiento.

Cuatro de estas causas -“*los problemas administrativos, la incapacidad tecnológica, la deficiencia en comercialización, los errores en insumos y producción*”- podrían estar relacionadas con diversos aspectos internos de las PyMEs, de los cuales algunos se deben a las insuficiencias de los recursos humanos y su administración, tales como, la falta de formación profesional, la inadecuada asignación de responsabilidades, la ausencia de procedimientos para el empleo y el llamado “*empirismo en la dirección del personal*” [OCDE, 2003].

La misma problemática, que presentan los recursos humanos y su administración, se manifiesta, también, en la “*...excesiva rotación del personal... del 67%*” [CIPI, 2003], lo que es mucho más alta que el 45% de la observada en las grandes empresas en México [Manpower, 2003], a pesar de que los dirigentes de las

PyMEs son conscientes de que sus recursos humanos constituyen un factor indispensable para su funcionamiento [Palomo, 2005] y que, además, el 31% de ellos considera que los conocimientos, habilidades y experiencias de su personal ofrecen una fuente para que la PyME mejore su ventaja competitiva [SE, 2006].

La situación se agrava debido a, que esta rotación implica una urgente necesidad de encontrar personal sustituto y realizar su inmediata capacitación, lo que junto con el usualmente bajo nivel de escolaridad de sus empleados, que se observa en la Fig. 2.2, plantea serias dificultades de reclutamiento y entrenamiento, agravando, además, la problemática habitual que enfrenta la administración de la empresa en relación con la capacitación de su personal [Becerril, 2003; Pineda, 2007].

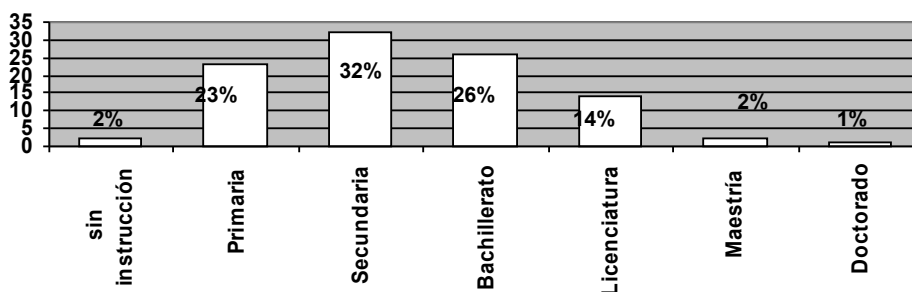


Fig. 2.2 Distribución porcentual del personal ocupado en las PyMEs, por nivel de escolaridad [CIPI, 2003]

En relación con el reclutamiento, las obvias y graves consecuencias que enfrentan las PyMEs mexicanas surgen del hecho de que solamente menos del 10% de ellas han usado los criterios recomendados por la CEPAL para la selección y reclutamiento del personal [CEPAL, 2005], no tanto por lo “...complicado de definir características para los puestos de trabajo...” [Manpower, 2003], sino debido al sustancial patrón familiar, que caracteriza la mayor parte (64.5%) de las PyMEs, y que domina la toma de decisiones en el proceso de contratación, perjudicando el proceso posterior de promoción, en sus propios intereses personales, ya que el 72.2% de familiares directos participan en su administración [CIPI, 2003].

En el caso de la capacitación, en el 86% de las PyMEs falta algún tipo de certificación del personal, lo que se explica en la CEPAL, por el bajo nivel de las habilidades de su personal [CEPAL, 2005] y esto es a pesar de que, según el mencionado informe [CIPI, 2003], un relativamente alto porcentaje de las PyMEs (Fig. 2.3) atienden los 131 programas de apoyo empresarial proporcionados por diversas instituciones públicas, por ser un requisito para la obtención de varios beneficios, como son los incentivos fiscales [Becerril, 2003].

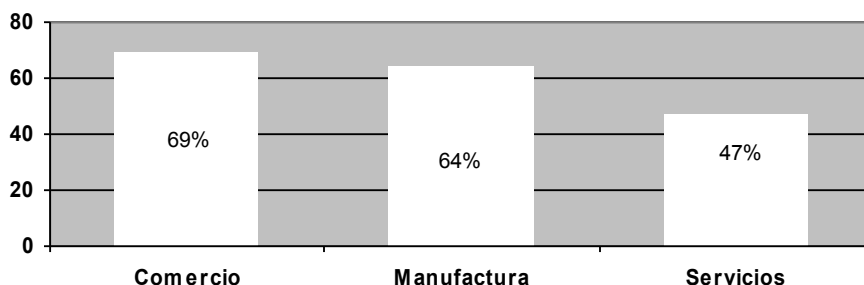


Fig.2.3 Porcentaje de las PyMEs que participaron en programas de capacitación, por sector [CIPI, 2003]

Por otro lado, cerca de un 50% de las PyMEs no usan técnicas para la mejora en calidad y/ o productividad, lo que puede resultar en que los recursos humanos difícilmente encuentren los medios para lograr una mejora en la eficiencia de los procesos productivos de estas empresas [CIPI, 2003].

Otro factor que agrava la situación, constituyen las dificultades que enfrenta el 56% de las PyMEs [CEPAL, 2005], para determinar y controlar las remuneraciones de su personal, circunscribiéndose únicamente, en mejor de los casos, a las acciones señaladas por la legislación vigente, tales como son las compensaciones por antigüedad y el aumento por la inflación [Pineda, 2007].

Asimismo, con respecto a la promoción de personal que, aparentemente, se fundamenta en la confianza del dueño, sólo en el 28.4% de las PyMEs se reconoce el desempeño del personal, como un factor para evaluar su trabajo y asignar los incentivos, tales como los bonos por productividad [Sánchez-Granados, 2008].

Obviamente que esta situación, junto con otros factores, agrava las relaciones laborales, produciendo conflictos, que según la Secretaría del Trabajo y Previsión Social [STPS, 2005] se encuentran clasificadas así: Un 20%, se deben a las discusiones sobre las condiciones de trabajo; 14.2%, a las demoras para proporcionar los aumentos salariales; 13.6%, al atraso en el pago de sueldo; 15%, a la falta de pago adicional por las horas extras de trabajo; 17.5%, a las suspensiones y el restante 19.7%, a otras causas.

No es sorprendente, que el 35% de los trabajadores de las PyMEs demuestran sus inconformidades, afiliándose en sindicatos los cuales, como asociaciones laborales con ciertas atribuciones legales, no solo participan en la elaboración de contratos colectivos de trabajo y la negociación salarial, sino llegan a intervenir, incluso, en la determinación arbitraria de la organización del trabajo [Castro, 2008] y, por ende, dictan las políticas de la empresa relacionadas con sus recursos humanos y su administración.

Por lo anterior, esta problemática, que enfrentan las empresas y particularmente la administración de sus recursos humanos, ha resultado en graves consecuencias en el funcionamiento, la productividad y desenvolvimiento de las PyMEs, entre las cuales cuatro de cada seis, esto es, dos tercios, han manifestado “...su estancamiento y/o de haber disminuido su desempeño...” [CEPAL, 2005], con sus consecuentes efectos negativos.

Además, se destaca el impacto negativo de la problemática sobre la competitividad de empresa, con que se dificulta su integración con cadenas productivas y, en particular, se limitan sus posibilidades de exportar, debido a que solamente el 9% de las PyMEs están involucradas en la actividad exportadora [SE, 2006; Montero, 2007].

Por otro lado y desafortunadamente, los programas públicos de apoyo a las PyMEs, por ejemplo, los del Fondo PyME, no toman en cuenta la problemática mencionada en su totalidad, debido a que se identifican parcialmente los problemas que la producen, como se destaca en un estudio³ realizado por el Instituto de Ingeniería que concluye “...los programas de apoyo tienden a dedicarse a resolver problemas de carácter técnico- operativo, mas no de organización y gestión...” [Instituto de Ingeniería-UNAM, 2007], lo que resulta en soluciones parciales para resolver la problemática de las PyMEs, incluyendo la de los recursos humanos y su administración.

Debido a lo anterior, la Secretaría de Economía declara la necesidad de definir los problemas causantes de la problemática para determinar soluciones integrales que permitan diseñar políticas para la mejora competitiva de las PyMEs [Hernández, 2007].

Se observa que la falta para atender la problemática de los recursos humanos, por el sector público, está constituyendo, hasta la fecha, un factor agravante que contribuye sustancialmente, junto con otras causas, a la disminución del desempeño de las PyMEs, en su mayoría y por ende, de sus ingresos, provocando, finalmente, su prematuro fin.

Por lo que, se puede considerar que es relevante la problemática relacionada a los RH en las empresas, particularmente, en las PyMEs, debido a las consecuencias negativas en su productividad y competitividad.

Antes de empezar el estudio detallado de la problemática, con el fin de identificar los problemas que la producen, así como de buscar sus soluciones, que puedan permitir a las PyMEs reducir las manifestaciones e impactos negativos, fue indispensable conocer y analizar los resultados y sugerencias, que han sido elaborados en la práctica y teoría de administración de las empresas.

³ Para la realización del estudio se tomó una muestra de 588 PyMEs durante el 2006 que se encuentran adscritas a los programas que proporciona el Fondo PYME.

Los resultados de este análisis se presentan en el siguiente subcapítulo.

2.2 EL ESTADO DEL ARTE: LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este apartado tiene el objetivo de exponer los resultados de búsqueda y análisis de las publicaciones relacionadas con los intentos por resolver la problemática mencionada, así como evaluar la eficacia y eficiencia de las sugerencias y, en su caso, de las soluciones encontradas. Sin embargo, la realización de esta búsqueda implica la necesidad de conocer y analizar la bibliografía dedicada, en una u otra forma, a los Recursos Humanos (RH) y su administración en general (*Anexo 1*)⁴.

En consecuencia, se encontró una gran diversidad de publicaciones, en las cuales se proponen consejos [Treven & Mulej, 2005; Stenlund & Hörte, 1999; MacMahon & Murphy, 1999], sugerencias [Shiemann & Metrus Group, 2007; Man et al., 2002; Rastogi, 2000], prescripciones de acciones y procedimientos [Gunasekaran et al., 2000; Wright & McMahan, 1992]. Asimismo, se elaboran y emplean modelos [Harzallah, 2006; Zafiran, 2005; Bourguignon, 2004; Fitzpatrick, 2000], teorías [Rozencweig- Lemaitre, 2005; Smith et al., 1999], estructuras conceptuales [Aquaah, 2004; Modell, 2000] y metodológicas⁵ [Martin-Alcazar et al., 2005] y, además, hasta se establecen nuevos campos disciplinarios [Ferris et al., 2004; Roehling et al., 2005; Bontis, 2001; Montesinos & Martínez; 2001].

El análisis de la bibliografía disponible permite identificar dos grupos de publicaciones: Uno, que integra la gran cantidad de documentos, donde la Administración de RH se considera como la realización de ciertas funciones expuestas con la descripción de métodos y actividades pertinentes; y otro, caracterizado por estudios que consideran actividades de la Administración de RH dentro del contexto general de la empresa, evaluando sus contribuciones al desempeño y desarrollo de ésta [Cohen, 2007; Becker & Gerhart, 1996]⁶.

A continuación se presentan los resultados del análisis de la bibliografía mencionada expuestos en la siguiente sección.

⁴ Véase Anexo 1 para conocer la estrategia para la elaboración del presente Estado del Arte.

⁵ Las estructuras conceptuales y metodológicas señaladas están dedicadas a definir y establecer la Gestión por Competencias en las empresas.

⁶ En el segundo grupo identificado, desafortunadamente, los estudios no corresponden a la problemática expuesta y, en consecuencia, no se hacen intentos por resolverla. Por esta razón, los documentos han quedado fuera de consideración en este análisis.

2.2.1. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RH

La problemática y la gravedad de sus consecuencias descritas y analizadas, implican una urgente necesidad de resolverlas, por lo que no es sorprendente que en la bibliografía se encuentran muchas sugerencias y soluciones tanto explícitas como implícitas.

Su consecuente análisis se presenta a continuación, de acuerdo con las funciones, procedimientos y actividades pertinentes, que corresponden, según la postura clásica, a la Administración de RH que, usualmente, se realiza por una unidad de la empresa, tal como es el Departamento del Manejo del Personal [Gómez-Mejía et al., 2004; Puchol, 2005], el Departamento de Recursos Humanos [Zafiran, 2005] o, Administración de Recursos Humanos [Martin-Alcozar et al., 2005], por mencionar algunas de ellas.

En particular, se consideran las responsabilidades de realizar algunas de las siguientes principales funciones como son del:

- **Empleo**, que consiste en asegurar que los puestos de trabajo de una organización se encuentren ocupados por personas con características adecuadas y, al mismo tiempo, realicen las responsabilidades correspondientes [Robbins, 1996; Gómez-Mejía et al., 2004; Svetlik et al., 2007]. En algunos de los trabajos, además de presentar esta función, también se mencionan y se describen, en su caso, las sub-funciones, tales como son el **Reclutamiento** [Alles, 2005; Gensing- Prophal, 2005], **Selección** [Bakker et al., 2004], **Contratación** [Kesler, 1995], **Formación y Desarrollo** [Alles, 2005], **Evaluación y Gestión del Desempeño** [Svetlik et al., 2007], **Promoción** [Wright et al., 2001; Svetlik et al., 2007] y, finalmente, **Dimisión** [Robbins, 1996; Puchol, 2005].
- **Manejo de las Relaciones Laborales**, que corresponde a la actuación de la unidad estructural como una mediadora en la resolución de los conflictos tanto individuales [Shannon, 2003; Stenlund & Hörte, 1999], por ejemplo, de las inconformidades, que surgen de la retribución, acoso, sanciones, etc., como colectivos [Treven & Mulej, 2005; Gómez- Mejía et al., 2004] que se presentan por parte de grupos de empleados, sindicatos y de la propia empresa, cuando, por ejemplo, la unidad opera como intermediaria para la resolución de una huelga [Puchol, 2005; Hunter, 1998]. En esta función, también, se encuentran las sub-funciones, tales como son la **Previsión y Prevención** [Shannon, 2003], [Hunter, 1998], **Mitigación y Resolución de Conflictos** [Hall & Hall, 1994].
- **Mantenimiento de los Registros de Información** sobre los empleados y puestos de trabajo en la organización [Frauenheim, 2007; Puchol, 2005], que captura, mantiene y proporciona la información para la evaluación del desempeño de los empleados [Marr et al., 2003], los datos de la nómina

[Shiemann & Metrus Group, 2007], los antecedentes de la formación del personal [Gupta & Sharma, 2004, Puchol, 2005], etc.

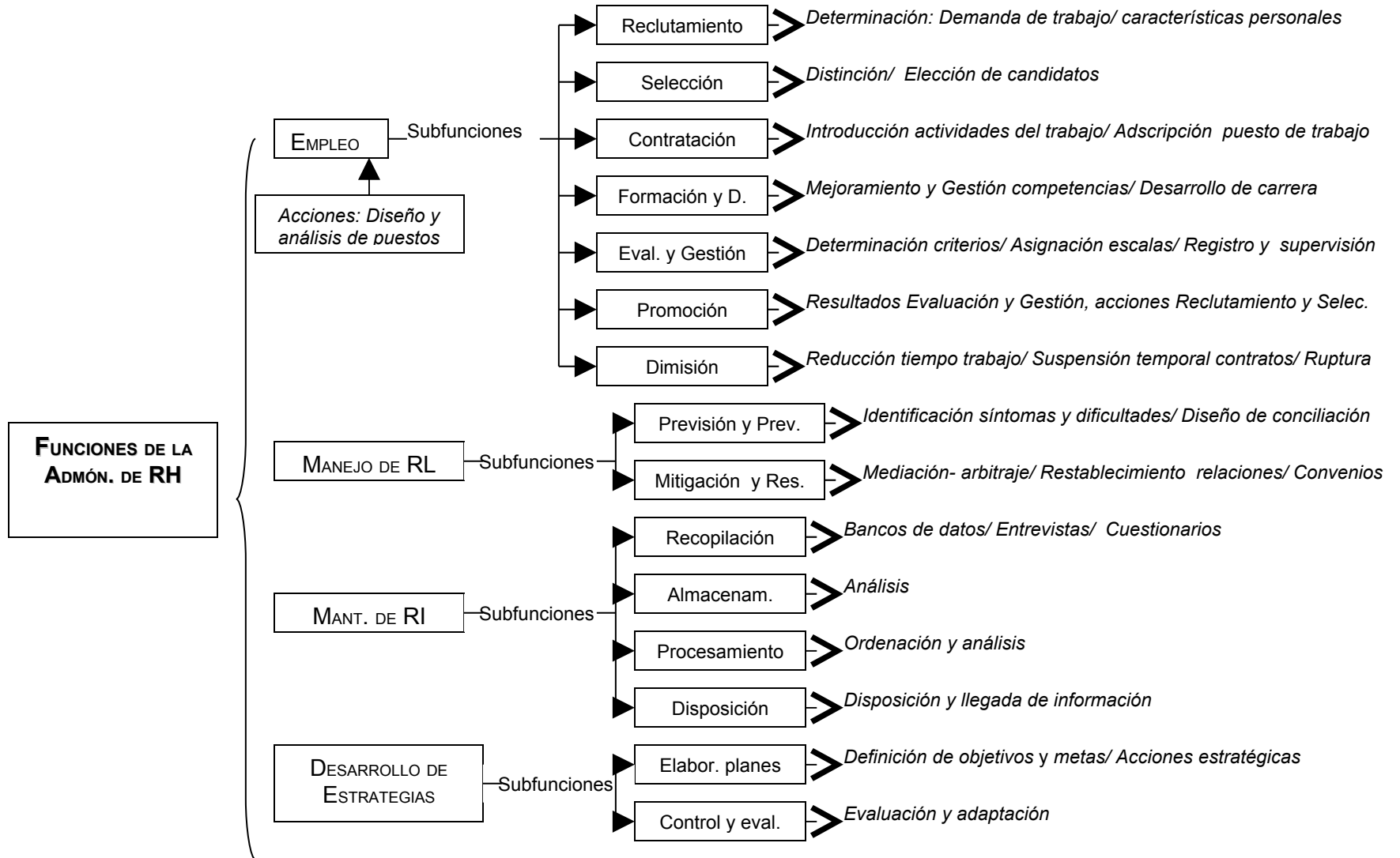
Asimismo, se consideran las sub-funciones de la **Recopilación** [Ward et al, 1990], **Almacenamiento** [Snell, 1992], **Procesamiento** [Prien et al., 1987] y **Disposición de Información RH** [Zhang & Wang, 2006; Marr et al., 2003].

- **Desarrollo de Estrategias Competitivas de RH**, que contempla la elaboración y realización de estrategias de funcionamiento y desarrollo de RH con el fin de contribuir a la competitividad de la empresa [Cohen, 2007; Gómez-Mejía et al., 2004], a través del mantenimiento del nivel óptimo de capital humano y de su remuneración [Acquaah, 2004], esto es dando la atención especial a los empleados capacitados, motivándolos con prestaciones, promociones y otras formas de distinción [Harzallah et al., 2006; Rozencweig- Lemaitre, 2005], así como capacitar a los de bajo desempeño [Martin-Alcazar et al., 2005; Alles, 2005; Le Boterf, 2001]. Se distinguen dos subfunciones definidas por las actividades de la **Elaboración de Planes** [Rastogi, 2000; Alles, 2005] y del **Control y Evaluación de Planes** [St- Onge et al., 2004], respectivamente.

Además, entre la bibliografía analizada, también se encuentran documentos, que presentan procedimientos, actividades y diferentes medios (formatos, métodos de trabajo, etc.) para realizar las mencionadas funciones y subfunciones.

A continuación, con el fin de identificar y evaluar las posibles contribuciones en la resolución de la problemática en cuestión, se describen y analizan las publicaciones, de acuerdo con la clasificación descrita, como se muestra en la siguiente Fig. 2.4. Además, por cada apartado, se presenta una nota, en la cual se exponen los intentos de los autores por resolver la problemática en cuestión.

Fig. 2.4 Funciones, subfunciones y algunas de sus acciones para la Administración de Recursos Humanos



2.2.1.1 La función de Empleo y sus procedimientos

Para la realización de la función del Empleo, se ha justificado la necesidad de conocer la estructura organizacional de la empresa [Wright & McMahan, 1992], con el objetivo de definir los puestos de trabajo junto con la determinación de las exigencias de cada uno de ellos, tales como son las responsabilidades [Markowitz, 1987], atribuciones [Prien et al., 1987] y competencias humanas [Snell, 1992], a través de una acción llamada, posteriormente, *diseño de puestos de trabajo* [Montesinos & Martínez; 2001].

La mencionada acción se realiza antes de la puesta en marcha de la empresa [Prien et al., 1987] o, posteriormente, en el caso del cambio de la estructura organizacional, a través del rediseño según los autores [Hawthorne, 2004; Roehling et al., 2005].

Con respecto a los procedimientos, que están referidos a lograr el *diseño de puestos de trabajo*, se destacan los siguientes tres cuestionarios:

- “Análisis de posiciones” (CAP) [Prien et al., 1987; Hawthorne, 2004], que identifican los puestos de trabajo con sus responsabilidades y atribuciones;
- “Análisis del flujo de trabajo” [Walker & MacDonald, 2001] (también conocido bajo el nombre de *análisis del inventario del trabajo* [Hawthorne, 2004]), que determina las relaciones entre diversos puestos y su lugar en la estructura jerárquica de la organización y;
- “Análisis del trabajo orientado por líneas directrices” [Becker & Huselid, 1998], llamado anteriormente *descripción de las posiciones directivas* [Prien et al., 1987; Snell, 1992], que se dedica a evaluar la importancia relativa de las responsabilidades de cada puesto, en relación con el logro de objetivos particulares de la empresa.

Obviamente, la aplicación de estos cuestionarios por el personal de la empresa y/o a través de *outsourcing*, supone la existencia del personal sujeto a entrevistarse en la empresa, lo que corresponde a la situación cuando la empresa funciona sin un diseño anterior de puestos de trabajo o al caso cuando se busca, posteriormente, a rediseñar su organización.

Desafortunadamente, los estudios mencionados no explicitan, para qué situación se aplican los cuestionarios, ya sea antes o durante la operación de la empresa, sólo refiriéndose al procedimiento del diseño de puestos. Sin embargo, existe otro grupo de publicaciones, donde se plantea la necesidad de realizar otra acción denominada *análisis de puestos de trabajo* [Wright & McMahan, 1992; Wright et al., 2001; Gómez-Mejía et al., 2004; Ferris et al. 2004; Puchol, 2005], que corresponde a la situación cuando los puestos no sólo existen en teoría, sino están operando.

A pesar de que los tres citados arriba procedimientos del diseño de puestos de trabajo son aplicables, también, para el análisis de puestos de trabajo, los autores de esta nueva acción, posiblemente, por pertenecer a otras escuelas, optaron por elaborar y nombrar procedimientos propios, debido a sus distintas formaciones académicas.

Por ejemplo, existen medios, que permiten distinguir las exigencias de los puestos del trabajo y, por ende, para precisar las actividades humanas (que frecuentemente se llaman *comportamientos de los empleados* [Smith et al., 1999]), entre los cuales se han destacado cuestionarios, tales como el de “inventario de tareas” [Wright et al., 2001; Gómez- Mejía et al., 2004] y el “cuestionario de puestos directivos” [Wright & McMahan, 1992].

El análisis de estos medios no permitió compararlos con los dedicados al diseño de puestos de trabajo, debido a que están fundamentados en diferentes disciplinas y elaborados con sus terminologías propias.

Por otro lado, además, se encuentran otras acciones específicas, que están dedicadas a realizar las mencionadas subfunciones del Empleo.

Para realizar el Reclutamiento, como la primera subfunción sustancial del Empleo, que permite conseguir del mercado laboral un conjunto de candidatos, cuyas cualidades pueden ser adecuadas para ocupar un determinado puesto de trabajo en la empresa [Gómez-Mejía et al., 2004] se distinguen dos acciones básicas conocidas como la *determinación de la demanda de trabajo* [Bakker et al., 2004] y la *determinación de las características básicas de las personas* [Robbins, 1996; Wright et al., 2001; Alles, 2005].

Para la ejecución de las mencionadas acciones, existen medios particulares dedicados a la determinación de la demanda del personal, basados en métodos cuantitativos [Marr et al., 2003], por ejemplo, la “proyección de tendencias”, “simulaciones”, “modelos de Markov” [Gunasekaran, 2000], etc., y en métodos cualitativos, tales como la “técnica Delphi” y de “grupo nominal” [Bakker et al., 2004], por mencionar algunos.

Los resultados obtenidos por estas acciones sirven para realizar la siguiente subfunción de la selección, la cual distingue y elige candidatos con las características adecuadas, de acuerdo con las exigencias tanto de los puestos de trabajo, como de la empresa en general [Puchol, 2005].

Asimismo, se han desarrollado otros procedimientos para el reclutamiento y selección, tales como los medios para la elaboración de anuncios [Alles, 2005], realización de entrevistas [Robbins, 1996], aplicación de cuestionarios de competencias [Bakker et al., 2004] y pruebas de personalidad [Alles, 2005]. También, existen pruebas de confiabilidad, tales como las pruebas de estrés, de polígrafo, estudios socioeconómicos, pruebas de control médico y toxicológico, etc. [Gómez-Mejía et al., 2004; Reece, 2008].

Sin embargo, hay ciertas críticas de algunos de estos procedimientos, por considerarlos dedicados a resolver las situaciones típicas “*de laboratorio*” [Huselid et al., 2005; Harzallah et. al, 2006], es decir, se ajustan partes de la realidad en función de las técnicas y herramientas disponibles, debido a la formación de los autores, lo que resulta en que no corresponden al contexto real de la empresa y, frecuentemente, no es posible de emplearlos.

No es sorprendente, que esta situación ha conducido al rechazo de algunas soluciones teóricas, por parte de los profesionales y administradores de las empresas que, además, en el pasado, ya ha sido mencionado por otras disciplinas [Churchman, 1973].

Seguidamente, una vez que se ha tomado la decisión de elegir al candidato, la subfunción de la contratación realiza un acuerdo laboral en cuyo contenido se establecen los derechos y obligaciones, que tanto la empresa como el candidato manifiestan su voluntad de respetar, por lo que su cumplimiento puede ser exigido por ambas partes y a la vez acatado por ellas [Kesler, 1995].

En algunos casos, se plantea un periodo provisional de contratación, bajo las condiciones llamadas *pruebas de control*, cuyo cumplimiento asegure la renovación del contrato [Grensing- Propthal, 2005].

La ejecución de esta subfunción, además, prevé la orientación a los nuevos empleados acerca de las políticas, objetivos, actividades y procedimientos generales de la empresa, a través de la acción llamada *introducción a las actividades humanas del trabajo* [Kesler, 1995], para la cual tienen que diseñarse los manuales de empleado, la impartición de los cursos de inducción, etc. [Grensing- Propthal, 2005].

Existe otra acción de la subfunción de la contratación, llamada *adscripción al puesto de trabajo* [Puchol, 2005] que, posiblemente, sea similar a la acción anterior; sin embargo, no ha sido posible compararlas, porque provienen de diferentes campos disciplinarios y emplean distintos términos.

Posteriormente, cuando el empleado inicia su trabajo, a través de la subfunción de la formación y desarrollo, se busca complementar sus conocimientos, así como desarrollar sus habilidades relativas a las necesidades y exigencias de su puesto o, en su caso, las que se requieran para otro puesto potencial [Modell, 2000; Aquaah, 2004; Martin-Alcazar et al., 2005].

Se distinguen las acciones correspondientes, tales como el *mejoramiento de competencias humanas* [Gómez-Mejía et al., 2004; Kleps, 2006] y el *desarrollo de la carrera profesional* [Wright et al., 2001; Svetlik et al., 2007].

Por otro lado, existen otras acciones basadas en la disciplina de “Gestión por Competencias” que incluyen la *adquisición de competencias*, la *ubicación de*

competencias, el *desarrollo de competencias* [Harzallah et al., 2006], el *mantenimiento de competencias* y la *sustitución de competencias* [Le Boterf, 2001; Alles, 2005].

En particular, la formación se logra mediante los mecanismos específicos, como son cursos para el desarrollo de habilidades y programas informáticos, donde se simulan situaciones laborales reales [Kleps, 2006]. Mientras, que para el desarrollo, se emplean otros procedimientos, que se empiezan con la determinación de la posibilidad de ofrecer al candidato, que tiene aspiraciones profesionales de crecimiento, un mejor puesto, y para esto se le proporcionan los medios y conocimientos adecuados, tales como formularios de trayectorias profesionales, etc. [Gómez-Mejía et al., 2004; Alles, 2005].

Seguidamente, otras dos subfunciones del Empleo son la evaluación y gestión del desempeño. La primera, tiene el propósito de estimar el rendimiento (resultados de actividades) y, en particular, el comportamiento del trabajador (modalidades de realización de actividades), en relación al cumplimiento de las exigencias del puesto de trabajo [Gómez- Mejía et al., 2004; Puchol, 2005; Rozencweig-Lemaitre, 2005].

La subfunción de evaluación, se realiza a través de las dos acciones complementarias de la *determinación de criterios y asignación de escalas de valor* [Svetlik et al., 2007], que se llevan a cabo con instrumentos como la “Técnica Delphi”, para la definición de criterios (factores de RH) [Harzallah et. al, 2006] y el “método BARS” (*Behaviorally Anchored Rating Scale*) [Svetlik et al., 2007], para fijar escalas de medición.

Asimismo, para medir el rendimiento y comportamiento, la parte principal del desempeño, se distinguen las dos acciones llamadas *registro y supervisión de los empleados* [Grensing- Prophal, 2005], que se realizan a través de “métodos de verificación de campo”, en los cuales se obtiene información de supervisores inmediatos, también existen “métodos de evaluación en grupos”, en los que se compara el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo, “auto-evaluaciones”, etc. [Reyes- Ponce, 2007]. Además, existe la “técnica de incidentes críticos” [Svetlik et al., 2007], que permite valorar algunas de las formas de realización de actividades por los RH durante contingencias.

Los resultados de la evaluación y, por otro lado, la existencia de normas y estándares, previamente establecidos en la empresa, permiten la realización de la subfunción de gestión del desempeño, con el fin de mejorar la productividad de empleados, así como determinar su futuro en la empresa [Rozencweig- Lemaitre, 2005; Svetlik et al., 2007], por ejemplo, con la asignación de recompensas, la determinación de las oportunidades para crecer en la jerarquía organizacional y el despido, por mencionar algunos de los casos.

A continuación, la subfunción de la promoción tiene que realizarse cuando existe un puesto vacante en la estructura organizacional, y se encuentra un candidato del

personal que lo puede ocupar. Esta subfunción tiene el objetivo de tomar la decisión de elegir al empleado cuyas características laborales y de formación cubren los requerimientos del puesto vacante [Wright et al., 2001; Zhang et al., 2001; Svetlik et al., 2007]. En algunos casos, se reconoce el alto nivel de la capacidad del desempeño del empleado, mediante la distinción especial de otorgarle su definitividad en el puesto [Rozenzweig- Lemaitre, 2005].

La promoción se realiza basándose en los resultados de la subfunción de la evaluación y gestión del desempeño, así como usando algunas acciones y procedimientos del reclutamiento y de la selección [Rozenzweig- Lemaitre, 2005; Svetlik et al., 2007].

Sin embargo, en algunas de las publicaciones, la promoción es considerada como una acción consecutiva de la gestión del desempeño [Gómez- Mejía et al., 2004, Puchol, 2005] y no, propiamente, como una subfunción del Empleo.

De forma similar, la asignación de recompensas, se considera como una subfunción del Empleo [Gómez- Mejía et al., 2004, Puchol, 2005] y no como otra acción correspondiente a la gestión del desempeño [Rozenzweig- Lemaitre, 2005; Svetlik et al., 2007].

Lo anterior demuestra que para el día de hoy no existe un acuerdo sobre la estructura funcional de la Función del Empleo y, en particular, sobre las distinciones entre las subfunciones, acciones, procedimientos, lo que es resultado de las diversas áreas de formación y estudios de los autores, así como a la ausencia de un común y general marco conceptual y base metodológica.

Finalmente, a través de la última subfunción de dimisión se termina la relación laboral del empleado con la empresa, para lo que se han considerado las acciones preventivas y transitorias [Robbins, 1996], tales como la *reducción del tiempo de trabajo y la suspensión temporal de contratos* [Gómez- Mejía et al., 2004], así como las definitivas, tales como *la ruptura del vínculo laboral* con el finiquito, según la ley, además de considerar la protección de la propiedad intelectual de la empresa [Puchol, 2005].

La descripción realizada de la función de Empleo y subfunciones con sus principales acciones y procedimientos permite, ahora, identificar en la bibliografía los intentos y en su caso las soluciones de resolver la problemática expuesta en el apartado 2.1, que constituye a final de cuentas el objetivo del actual subcapítulo, Estado del Arte.

Antes de pasar a describir las otras funciones, se presentan, en la siguiente nota, los resultados de las observaciones obtenidas por los autores, con el propósito de explicitar la relevancia y, en su caso, la insuficiencia de las publicaciones para atender la problemática en cuestión.

Nota I. El análisis de la bibliografía dedicada a la función del Empleo ha mostrado la existencia de trabajos, donde se trata de atender, en forma explícita y/ o implícita, algunas particularidades de la problemática, tales como el inadecuado comportamiento de empleados [Robbins, 1996], que perjudica su desempeño, por lo que se sugiere mejorar su inducción y capacitación [Svetlik et al., 2007], también, perfeccionar los criterios y los procedimientos para establecer sanciones, así como determinar y controlar sus remuneraciones [Han et al., 2006].

Hay sugerencias de emplear las acciones de las subfunciones del reclutamiento, selección y contratación para prever y resolver las posibles futuras manifestaciones de las conductas impropias [Robbins, 1996], así como para detectar las insuficiencias de conocimientos y capacidades [Wright et al., 2001; Bakker et al., 2004], con el fin de evitar la contratación de personal inadecuado a las necesidades de la empresa [Alles, 2005].

No obstante, en artículos [Huselid et al., 2005; Harzallah et. al, 2006] se detectan que algunos de los procedimientos para el reclutamiento y la selección emplean las técnicas y herramientas adaptadas de áreas ajenas a la problemática de las empresas, por lo que otros autores consideran indispensable contar con los criterios eficaces para la elección de los medios adecuados o, en su caso, para la elaboración de los nuevos [Martin-Alcozar et al., 2005; Han et al., 2006].

Se observan intentos de prevenir los comportamientos y actividades ilícitos y desacordes con las políticas de la empresa, tales como son robos, ausentismo injustificado, retardos, el mal uso de las instalaciones de la empresa y, en general, actitudes desacordes a las políticas de la empresa, etc. Lo que se hace, a través de la inclusión de los puntos especiales en los contratos, así como mediante la introducción de los temas especiales en los cursos de “inducción” [Kesler, 1995], buscando advertir y comprometer a los contratados acerca de las expectativas de conductas generales por parte de la empresa [Grensing- Prophal, 2005; Puchol, 2005].

Posteriormente, en el caso cuando los empleados no cumplen eficaz y eficientemente con las responsabilidades propias del puesto de trabajo o cuando se observa que no tienen suficientes competencias para ser promovidos, se sugieren aplicar las acciones de las sub-funciones de formación y desarrollo [Wright et al., 2001; Gómez-Mejía et al., 2004], tales como son la *capacitación* y *entrenamiento* [Kleps, 2006; Svetlik et al., 2007].

Sin embargo, se destaca la falta de la determinación completa y precisa de los programas de formación para el desarrollo de habilidades, debido a la incompleta definición de las necesidades y exigencias de los puestos, que se observa en algunas empresas, por lo que se sugiere la acción del *diseño de puestos de trabajo* considerada anteriormente [Smart, 2007].

Por último, en caso de insatisfacción por la falta de reconocimiento y/o debido a la pérdida de interés en las atribuciones de puesto, que constituyen una parte de las

manifestaciones de la problemática, se recomienda la realización de las acciones y procedimientos de la subfunción de evaluación y gestión del desempeño [Reyes-Ponce, 2007] para identificar el estado de ánimo, que influye negativamente sobre la productividad del empleado [Rozenzweig- Lemaitre, 2005].

Asimismo, se propone ejecutar la subfunción de promoción [Wright et al., 2001; Zhang et al., 2001], con el fin de incentivar el estado de ánimo del personal y, consecuentemente, motivar su comportamiento y mejorar su productividad [Svetlik et al., 2007].

2.2.1.2 La función del Manejo de las Relaciones Laborales y sus procedimientos

La función de Manejo de Relaciones Laborales (MRL) tiene que atender probables inconformidades que suelen emerger en la empresa, así como resolver las existentes, tal es el caso particular de los conflictos que surgen entre empleados, así como con la empresa [Hunter, 1998].

Esta función se realiza a través de tres subfunciones: La de Previsión y Prevención, la de Mitigación y la de Resolución de Conflictos.

La subfunción de previsión y prevención anticipa eventuales desavenencias [Hunter, 1998], así como promueve el desarrollo de relaciones de trabajo en un entorno laboral pacífico, tanto personales como de trabajo, susceptibles a impulsar el crecimiento y desenvolvimiento de la empresa [Shannon, 2003], a través de las dos acciones generales de la *identificación de síntomas y dificultades*, y del *diseño de conciliación* [Stenlund & Hörte, 1999].

Para las mencionadas acciones existen procedimientos llamados “métodos de auto-composición”, en los cuales se identifican indicios proclives a convertirse en conflictos, tales como son las técnicas que identifican patrones y tendencias de relaciones entre los empleados [Shannon, 2003], uno de los cuales, el *sociograma*, determina asociaciones informales [Svetlik et al., 2007].

Dentro del mismo rubro, existen otros medios que consisten en la creación de consejos laborales, que se integran por representantes, tanto de los trabajadores, como de la administración, con la responsabilidad de regular las condiciones de trabajo [Gómez-Mejía et al., 2004;] y, particularmente, las de higiene y seguridad [Puchol, 2005].

Seguidamente, para las subfunciones de mitigación y resolución de conflictos, la primera se dedica a atenuar las consecuencias de situaciones denominadas de “*alto riesgo*” [Hall & Hall, 1994], que se refiere a aquéllas que perturban las operaciones regulares de la empresa. La segunda, tiene el propósito a encontrar soluciones creativas a los conflictos [Stenlund & Hörte, 1999].

Ambas subfunciones se realizan a través de acciones que consideran y se basan en la legislación y normatividad vigente, así como respetan las políticas de la empresa. Entre estas acciones destacan:

- *Mediación y arbitraje*, que se realizan a través de los llamados métodos “alternos de solución a controversias”, en los cuales se proporcionan y emplean técnicas para lograr una discusión organizada y, por lo menos civilizada, así como procedimientos que orienten y capaciten a las personas, que intervienen en la solución de conflictos, permitiéndoles, posteriormente, identificar e implantar las soluciones eficaces oportunamente [Shannon, 2003].
- *Restablecimiento de relaciones*, cuyos medios constituyen los métodos llamados “programas de asistencia a empleados”, que están orientados a garantizar que las políticas de la empresa sean respetadas por todos los empleados [Gómez- Mejía et al., 2004].
- *Elaboración de convenios*, que se realiza a través de “procedimientos de conciliación”, que comprenden, básicamente, la identificación de un objetivo común entre las partes involucradas del conflicto y el desarrollo de un proceso para lograr un acuerdo. Estos mecanismos se aplican tanto para la resolución de conflictos individuales como sindicales [Treven & Mulej, 2005].

Nota II. En relación con el empleo de la función de MRL, existen algunas sugerencias para atender las manifestaciones correspondientes de la problemática descrita en el apartado 2.1.

En el caso de huelgas, con el fin de reanudar las operaciones de la empresa, se recomiendan emplear las acciones y procedimientos de las subfunciones de mitigación y resolución de conflictos [Treven & Mulej, 2005].

Esto, permite resolver las inconformidades que surgen debido tanto a la falta del cumplimiento y/ o modificación del contrato colectivo de trabajo, como por los desacuerdos en la negociación salarial [Shannon, 2003] y, por las malas condiciones de higiene y seguridad en el trabajo y, debido a las discusiones sobre la falta de pago adicional por horas extras [Gómez- Mejía et al., 2004].

Asimismo, hay sugerencias para realizar las acciones correspondientes de la subfunción de previsión y prevención, con el fin de desarrollar el ambiente amistoso y respetuoso de las relaciones laborales [Hunter, 1998], antes de que se presenten manifestaciones graves de desacuerdos y problemas entre los empleados, tales como son las diferentes opiniones, discrepancias de objetivos y hasta conflictos personales [Stenlund & Hörte, 1999; Shannon, 2003].

Además, se recomienda la realización de la acción llamada *restablecimiento de relaciones* de la subfunción de resolución de conflictos para garantizar el respeto a

las políticas de la empresa por los empleados, cuando se presentan abusos de poder por algunos de ellos [Gómez- Mejía et al., 2004].

2.2.1.3 La función del Mantenimiento del Registro de Información de RH y sus procedimientos

La siguiente función es la del Mantenimiento de Registro de Información (MRI), que tiene el objetivo principal de asegurar la disponibilidad de la información sobre los puestos de trabajo y el personal que los ocupa, necesaria para la realización de las funciones de la Administración de RH [Shiemann & Metrus Group, 2007].

Asimismo, el MRI tiene que proporcionar la información correspondiente para la toma de decisiones y la gestión general de la empresa [Frauenheim, 2007], tal como es la información relevante para las propuestas de asignación de puestos y promociones, elaboración de la nómina, retención por ausentismo, compensaciones por antigüedad, etc.

Para cumplir con sus propósitos, el MRI se realiza a través de sus subfunciones de Recopilación, Almacenamiento, Procesamiento y Disposición de Información de RH.

La primera subfunción, la de recopilación, tiene por objetivo obtener datos de las personas y puestos de trabajo [Prien et al., 1987], así como de las políticas y estrategias de la empresa [Ward et al, 1990]. La subfunción también tiene que recolectar datos del entorno de la empresa, tales como son del mercado laboral y legislación vigente la regulación del trabajo [Snell, 1992], a través de *bancos de datos, entrevistas y cuestionarios* [Haesli & Boxall, 2005].

Cuando se han recolectado los datos, la subfunción de almacenamiento se dedica a guardarlos, a la vez administrando su ubicación, actualización y acceso, a través del *análisis*, para la revisión y la clasificación en bases de datos [Award & Ghaziri, 2004], que en su tiempo, se llamó la *estructura de archivos* [Snell, 1992], de donde puedan ser recuperados en cualquier momento.

Posteriormente, la subfunción de procesamiento se responsabiliza por verificar, evaluar los datos y transformarlos en la información requerida [Snell, 1992; Hall & Hall, 1994], a través de la realización de dos acciones generales de *ordenación y análisis* [Marr et al., 2003].

Para las mencionadas acciones, se han considerado medios, que se basan en el desarrollo y aplicación de las Tecnologías de la Información [Gupta & Sharma, 2004], empezando por simples programas de software y llegando hasta los complejos sistemas de soporte informático (SSI).

Es importante destacar, que estos SSI se emplean exitosamente para la realización de otras subfunciones, entre ellas en la de disposición de información,

con que se asegura la llegada oportuna de la información para la Administración de RH, así como para la toma de decisiones de la empresa [Puchol, 2005].

Tanto para las funciones de Administración de RH, como para la toma de decisiones de la empresa en general, es indispensable contar con la información relacionada, por ejemplo a:

- empleado, tal como su nombre, género, dirección, teléfono, formación escolar [Haesli & Boxall, 2005], así como estado civil, experiencia profesional, la información de su comportamiento, etc. [Shiemann & Metrus Group, 2007].
- los puestos de trabajo, con sus responsabilidades, sus atribuciones y sus prestaciones, también, se incluye, asignación de pesos para el puesto [Gupta & Sharma, 2004] y listas de competencias requeridas por cada uno de estos puestos [Frauenheim, 2007], etc.
- el empleado, en la realización de su trabajo en el puesto, tal como es su desempeño, su asociación con grupos sindicales, el estado actual del desarrollo de sus carreras profesionales, etc., también, se incluye información sobre la rotación de personal, nóminas con pensiones y jubilaciones [Gupta & Sharma, 2004; Shiemann & Metrus Group, 2007], etc.

Se observa, que la función de MRI no se restringe a ser únicamente una función de la Administración de RH, ya que va más allá, al ser un insumo para la toma de decisiones y gestión, tanto de otras dependencias de la empresa, como de ésta en general.

Nota III. En relación con el empleo de la función de MRI, se han sugerido la realización de las subfunciones y sus acciones particulares, para atender algunas de las causas de la problemática expuesta en el apartado 2.1.

En particular, la falta de información oportuna se considera como una de las causas que impide la realización de las funciones de la Administración de RH [Frauenheim, 2007], así como de la adecuada ejecución de la toma de decisiones y gestión de la empresa [Gupta & Sharma, 2004]. Por ello, con el fin de asegurar su disponibilidad, también, se encuentran sugerencias de dar más importancia a la subfunción de disposición de información [Frauenheim, 2007]. Sin embargo, por otro lado, se destaca la falta de estudios y, por ende, procedimientos, para definir anticipadamente las necesidades de información, para los distintos procesos de gestión en la empresa [Mora et. al, 2008].

Otra causa considerada consiste en que la función de MRI proporciona información de dudosa veracidad, particularmente, con valores de indicadores poco fiables [Haesli & Boxall, 2005].

Debido, a las fallas presentadas durante la realización de las diversas funciones de la Administración de RH, en particular, en el caso de la evaluación y desempeño [Smart, 2007], se han sugerido las acciones y procedimientos específicos de *ordenación y análisis* en las subfunciones de recopilación y procesamiento, apoyados por los Sistemas de Soporte Informático [Gelman et al. 2005; Frauenheim, 2007].

Por último, se destaca la importancia de reforzar los procesos de obtención y procesamiento de información, basándose en los procedimientos especiales, llamados, *ciclos de inteligencia*, dando una atención especial a la relación y comunicación entre los tomadores de decisiones y el servicio de inteligencia [Gelman & Gelman, 2007].

2.2.1.4 La función del Desarrollo de Estrategias Competitivas de RH y procedimientos

A principios de este siglo, se definió otra función de la Administración de RH, llamada el Desarrollo de Estrategias Competitivas (DEC), que se realiza a través de sus dos subfunciones, Elaboración de Planes y, consecuentemente, Control y Evaluación de Planes.

La primera busca a establecer estrategias de funcionamiento y desarrollo de RH [Rastogi, 2000; Alles, 2005], para lo cual se reconocen y aprovechan las propuestas de mejora de la gestión y competitividad de la empresa, en general, publicadas en años anteriores [Miles & Snow, 1984; Porter, 1995; Treacy & Wiersema, 1995]. La consecuente adaptación y empleo de las mencionadas propuestas ha permitido establecer dos acciones la de *definición de objetivos y metas*, también existen otras llamadas, *acciones estratégicas* [Cohen, 2007] que buscan determinar las estrategias de la empresa.

Asimismo se han elaborado procedimientos, tales como “acciones de retención”, para asegurar el mantenimiento de los empleados [Coff, 1997; Leede & Kees-Looise, 2005] y “acciones de cooperación”, para determinar los sistemas de recompensas [Harzallah et al., 2006], por mencionar algunos de ellos.

La segunda subfunción, control y evaluación de planes, tiene el propósito de verificar a posteriori los resultados conseguidos en el seguimiento de los objetivos [St- Onge et al., 2004], a través de las acciones básicas de la *evaluación y adaptación* [Martin-Alcazar et al., 2005]. Estas acciones se realizan a través de diversos procedimientos, tales como los llamados “informes de control”, que comprenden reportes de información y métodos para diseñar indicadores, como los llamados “METRA”, que permiten realizar evaluaciones de los planes [Martin-Alcazar et al., 2005]. Asimismo, para la acción de adaptación, existen otros métodos que están dedicados a realizar correcciones de los planes [Harzallah et al., 2006].

En algunas de las publicaciones analizadas, dedicadas al desarrollo de la función del DEC, se mencionan algunas de las posibles causas de manifestaciones de la problemática en consideración, sin tratar de resolverlas. Sin embargo, para conservar la totalidad de la exposición, se optó por describirlas en la siguiente nota.

Nota IV. Como una posible causa de la problemática, se considera la falta de contemplar las estrategias, políticas y programas de actividades de la empresa en su totalidad [Ferris et al., 2004] durante el proceso de determinación de los objetivos y planes de RH, cuando se realiza la subfunción de elaboración de planes. Por ello, se encuentran casos, cuando se implantan estrategias de RH, que no contribuyen a mejorar el funcionamiento [Paauwe & Boselie, 2005] y el desarrollo de la empresa en general.

Otra causa consiste en la práctica de no seguir los planes de RH de acuerdo con diseño [Ferris et al., 2004] o, en su caso, de no ejecutarlos [Bourguignon, 2004].

Después de describir y analizar las funciones básicas de la Administración de RH con sus correspondientes subfunciones, así como algunas de sus acciones y procedimientos y, además, en forma especial, a identificar y clasificar las observaciones y las contribuciones a la resolución de la problemática considerada, es indispensable evaluar los logros reportados en la determinación del problema, que produce la problemática en cuestión y, en particular, los que han contribuido, explícita o implícitamente, a su solución. El siguiente apartado se dedica a presentar esta evaluación con sus conclusiones pertinentes.

2.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis realizado en este trabajo ha permitido conocer el Estado del Arte de la Administración de RH, el cual, indudablemente, constituye un valioso y riquísimo arsenal de teorías, conceptos, acciones, medios, etc. No obstante, como se pudo observar, surgen dos conclusiones principales:

- a. El insuficiente reconocimiento de la problemática en cuestión y, por ende, su parcial atención y resolución, y;
- b. Las diversas incompatibilidades y contradicciones, de algunos de los resultados, observadas en los estudios analizados.

De la primera conclusión, se hace claro que la problemática descrita en la sección 2.1 no se quedó resuelta en su generalidad, a pesar de la gravedad de sus consecuencias, constituyendo así, una de las justificaciones básicas de la actual investigación.

Sin embargo, la segunda conclusión se debe a que los resultados incompatibles y contradictorios obtenidos por diferentes autores, surgen del uso típico de la terminología frecuentemente disímil, como de las discrepancias y parcialidades que caracterizan sus sugerencias.

Esto resulta de la diversidad de los antecedentes académicos y prácticos de los autores, cuando emplean términos de acuerdo con los campos disciplinarios de su formación; mientras, que no existe una terminología unificada y común para el estudio y solución de los problemas de Administración de RH.

Además, debido a que los trabajos analizados no se dedicaron explícitamente al análisis de la problemática en cuestión y, por ende, a la determinación del problema(s), que la produce y a su consecuente solución, se presentan las soluciones y sugerencias parciales para algunas de las manifestaciones consideradas, aún más, la situación se agrava, ya que estas sugerencias, elaboradas bajo diferentes marcos conceptuales y bases metodológicas frecuentemente contradicen uno al otro y, por ello, no permiten, la elaboración de de las soluciones generales, a través del proceso de inducción.

Es por ello, de la segunda conclusión surge la necesidad de contar con el marco conceptual y base metodológica suficientemente generales, no sólo para atender las necesidades de la resolución de la problemática mencionada, sino que sea útil, también, para la Administración de RH en general.

Los resultados de este capítulo, cuyo propósito buscaba justificar el objeto de la investigación, a la vez, permiten plantear sus objetivos que se exponen a continuación.

CAPÍTULO 3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

La investigación realizada, se justifica por las siguientes tres razones:

- La gravedad que presenta la problemática relacionada a los RH en las empresas, particularmente, en las PyMEs, debido a las consecuencias negativas en su productividad y competitividad.
- El insuficiente reconocimiento de la problemática en los estudios teóricos y prácticos y, por ende, su parcial atención y resolución a ésta.
- La existencia de incompatibilidades y contradicciones en algunos de los estudios dedicados a la determinación y realización de las funciones y actividades de la Administración de RH.

En particular, se ha destacado la necesidad de contar con un marco conceptual y base metodológica, suficientemente generales para resolver la problemática y, además, que sea útil para la organización de la Administración de RH.

Por lo que este estudio ha buscado lograr el siguiente objetivo general:

Establecer los elementos sustanciales para la elaboración de un marco conceptual, que permita determinar y resolver los principales problemas relacionados a RH y su proceso de gestión, que dieron el origen a la problemática considerada, con la mira de hacerlo aplicable para el planteamiento y solución de problemas de RH en general.

La elaboración del presente marco conceptual no puede realizarse mediante la integración de los conceptos empleados y definidos en la literatura, debido a las diferencias que existen entre los diversos marcos conceptuales y las dificultades que producen las distintas terminologías, empleados algunos trabajos, como se ha constatado en el “Estado del Arte” (Cf. capítulo 2).

Es por ello, que se ha diseñado un concepto general, denominado *Gestión de Recursos Humanos* (GRH), cuyo análisis, como el objeto de estudio, ha permitido fundamentar el marco conceptual y base metodológica, logrando a determinar y resolver problemas específicos de los RH.

De tal manera, que para el logro del objetivo mencionado, se tuvieron que alcanzar los siguientes objetivos específicos:

1. Determinar los medios cognitivos necesarios para definir un concepto.

2. Definir el concepto general de la GRH.
3. Demostrar el carácter general de la definición del concepto de la GRH, con el fin de asegurar la aplicación del marco conceptual y la base metodológica para la determinación y solución de los problemas que enfrenta la gestión de los recursos humanos.
4. Plantear la clase de problemas responsables de la problemática y determinar los lineamientos de su solución.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante el proceso de realización de los objetivos específicos.

CAPÍTULO 4. MARCO CONCEPTUAL Y BASE METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La falta de contar con un marco conceptual general ha implicado la necesidad de conocer el proceso de producción de conocimientos, con el propósito a determinar los medios que permiten elaborar el concepto de la GRH. Es por ello, que se ha analizado, en el subcapítulo 4.1, las tres fases básicas del proceso cognitivo.

Con base a lo anterior, se distingue al Enfoque de Sistemas, como el paradigma⁷, que permite elaborar un concepto. Además, consecuentemente, se considera al Enfoque Cibernético, como otro paradigma, que permite definir subsistemas específicos de control, lo cual es básico para la elaboración del concepto de la GRH. Ambos enfoques son analizados, brevemente, en el subcapítulo 4.2.

Posteriormente, en el subcapítulo 4.3, se definen clases básicas de problemas y, finalmente, en el subcapítulo 4.4, se presenta la metodología para el planteamiento de problemas, a través de la integración de dos estudios, uno empírico y otro teórico.

4.1 PROCESO COGNITIVO

La obtención de conocimiento depende de un proceso cognitivo, que busca conseguir información sobre una parte de la realidad, asimismo, describirla, explicar su comportamiento, pronosticar sus acontecimientos futuros y, finalmente, lograr su control. El proceso comprende tres fases sustanciales [Gelman & García, 1989]:

1. Fase de observación
2. Fase de construcción
3. Fase de modelación

En la *fase de observación*, se distingue una parte de la realidad, llamada *cosa*, de la cual se identifican sus características, a través de la percepción y de raciocinio. Estas características se describen en el nivel de imágenes [Gelman, 2000].

La distinción de la cosa implica que se han establecido límites para ésta, basados en la detección de cierto comportamiento como una totalidad, así como sus relaciones con otras cosas en el entorno y, también, en su visualización como un conjunto de partes.

⁷ Entendiéndose por paradigma como el principal medio de obtención de conocimientos [Kuhn, 1971], también llamado forma epistemológica [Gelman & García, 1989].

Es así, que la cosa se convierte en el objeto inicial, llamado como *objeto de estudio* [Ackoff, 1971], de la primera fase del proceso cognitivo y del cual a través de su observación que incluye medición, se produce su imagen en el campo empírico. La siguiente figura 4.1 muestra un esquema de la fase de observación.

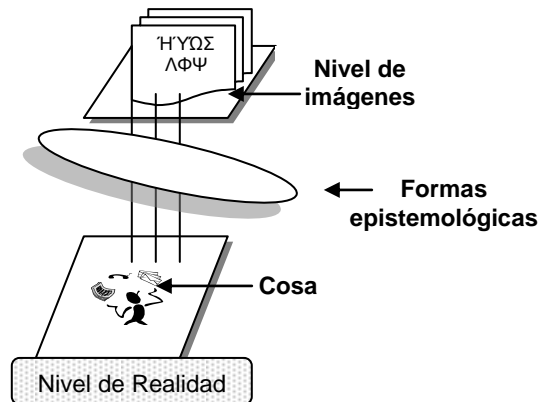


Fig. 4.1 Fase de observación [Gelman & García, 1989]

En la Fig. 4.1, el papel de las formas epistemológicas, como principal medio del proceso cognitivo, consiste en distinguir la cosa, como el objeto de interés e identificar sus características relevantes para formar imágenes.

La segunda fase, *de construcción*, tiene por propósito a reconstruir conceptualmente la cosa en un *constructo*⁸ [Gelman & García, 1989], que es responsable por el comportamiento empírico registrado en la imagen de la cosa.

Cabe mencionar, que el constructo elaborado, dependiendo de la imagen y de la forma epistemológica, permite explicar e interpretar las características de la cosa.

Además, con la fase de construcción, al reconstruir conceptualmente a la cosa, se pone de manifiesto dos tipos de relaciones en el campo empírico y en el campo de los constructos [Margenau, 1950]:

- Una relación epistémica, llamada α , es aquella que existe entre la imagen y el constructo.
- Una relación formal, llamada β , es aquella que existe entre los constructos.

En la Fig. 4.2 se presenta la fase de construcción con las mencionadas relaciones epistémicas y formales.

⁸ Ente responsable por el comportamiento empírico, registrado en la imagen, de una clase de cosas de la realidad [Margenau, 1950].

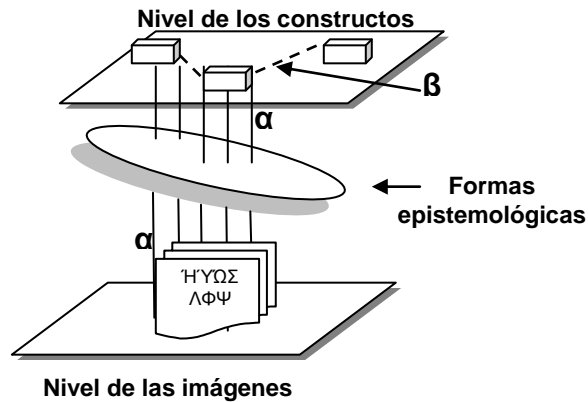


Fig. 4.2 Fase de construcción [Gelman & García, 1989]

Es así, que el papel de las formas epistemológicas, en la fase de construcción, consiste en apoyar la idealización de las imágenes en el proceso de elaboración de un constructo.

Además, en esta fase de construcción, es importante notar las diferencias entre la cosa y el constructo:

- a. La existencia de la cosa es independiente del conocimiento, mientras que el constructo se formula a través del proceso de cognición.
- b. Las leyes que rigen al constructo no necesariamente coinciden con las de la cosa, esto es del objeto de estudio.
- c. La correspondencia entre la cosa y el constructo no es lineal (uno a uno), ya que pueden existir diversos constructos para la misma cosa, así como diversas cosas para el mismo constructo.

La última fase, de *modelación*, busca construir y estudiar modelos, que tienen por objetivo sustituir a la cosa, sus imágenes y constructos, en el proceso de investigación.

El análisis del proceso cognitivo muestra que la elaboración de un concepto se encuentra en el campo de los constructos, por lo que se hace necesario determinar las formas epistemológicas que permitan determinar la GRH como un concepto.

En este sentido, se ha empleado al Enfoque de Sistemas como el paradigma que permite identificar cosas, obtener sus imágenes, elaborar constructos y desarrollar, en su caso, modelos [Gelman & García, 1989].

A continuación se describen los medios cognitivos del Enfoque de Sistemas, los cuales conceptualizan un objeto de estudio como un sistema que, en este caso, han permitido definir la GRH como tal. Además, se determina al paradigma

Cibernético, para la definición de subsistemas de control que integran a un sistema.

4.2 ENFOQUES SISTÉMICO Y CIBERNÉTICO

El **Enfoque de Sistemas** constituye una de las más poderosas armas del proceso epistemológico, ya que permite conceptualizar y, en su caso, diseñar objetos como sistemas [Ackoff, 1971; Gelman & Negroe, 1982; Escobar & García, 2008].

Para la definición de un concepto como sistema, se requiere del empleo de dos procesos complementarios, llamados por *composición* y *descomposición*, que se presentan a continuación.

En el **proceso de construcción por composición**, se define un objeto de estudio cuando se comprende que un conjunto de elementos seleccionados, se encuentra organizado e interrelacionado en una totalidad, gobernada por leyes comunes. Además, se logra detectar que la totalidad tiene propiedades sistémicas, las cuales se deducen parcialmente a través de la determinación de los elementos constituyentes, sus propiedades y relaciones entre ellos.

La siguiente Fig. 4.3, muestra el proceso de composición:

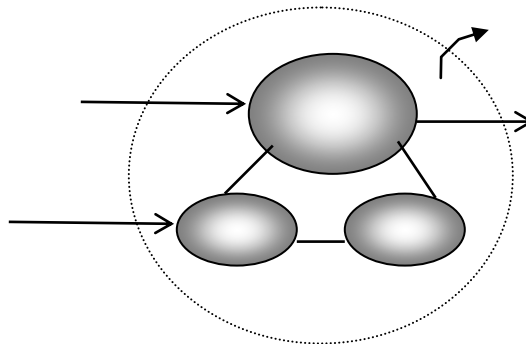


Fig. 4.3 Representación del proceso por composición

Con esta forma de proceder, que parte de los elementos y que busca llegar al sistema, hay que ser cuidadoso porque tal vez no se asegure la identificación de todos los elementos [Gelman & Negroe, 1982].

El otro **proceso de construcción por descomposición** es complementario al anteriormente mencionado; sin embargo, también necesario para conceptualizar al objeto de estudio como un sistema.

En el proceso se realiza una descomposición funcional del objeto en sus subsistemas funcionales de tal forma, que la operación de cada uno de ellos, asegura el funcionamiento del objeto en su totalidad.

A continuación se presenta, en la siguiente figura 4.4, un ejemplo del esquema del proceso de construcción por descomposición:

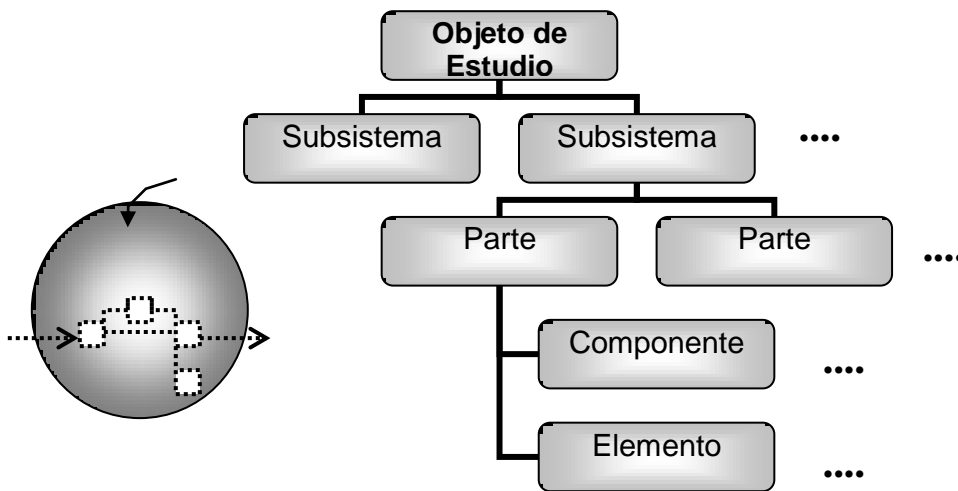


Fig. 4.4 Representación del proceso por descomposición

La descomposición funcional sucesiva del sistema, depende del problema en consideración de manera, que un subsistema se puede partir en sus partes, componentes, etc.

El segundo paradigma empleado para la conceptualización de la GRH como sistema, es el **Enfoque Cibernético**, el cual da una pauta heurística para definir los subsistemas que integran a un sistema, permitiendo visualizar los mecanismos de control [Beer, 2002], con la consecuente definición de procesos de gestión.

En particular, se distinguen dos subsistemas que integran a un sistema, uno de ellos es el controlado y el otro, de control.

El llamado *controlado* o *conducido* [Gelman & Negroe, 1982; Gelman, 1996], es un subsistema que se encarga de realizar las actividades productivas, las cuales son necesarias para lograr los objetivos generales del sistema.

Destaca, por otro lado, el subsistema de control, también conocido por los nombres de *subsistema de gestión* o *conducente* [Gelman & Negroe, 1982, Gelman, 1996], como el encargado de realizar las actividades de organización, regulación y control para lograr cambios de estado⁹ en el subsistema conducido (lo cual podría ser también, ningún cambio), a través de un proceso de gestión.

Para que en el subsistema de gestión se tomen decisiones adecuadas, se requiere de conocer el estado actual del subsistema conducido, obteniendo

⁹ El estado de un sistema es un conjunto de valores asociados a variables e indicadores descriptivos del objeto de interés.

conocimiento mediante un flujo de información, a través de relaciones de información del conducido al conductor. Además, el subsistema de gestión obtiene información de otros subsistemas, ya sea en el *plano* [Flood & Jackson, 2002] conductor y/ o conducido.

Cuando en el subsistema de gestión se toman decisiones, se transmiten mediante relaciones de ejecución, del conductor al conducido, con el propósito de que el conducido realice las decisiones tomadas.

A continuación, se muestra la conceptualización de un sistema *teleológico* (Anexo 2), con la visualización de sus dos subsistemas, en los planos conductor y conducido, así como, de las relaciones de información y ejecución, en la Fig. 4.5.

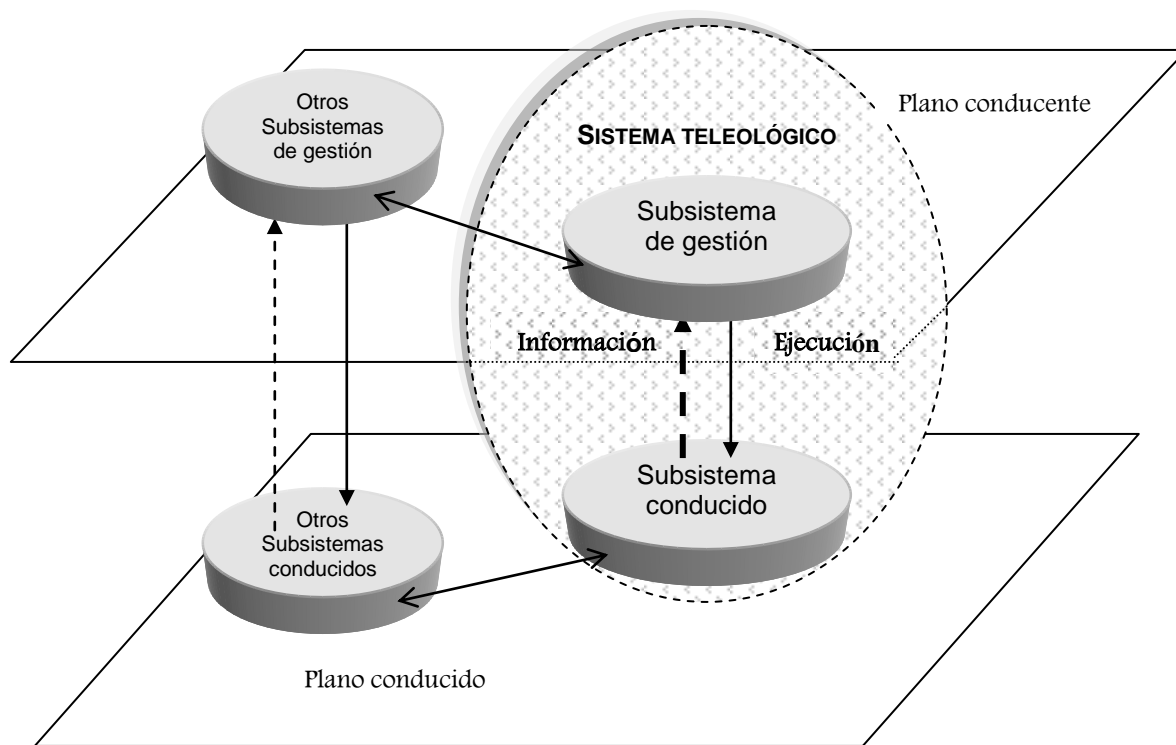


Fig. 4.5 Sistema teleológico conceptualizado bajo el Enfoque Cibernético

La aplicación del proceso de descomposición al subsistema de gestión, permite identificar las partes funcionales que lo integran, es decir, la *información*, *planeación*, *corrección*, *toma de decisiones* y *ejecución*, las cuales son analizadas a continuación [Gelman, 1996] (Fig. 4.6).

La *información* es un componente cuyo propósito es de proporcionar una representación de un sistema, que se logra a través de la captación sistemática de datos relevantes, por medio de procedimientos específicos de medición, monitoreo y pronóstico [Gelman, 1996]. La información es transmitida a la corrección y planeación.

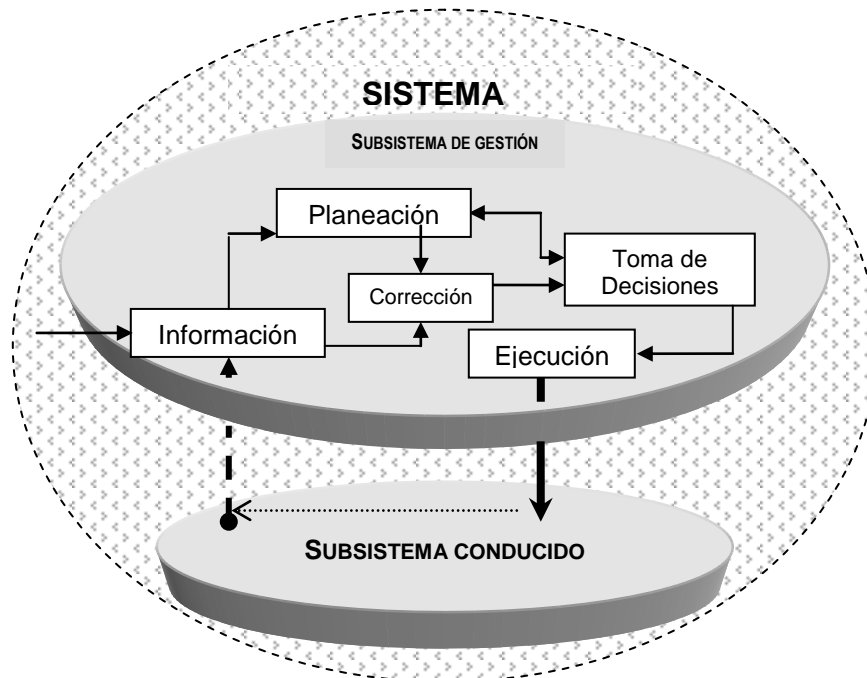


Fig. 4.6 Estructura funcional del subsistema de gestión

La *corrección* se encuentra, usualmente, supeditada a la planeación y tiene por propósito mantener al subsistema conducido en su estado deseado y, en su defecto, a obtener mejoras locales, cuando se requieren tomar decisiones inmediatas por las presiones del momento, lo cual requiere de la determinación de acciones de corto plazo, en donde se aprovecha la experiencia de los conducentes del sistema.

La *planeación*, por otro lado, es un subsistema de apoyo a la toma de decisiones, que sirve para llevar al sistema de su estado actual a su estado deseado, a través de la determinación de políticas y estrategias, así como de la selección de acciones para aumentar la eficacia y eficiencia del proceso de gestión a largo plazo.

La *toma de decisiones* tiene lugar cuando existen dos o más cursos de acción para el sistema, escogiendo el más oportuno y efectivo, conforme a los propósitos y metas establecidas por la planeación y respetando los parámetros normativos.

Finalmente, la *ejecución* es un componente que transforma las decisiones en un conjunto de acciones que, por ser realizado en el subsistema conducido, logran su conservación o cambio de estado.

Las relaciones entre subsistemas, en ocasiones, entran en conflicto por contradicciones entre objetivos, produciéndose problemas. El análisis de clases de

problemas y la metodología para su determinación se presentan en los siguientes subcapítulos.

4.3 CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Como se ha mencionado, según Ackoff [Ackoff, 1974], las contradicciones entre los diferentes objetivos del sistema, de su entorno y de sus partes son los principales causantes de problemas. En particular, se distinguen tres grupos de problemas básicos:

- a. Del *entorno*, que se originan como resultado de la existencia de discrepancias entre los fines del sistema y los propósitos que el entorno impone a dicho sistema.
- b. De *humanización*, que se refiere cuando las partes (subsistemas) no concuerdan con los fines del sistema.
- c. De *autocontrol*, que se dan cuando existen fallas de comunicación del propio sistema.

Tomando en cuenta la existencia de los planos conducente y conducido [Gelman & Negroe, 1982], estos tres grupos se precisan en las siguientes clases de problemas:

1. Clase de problemas de *relaciones entre el subsistema de gestión y el conducido* (Fig. 4.7).

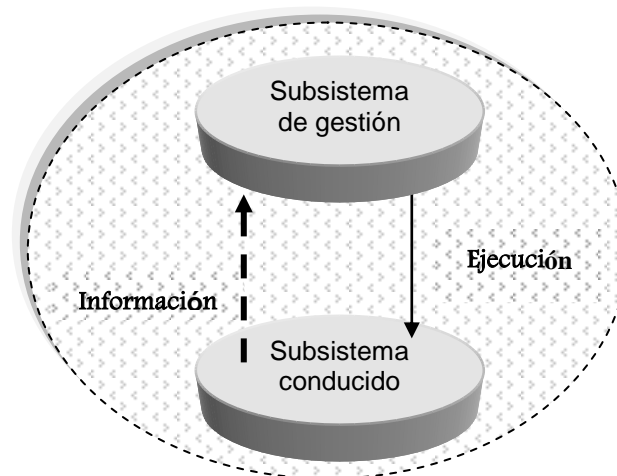


Fig.4.7 Problemas de relación entre el subsistema de gestión y el conducido

Esta clase de problemas se produce por:

- 1a. La falta de comunicación entre el subsistema de gestión y el conducido;
- 1b. La inadecuada captura de estado del subsistema conducido y/o de su inadecuada interpretación en el subsistema de gestión;
- 1c. La diferencia entre la decisión tomada y las acciones implantadas.

Por ello, dentro de esta clase, se distinguen los problemas de *comunicación*, de *observación e interpretación de estado* y los de *implantación de decisiones*, respectivamente [Gelman, 1996].

2. Clase de problemas que surgen de las *contradicciones entre papeles y objetivos en el plano conducente* (Fig. 4.8). Se distinguen dos tipos de contradicciones: Internas y Externas.

2a. Las internas surgen de los conflictos entre los objetivos de las partes que integran el subsistema de gestión, así como de las discrepancias entre los objetivos y papeles de cada una de estas partes. A estos problemas se les llamarán los *internos del subsistema de gestión*.

2b. Las externas se deben a los conflictos entre los objetivos del subsistema de gestión y los de otros subsistemas relacionados que se encuentran en el plano de gestión y que constituyen su entorno. Asimismo, surgen de las discrepancias entre los objetivos del subsistema de gestión con su papel en el sistema. A estos problemas se llamarán los *externos de subsistema de gestión*.

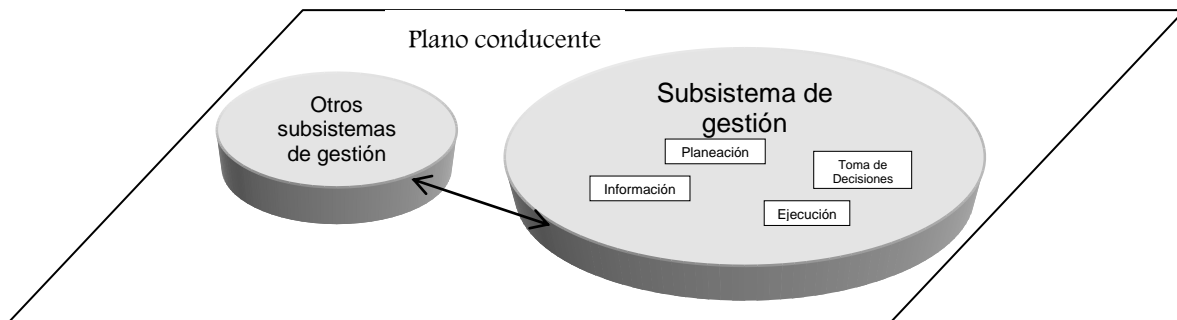


Fig. 4.8 Clase de problemas de contradicciones de objetivos en el plano conducente

3. Clase de problemas que surgen de las *contradicciones entre papeles y objetivos en el plano conducido* (Fig. 4.9). Se distinguen dos tipos de contradicciones: Internas y Externas.

2a. Las internas surgen de los conflictos entre los objetivos de las partes que integran el subsistema conducido, así como de las discrepancias entre los objetivos y papeles de cada una de estas partes. A estos problemas se les llamarán los *internos del subsistema conducido*.

2b. Las externas se deben a los conflictos entre los objetivos del subsistema conducido y los de otros subsistemas relacionados que se encuentran en el plano conducido y que constituyen su entorno. Asimismo, surgen de las discrepancias entre los objetivos del subsistema conducido con su papel en el sistema. A estos problemas se llamarán los *externos de subsistema conducido*.

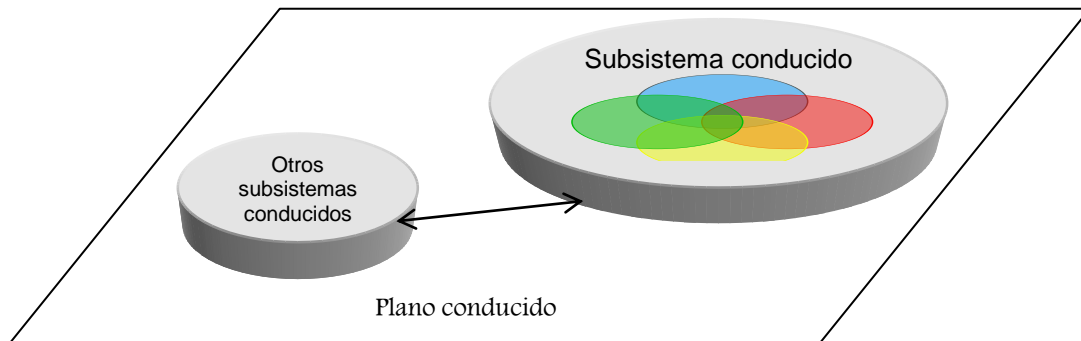


Fig. 4.9 Clase de problemas de contradicciones de objetivos en el plano conducido

La clasificación basada sobre el análisis de los posibles conflictos entre el sistema y sus componentes constituye una parte sustancial de la metodología para determinar los problemas.

4.4 METODOLOGÍA DE DEFINICIÓN DE PROBLEMAS

Como se ha mencionado en el subcapítulo anterior, la clasificación de los problemas se ha basado en la conceptualización de los sistemas y sus componentes, así como en la determinación de los conflictos entre sus papeles y objetivos, etc.

El estudio conceptual constituye la parte fundamental para definir los probables problemas que se manifiestan en la problemática actual observada u observable.

Como es bien conocido y comentado por Ackoff en diversas ocasiones [Ackoff, 1974; 1979, 2004], los problemas reales no están dados y/o planteados, sino que se manifiestan como problemática¹⁰.

La observación de las manifestaciones y su descripción como problemática, enriquecida con su análisis posterior, constituye otro proceso, el empírico, que complementa el proceso teórico expuesto antes, permitiendo aterrizar los resultados conceptuales a la realidad en la cual surgen los problemas.

Así, el desarrollo paralelo e interrelacionado de los dos tipos de estudio empírico y teórico, donde cada uno de ellos ayuda desarrollar el otro, constituye la base

¹⁰ Corresponde al término “mess”, empleado por Ackoff [Ackoff, 1974].

metodológica del proceso de determinación de problemas (Fig. 4.10) [Gelman, 2000], que implícitamente se ha empleado durante esta investigación. Tal, por ejemplo, ciertas suposiciones iniciales sobre los sistemas involucrados han permitido realizar la descripción y clasificación de las manifestaciones de la problemática presentada en subcapítulo 2.1. Mientras, que el análisis de la problemática ha permitido precisar los sistemas y subsistemas involucrados, que se determinan en el capítulo 6.

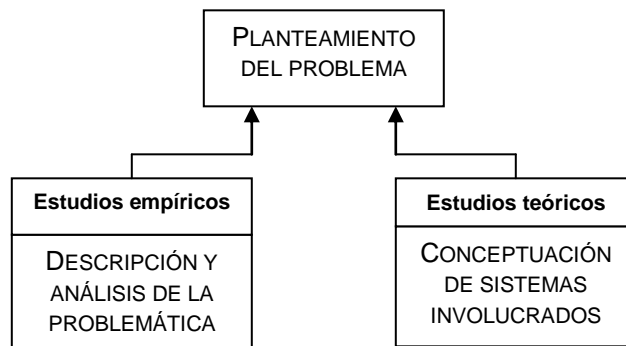


Fig. 4.10 Proceso de determinación de problemas [Gelman, 2000]

El empleo de los dos descritos procesos para el planteamiento de problemas encuentra su justificación en el proceso cognitivo, descrito en el subcapítulo 4.1, a considerar que el proceso empírico corresponde a la Fase de Observación, donde se obtiene la información sobre los problemas reales que se manifiestan a través de la problemática; mientras que el proceso teórico corresponde a la Fase de Construcción, que se dedica a conceptuar y reconstruir los sistemas y subsistemas involucrados, junto con la determinación de las contradicciones que existen entre ellos.

Aún más, la misma base metodológica ha permitido, también, en esta segunda fase de Construcción, continuando con la definición de los sistemas y subsistemas involucrados, a definir el concepto de la GRH, cuyos resultados se presentan en el siguiente capítulo¹¹.

¹¹ Es importante mencionar que, consecuentemente, en la tercera fase del proceso cognitivo, el Modelado, se puede determinar los esquemas óptimos de la GRH.

CAPÍTULO 5. AMPLIACIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL: DEFINICIÓN DEL CONCEPTO GENERAL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Como se ha mencionado en el capítulo 3, la falta de contar con un concepto general de la GRH ha complicado el proceso de determinación y resolución de problemas. Es por ello, que este capítulo se ha dedicado a la ampliación del marco conceptual, a través de la definición de la GRH como un sistema, según el Enfoque de Sistemas.

Se inicia el subcapítulo 5.1 con la visualización del sistema que contiene a la GRH, a través de la ampliación del marco conceptual. Esto ha permitido definir el doble papel que debe jugar la GRH, por una parte, como el encargado de la conducción de RH y, por la otra, como un componente del sistema general de la gestión de la empresa en su totalidad.

A continuación, en el subcapítulo 5.2, se define al subsistema que contiene a los RH. Luego, en el subcapítulo 5.3, se procede a definir las relaciones de información y ejecución, de acuerdo con la visualización del constructo básico de la GRH.

5.1 DEFINICIÓN DEL SUBSISTEMA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este subcapítulo se conceptualiza la GRH como el componente del Sistema RH donde, como se observa en la Fig. 5.1, se distingue, también, el subsistema de RH, que constituye el subsistema conducido, de acuerdo con el paradigma Cibernético (*Cf. apartado 4.2*); mientras que la GRH es el subsistema conducente.

Además, es importante tomar en cuenta que la GRH constituye, a la vez, un objeto conducido por el subsistema de la Gestión General de la Empresa.

Es por ello, que es indispensable distinguir y definir los diferentes papeles que tiene la GRH en cada uno de los dos sistemas correspondientes: El de Gestión de Empresa y el de RH.

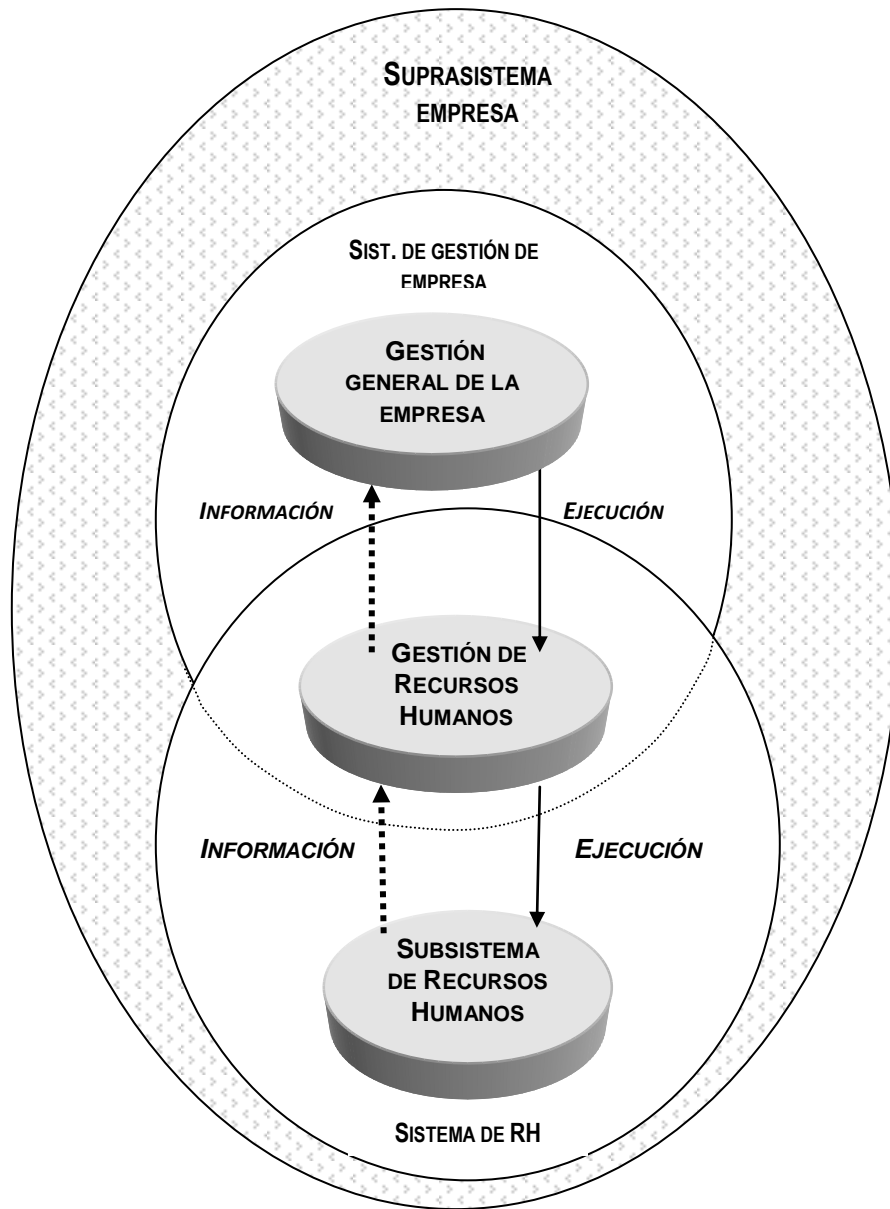


Fig. 5.1 Conceptuación básica de la GRH

A continuación, se inicia con la definición del papel de la GRH como el objeto conducido de la Gestión General de la Empresa (GGE).

La GRH, por ser un objeto conducido, es responsable de ejecutar las decisiones de la GGE y, en particular, de la dirección como su órgano, así como realizar, eficaz y eficientemente, la parte del plan estratégico de la empresa que le corresponde, cumpliendo, a la vez, con su normatividad.

Para cumplir con este papel, la GRH de acuerdo con su definición como sistema (Fig. 5.1), debe lograr los siguientes objetivos básicos:

1. Realizar las políticas de la empresa referidas a RH dentro del marco de la normatividad y legislación vigente, así como del plan estratégico, para impulsar el crecimiento y desarrollo de la empresa [Rozencweig- Lemaitre, 2005].
2. Organizar las funciones, así como planificar y realizar las actividades de la GRH, de acuerdo con los objetivos de la empresa y acordes con la estructura del plan estratégico.
3. Coordinar sus funciones y actividades con otros subsistemas de gestión de la empresa.
4. Entregar, oportunamente, la información sobre el estado del sistema de RH, así como del entorno laboral a la GGE.
5. Cumplir, eficazmente, las decisiones de la dirección en su papel del componente de la GGE.

Los resultados obtenidos para la GRH en su calidad del objeto conducido de la GGE, permiten determinar su segundo papel como el conducente del subsistema de RH.

En este caso, la GRH es responsable por organizar, coordinar y dirigir al subsistema de RH, con el propósito de asegurar la disponibilidad y el esfuerzo del personal cualificado necesario para el funcionamiento y desarrollo de la empresa, de acuerdo con la definición del concepto de gestión expuesto en el marco conceptual (*Cf. capítulo 4*).

Para cumplir con este segundo papel, la GRH tiene que alcanzar los siguientes objetivos, que son adicionales a los definidos en su primer papel:

6. Controlar y desarrollar RH, a través de su oportuno reclutamiento, selección, contratación, capacitación, promoción y, en su caso, dimisión.
7. Aprovechar los conocimientos, experiencias y habilidades de RH, que constituyen el *capital humano* [Anexo 2], para la creación de *capital intelectual* [Anexo 2].
8. Mantener el entorno laboral productivo en un ambiente cordial.
9. Velar, verificar y asegurar que las condiciones de trabajo cumplen con la normatividad y legislación pertinente.

El logro de los papeles de la GRH y sus objetivos básicos se obtienen a través de la realización de las funciones tanto, descritas en el subcapítulo 2.1, que se abarcan por las funciones básicas para los subsistemas de gestión en general,

como las expuestas en el subcapítulo 4.2: Información, Planeación, Corrección, Toma de Decisiones y Ejecución.

Por lo anterior, se destaca que el nuevo concepto elaborado de la GRH tiene un carácter general, el cual incluye las funciones según la postura clásica de la Administración de RH del Empleo y del Manejo de las relaciones laborales, cada una con sus correspondientes subfunciones (*Cf. subcapítulo 2.1*), como se muestra en la siguiente tabla 5.1.

También, el Mantenimiento del registro de la información está concebido como una actividad de la macrofunción de la Información y, además, del Desarrollo de estrategias competitivas se considera como una de las actividades de la macrofunción de la Planeación¹².

Además, con el nuevo concepto de la GRH, se identifican y definen sus otras macrofunciones básicas, tales como la Corrección, Toma de decisiones y Ejecución.

GRH Admón RH	Información	Planeación	Corrección	Toma de decisiones	Ejecución
Empleo	Ю	Ю	Ю		Ю
Relaciones laborales	Ю	Ю	Ю	Ю	Ю
Registro de información	ϕ	Ю			
Desarrollo de estrategias		ϕ	Ю	Ю	Ю

Tabla 5.1 Tabla de correspondencia

ϕ Correspondencia explícita
Ю Correspondencia implícita

¹² Véase el Anexo 2 para conocer las estructuras internas de los componentes de Información y Planeación.

5.2 DEFINICIÓN DEL SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

La conceptualización del subsistema de RH se empieza, también, de la definición de sus papeles, por un lado, como un componente del Sistema Productivo de la empresa y del Sistema de Gestión (Fig. 5.2), ya que su personal se encuentra trabajando en ambos sistemas del suprasistema Empresa; y, por el otro lado, como el objeto conducido de la GRH (Fig. 5.1).

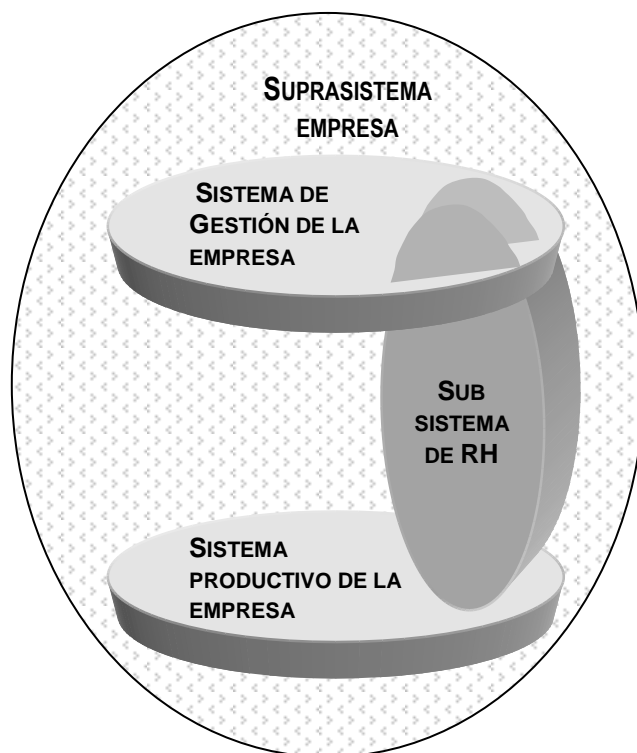


Fig. 5.2 Conceptuación básica del subsistema de RH

Empezando con la definición del papel del subsistema de RH en los Sistemas Productivo y de Gestión, se observa que es responsable por realizar actividades, a través del trabajo físico y mental, cuyos resultados son productos tangibles y servicios, que son indispensables para el funcionamiento y desarrollo de la empresa.

Para lograr este papel, el subsistema de RH debe cumplir con los siguientes objetivos:

1. Realizar, en forma eficaz, eficiente y oportuna, las diversas actividades de los procesos laborales¹³.

¹³ Reyes- Ponce explica que los procesos laborales permiten la realización de las funciones básicas de una empresa, tales como la producción, compras, diseño & ingeniería, finanzas y servicio & mantenimiento [Reyes- Ponce, 2008].

2. Aumentar la productividad, a través de la capacitación y desarrollo de las habilidades de RH.
3. Cumplir con la normatividad y reglamentación establecida por la empresa, así como respetar sus políticas.
4. Mantener un clima laboral cordial y de cooperación.
5. Acordar con otros subsistemas de la empresa para la realización de actividades productivas y de gestión.

El otro papel que tiene el subsistema de RH se debe a su relación con el subsistema de GRH según la cual, el subsistema de RH es responsable por subordinarse a la normatividad establecida por GRH, y obedecer sus decisiones y órdenes, que surgen durante el cumplimiento de sus objetivos.

Para cumplir con este segundo papel, se adicionan los siguientes objetivos que debe alcanzar el subsistema de RH:

6. Cumplir, oportunamente, las decisiones de la GRH como su conducente.
7. Proporcionar información relevante a la GRH, tal como del desempeño de los empleados, inconformidades, conflictos y, en general, de su estado actual.
8. Contribuir a la creación del capital intelectual por medio del crecimiento del capital humano.

Para lograr los papeles y objetivos planteados, el subsistema de RH debe integrarse por sus componentes funcionales, los cuales se definen, a continuación, basándose en el empleo del proceso de construcción por descomposición (Cf. *capítulo 4.2*).

Así, se conceptualiza al subsistema de RH como integrado de dos componentes funcionales: los puestos de trabajo y los empleados.

Estos componentes son complementarios, ya que el concepto de “puesto de trabajo” se emplea para determinar al conjunto de obligaciones y satisfactores que se asigna a la persona en el momento de su contratación o, promoción; mientras que el término “empleado” corresponde a un elemento del RH, al cual se asigna el puesto junto con la responsabilidad de desempeñarlo.

Un *puesto de trabajo* se define por:

- El papel que desempeña en la organización, lo que a su vez determina la jerarquía sus relaciones con otros puestos.

- Las responsabilidades, que constituyen el conjunto de las obligaciones explícitas cuyo cumplimiento permiten los objetivos establecidos tanto por el reglamento interior como por el plan estratégico de la empresa.
- Las funciones que se determinan, a través de las actividades, con sus facilidades, métodos, procedimientos necesarios para cumplir con las responsabilidades.
- Las atribuciones que corresponden a la determinación de las facultades de autoridad, sobre el subconjunto de puestos subordinados.
- Las remuneraciones y prestaciones asociadas.

La agrupación de los puestos en conjuntos de diversos niveles de jerarquía constituye la estructura organizacional.

El segundo elemento del subsistema de RH corresponde a los *empleados*, que realizan su trabajo, tanto físico como mental, a través del uso de sus conocimientos, habilidades y experiencias. Además, su desempeño depende de otras características, tales como son la confianza, actitudes y comportamientos, por mencionar algunas de ellas.

Entre ambos componentes, como se ha mencionado, existe una estricta relación de complementariedad, así como de posicionamiento debido a que, cada puesto de trabajo es ocupado solamente por un empleado que realiza las acciones según el puesto, como se representa en la celda 1.1 de la Fig. 5.3.

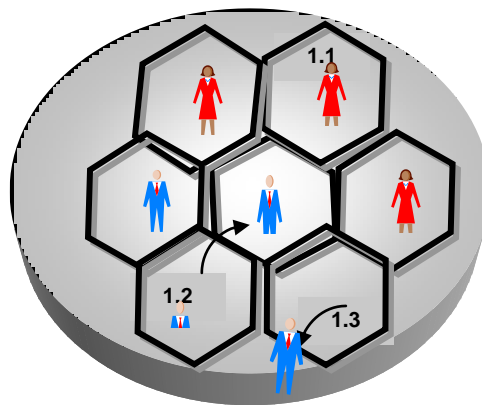


Fig. 5.3 Conceptuación del subsistema de RH

Los puestos de trabajo tienen asignado el pago de salario con sus correspondientes prestaciones, que son recibidos periódicamente por los empleados. Además, de acuerdo con su desempeño, éstos pueden recibir otros satisfactores tales como los bonos y las promociones (Fig. 5.3, celda 1.2); en caso contrario, pueden ser penalizados y despedidos (Fig. 5.3, celda 1.3).

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que los empleados son, a la vez, elementos de un sistema social donde se forman grupos emergentes llamados como *grupos informales* [Liandfu, 2001], que tienen intereses y objetivos, algunos de los cuales coinciden, otros se contradicen y, en su caso, son ajenos a los fines de la empresa, como sucede, por ejemplo en el caso de las asociaciones sindicales.

Obviamente, el estado en el cual se encuentra el subsistema de RH en una u otra forma determina el funcionamiento y acciones correspondientes de la GRH. En términos generales se pueden definir los siguientes cuatro estados básicos del subsistema de RH¹⁴:

- a. Estado Normal, correspondiente a la situación cuando el funcionamiento del subsistema de RH satisface las necesidades del proceso productivo.
- b. Estado Insuficiente, referido a que el funcionamiento del subsistema presenta alteraciones de su desempeño, lo que puede surgir de las insuficiencias internas (e.g. los empleados no mejoran la productividad) y/o de las externas (e.g. cuando el mercado laboral nacional no suministra a personal cualificado).
- c. Estado Extraordinario, cuando el desempeño del subsistema de RH es excepcionalmente bueno o malo.
- d. Estado Contingente, correspondiente a la situación cuando el subsistema de RH deja de funcionar, de modo que no cumple con las necesidades del proceso productivo (e.g. conflictos que terminan en huelgas).

La conceptualización básica de la GRH hace posible definir las relaciones de información y ejecución.

¹⁴ La determinación de los estados de RH están basados en el marco conceptual para la Investigación Interdisciplinaria de Desastres [Gelman, 1996].

5.3 RELACIONES DE INFORMACIÓN Y EJECUCIÓN

En este subcapítulo se conceptualizan las relaciones de información y ejecución; primero, entre la GGE y la GRH Fig. (Fig. 5.4) y, después, entre la GRH y el subsistema de RH (Fig. 5.5).



5.4 Relaciones de información y ejecución entre GGE y GRH

En general, una relación de información es necesaria para estimar el estado actual de un sistema.

En este caso, la información que proporciona la GRH a la dirección, como el órgano de conducción de la GGE, contribuye a estimar el estado global de la empresa. En específico, la dirección requiere información de lo siguiente:

1. Información sobre el estado del sistema de RH, así como del entorno laboral.
2. Los resultados globales de las actividades que realiza la GRH.
3. El desempeño de casos particulares de empleados, con el propósito de solicitar satisfactores para éstos o, en su caso, para las penalizaciones y despido.
4. Información de las actividades de asociaciones sindicales.

Con respecto a las relaciones de ejecución, la dirección implanta decisiones que hacen factible la creación, organización y control de la GRH y, aún más, a través de ellas se contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa.

De manera, que la dirección establece la siguiente relación de ejecución con la GRH:

1. Información acerca de los objetivos y políticas pertinentes, asimismo, del diseño de la estructura organizacional de los puestos de trabajo [Huselid et al., 2005].
2. Implantación de decisiones de planeación, para modelar la organización y actividades de la GRH.
3. Implantación de decisiones de corrección, mediante la toma de decisiones, si los resultados esperados para la GRH difieren con los previamente establecidos.
4. Aprobación de las actividades de la GRH, que incluye la autorización de planes y sistemas de recompensas, reconocimientos para RH, así también, inversiones, autorizaciones del empleo, por mencionar algunas de ellas.

Se procede, a continuación, a definir las relaciones de información y ejecución entre la GRH y el subsistema de RH (Fig. 5.5).



5.5 Relaciones de información y ejecución entre GRH y subsistema de RH

La relación de información del subsistema de RH a la GRH permite la interpretación y/ o estimación del estado actual del conducido.

En particular, los datos que obtiene la información para el proceso de GRH, están relacionados con lo siguiente:

1. El impacto que tienen las decisiones de la GRH para cambiar el estado del subsistema de RH a uno deseado, lo que comprende:
 - a. El rendimiento de los empleados al realizar, oportunamente, su trabajo, con base en el papel de sus puestos de trabajo.
 - b. El comportamiento de los RH, durante las horas laborales.

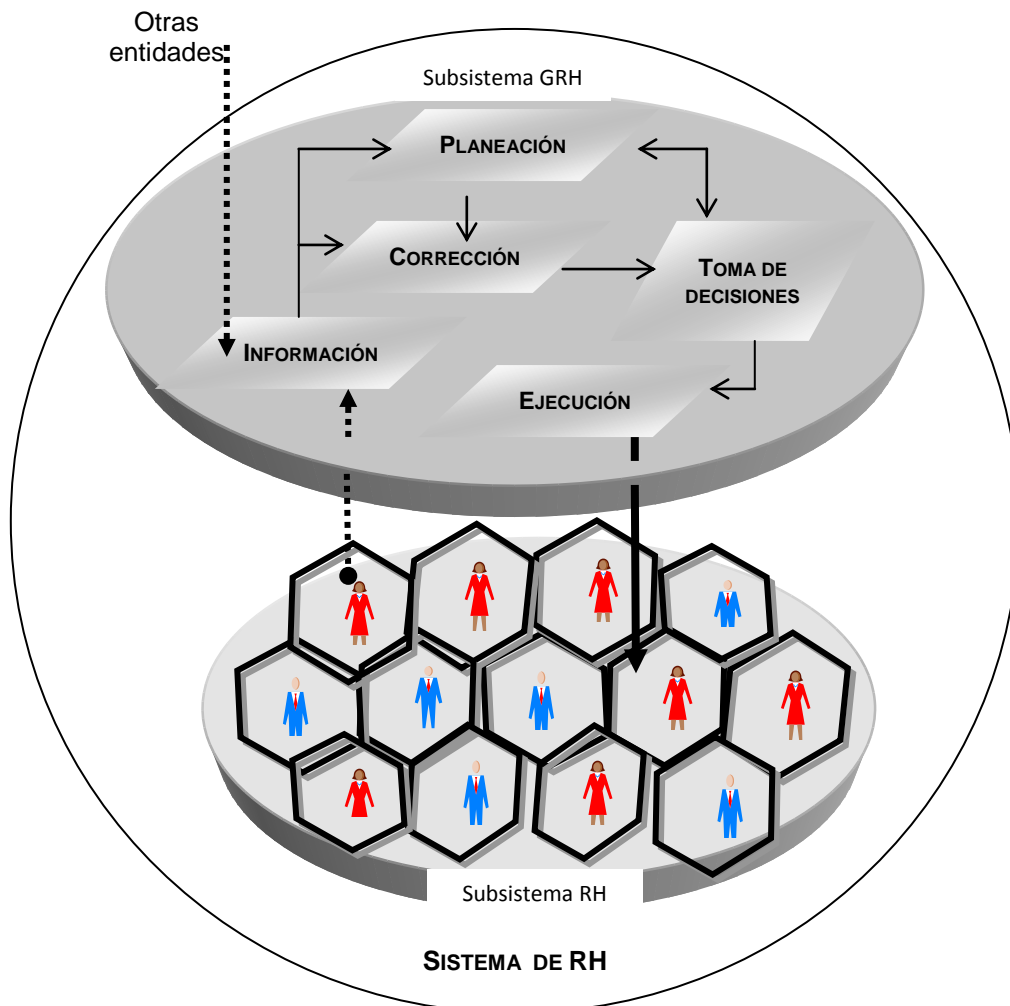
- c. Las contribuciones de los empleados a la creación de capital intelectual para la empresa.
2. El clima laboral, en particular, información de las inconformidades y conflictos de RH que llegan a imperar en la empresa.
3. Las condiciones de trabajo, en particular, las de higiene y seguridad.

Se continúa con las relaciones de ejecución de la GRH al Subsistema de RH.

La GRH implanta decisiones correctivas y/ o de planeación cuyas acciones por ser realizadas en el subsistema de RH, logran su cambio de estado. De manera, que se definen las relaciones de ejecución:

1. Implantación de acciones de planeación, para el desarrollo de RH y control de su disciplina.
2. Implantación de acciones correctivas, si los resultados esperados para el subsistema de RH, difieren de los previamente establecidos.
3. Aseguramiento de que los empleados reciben su salario con sus correspondientes prestaciones y, en su caso, satisfactorios, tales como son los retos, reconocimientos, responsabilidades y promociones.
4. Elaboración de convenios e informes de arbitraje que promueven el desarrollo de relaciones de trabajo en un entorno laboral pacífico, tanto personales como de trabajo.

Finalmente, la siguiente Fig. 5.6 visualiza, en forma detallada, al Sistema de RH con sus dos subsistemas.



5.6 Conceptuación detallada del Sistema de RH

CAPÍTULO 6. DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS Y LINEAMIENTOS PARA SU RESOLUCIÓN

En este capítulo se demuestra la importancia del nuevo concepto de GRH para definir y resolver los problemas relacionados con la organización y gestión de las PyMEs¹⁵.

Se inicia el subcapítulo 6.1 con la interpretación de la problemática de RH en las PyMEs, en términos del concepto general elaborado en el capítulo anterior. Esto permite precisar los sistemas y subsistemas que constituyen a las empresas y, a la vez, analizar las relaciones entre éstos, para determinar los conflictos entre sus objetivos, de los cuales surgen los problemas [Ackoff, 1974].

Basándose en lo anterior, se logran plantear los Problemas Específicos, que permiten determinar el Problema General.

Posteriormente, en el subcapítulo 6.2, con base en el marco conceptual y la definición de la GRH, se procede a proponer los lineamientos para la resolución del problema general y de sus componentes.

6.1 DETERMINACIÓN DE PROBLEMAS

Como se ha mencionado en el marco conceptual, el estudio teórico constituye una parte fundamental de la definición de los problemas, que se han manifestado a través de la problemática descrita en el subcapítulo 2.1. Basándose en la determinación del concepto de GRH, a continuación, se presenta el análisis de esta problemática, que ha permitido definir cinco grupos básicos, que constituyen las fuentes de problemas específicos:

1. Las manifestaciones, referidas a una inadecuada asignación de responsabilidades, se interpretan como el problema específico de la falla en la implantación de las decisiones de la GGE por la GRH¹⁶, que resulta, por ejemplo, en una incompleta información de la GRH acerca de las políticas y programas de la Empresa, la definición de los puestos de trabajo pertinentes y su organización (relaciones a.1 en la Fig. 6.1).
2. Otras manifestaciones, que se presentan por la participación e intervención de los familiares del dueño en las decisiones de GRH, se interpretan como

¹⁵ Sin embargo, es importante tomar en cuenta que la eficacia del concepto no está restringida a este tipo de empresas, ya que por su carácter general, puede ser aplicado a cualquier organización.

¹⁶ Se supone que la GGE ha conocido correctamente el estado actual de la GRH, así como ha tomado decisiones correctas. El análisis de la GGE no se ha realizado, debido a que está fuera del alcance de esta investigación.

el problema específico del impedimento para lograr los objetivos de GRH, de acuerdo con su papel en el Sistema de Gestión de Empresa (relaciones a.2 en la Fig. 6.1).

3. Los conflictos laborales relacionados con el inadecuado funcionamiento de la GRH, se deben a un inapropiado reclutamiento del personal por no contar con un buen mercado laboral y, a la vez, por el desconocimiento de procedimientos de la selección, por la insuficiente evaluación del desempeño de RH y a las fallas en la realización de las otras subfunciones de la función de empleo, en consideración.

Estas manifestaciones se deben al problema específico de la falta de organización y capacitación del propio personal de la GRH, que no le permite conocer y realizar todas las funciones y subfunciones de gestión en su totalidad, las cuales, frecuentemente, no están explícitamente determinadas y, aún menos, conocidas por ellos (estructura y relaciones de a.3 en la Fig. 6.1).

4. Un negligente comportamiento del personal se manifiesta en incumplimientos disciplinarios, malas relaciones laborales e inconformidades por parte de los empleados que, sin llegar a los conflictos mencionados en el párrafo 3, puedan producir su alta rotación y, en general, resultar en su bajo desempeño.

Estas manifestaciones, además, de surgir de las condiciones socio-económicas y políticas de RH, en una buena parte, se deben al problema específico del inadecuado funcionamiento de la GRH que, a su vez, se debe a la falta de las relaciones apropiadas entre ambos subsistemas (relaciones a.4 en la Fig. 6.1), tales como, las deficiencias de comunicación entre ambos, cuya resultante es la recepción de información imprecisa por el subsistema de GRH acerca del estado actual del subsistema de RH, y/ o la falta de conocer y realizar oportunamente las decisiones tomadas por GRH en RH.

5. Por último, un caso especial constituyen las manifestaciones que surgen de una inadecuada determinación y distribución de puestos y, especialmente, de la duplicación de sus responsabilidades y atribuciones¹⁷.

Esta situación produce un conflicto específico capaz de superar los definidos en el párrafo anterior y llegar al nivel de conflicto del párrafo 3. Es por ello, que se optó por destacar este problema específico de organización del subsistema de RH (relaciones a.5 en la Fig.6.1).

¹⁷ Cuando no se cumple con la relación de complementariedad y posicionamiento de un puesto de trabajo que en lugar de ser ocupado por un empleado lo está por dos ó más empleados (*Cf. Capítulo 5*).

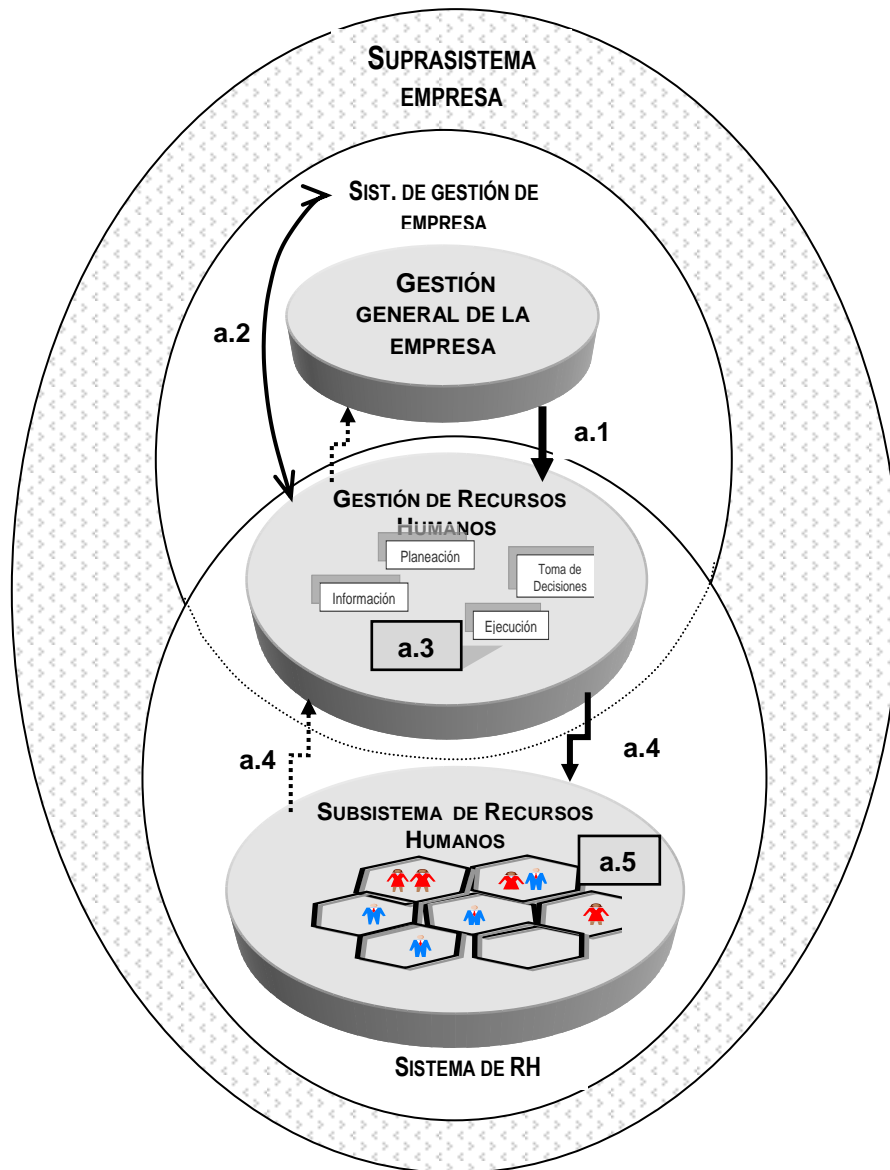


Fig. 6.1 Interpretación de la problemática mediante el concepto de GRH

Como se puede observar, basándose en el marco conceptual (*Cf. capítulo 4*) y en la definición del concepto de GRH (*Cf. capítulo 5*), estos problemas específicos y particulares constituyen componentes de un problema general, que puede plantearse como la **FALTA DE ORGANIZACIÓN Y UN INADECUADO FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE RH Y, EN PARTICULAR, DEL SUBSISTEMA DE GRH¹⁸**.

¹⁸ Desafortunadamente, las restricciones planteadas por los objetivos y alcances de este trabajo no han permitido atender el problema de la organización y funcionamiento del Sistema General de la Empresa.

La solución de este problema implica la necesidad de contar con la estructura funcional presentada en el marco conceptual y detallada en la definición del concepto de GRH, la cual debe ser establecida en el contexto de la empresa en consideración, es decir, a través de su estructura organizacional.

De manera, que la estructura funcional debe ser aterrizada formalmente en una estructura organizacional (*Cf. subcapítulo 5.2*), la cual está constituida de puestos de trabajo, cuya definición con sus responsabilidades, atribuciones y relaciones de autoridad, busca lograr diversas funciones que corresponden, en este caso, a las de GRH¹⁹.

Obviamente, la realización de las funciones de GRH, a través de puestos de trabajo²⁰, depende de diversos factores, entre ellos, de los recursos disponibles con los que cuenta la empresa y que incluyen los financieros y humanos.

Por esta razón, la solución del problema de organización y funcionamiento de GRH, que implica la distribución de las funciones de la GRH en términos de puestos de trabajo, depende sustancialmente de las características que tenga cada empresa en cuestión.

Considerando la mencionada restricción, que implica la necesidad de ajustar la organización y funcionamiento de la empresa a sus características propias, se optó por buscar las soluciones a los problemas específicos, mediante la determinación de las líneas estratégicas, que se plantean en el siguiente subcapítulo.

6.2 LINEAMIENTOS PARA ATENDER LOS PROBLEMAS ESPECÍFICOS DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE GRH EN EMPRESAS

Con el fin de solucionar los problemas específicos, planteados en el subcapítulo anterior, a continuación se presentan cuatro lineamientos formados por grupos de actividades pertinentes.

A. El primer lineamiento, que tiene el propósito de corregir y, en su caso, establecer las relaciones entre GGE y GRH (relaciones a.1 y a.2 en la Fig. 6.1), contempla la realización por parte del GGE del grupo de las siguientes cuatro acciones, que buscan mejorar algunos aspectos de la organización y funcionamiento de la GRH, como se presenta a continuación.

¹⁹ Usualmente, a través de un manual, se representa, por medio de un organigrama, el flujo de autoridad formal de los puestos de trabajo existentes y su agrupación en unidades correspondientes a la estructura organizacional.

²⁰ Es posible, que dentro de la estructura organizacional existan otros puestos de trabajo, que realizan tareas no consideradas en la estructura funcional, por tener un carácter complementario y de apoyo para la realización de las funciones.

- 1A. Informar a la GRH acerca de los objetivos y políticas de la empresa que, en una u otra forma, le corresponden. En el caso de las PyMEs, es posible que el dueño de la empresa esté influido por los intereses personales de sus familiares que pueden llegar a desviar los objetivos propios de la empresa, perjudicando, en particular, el empleo y desarrollo óptimo de sus RH.

Es por ello, cuando existe la participación e intervención de la familia en la gestión general y, especialmente, en lo relacionado a RH, por lo menos es indispensable asegurar que los familiares cuenten con los conocimientos, habilidades, experiencia e interés en este tema.

- 2A. Acordar y aprobar con la GRH la estructura organizacional de la empresa, estableciendo, formalizando y aprobando el reglamento interno con la correspondiente información sobre los puestos de trabajo y las exigencias de cada uno de ellos, tales como son las responsabilidades, atribuciones y competencias humanas, por mencionar algunos.
 - 3A. Revisar que sus decisiones se realizan oportunamente y eficazmente por la GRH.
 - 4A. Solicitar, oportunamente, de la GRH, la información pertinente sobre el Sistema de RH, además de la que periódicamente recibe.
- B. El segundo lineamiento busca asegurar el mejoramiento del proceso de conducción de la GRH para controlar y desarrollar su objeto conducido, es decir, al subsistema de RH (relaciones a.3 en la Fig. 6.1). Con este fin, la GRH tiene que:

- 1B. Lograr el desarrollo de RH y asegurar el control de su comportamiento, de acuerdo con las políticas de la empresa y del plan estratégico de la GRH, a través del oportuno reclutamiento, selección, contratación, capacitación, por mencionar algunas de sus actividades principales.
- 2B. Asegurar que cada uno de los puestos de trabajo sea ocupado por un empleado y cada uno de ellos cuente con las competencias necesarias para cumplir con las responsabilidades y atribuciones exigidas por su puesto.
- 3B. Verificar que los empleados reciben reconocimientos, compensaciones, ampliación de responsabilidades y promociones, en sus casos pertinentes.
- 4B. Preservar un entorno laboral pacífico, tanto de relaciones de trabajo como personales.

C. El siguiente lineamiento está dedicado a mejorar los procesos de la regulación y control del estado del subsistema de RH, así como los de ejecución de las decisiones de la GRH (relaciones a.4 en la Fig. 6.1), a través de la reorganización y reforzamiento de las siguientes macro-funciones:

- 1C. La toma de decisiones de la GRH, para lograr los objetivos establecidos por la planeación, así como resolver las situaciones imprevistas, cumpliendo con la normatividad de la Empresa y la legislación vigente.
- 2C. La planeación, que determina los objetivos, estrategias políticas y programas de actividades de la GRH.
- 3C. El soporte informático, para proporcionar, a la planeación y toma de decisiones, la información pertinente sobre el estado del subsistema de RH y de su entorno, así como sobre la eficacia y eficiencia de las decisiones tomadas y medidas realizadas por el subsistema de GRH.
- 4C. La ejecución, que asegure la realización de las acciones en RH autorizadas por la toma de decisiones de la GRH.

D. El último lineamiento busca asegurar la obediencia del subsistema de RH a las decisiones y órdenes emitidas por la GRH. Con este fin el subsistema de RH tiene que:

- 1D. Cumplir, oportunamente, las decisiones de la GRH como su conducente.
- 2D. Proporcionar información relevante a la GRH, tal como del desempeño de los empleados, sus inconformidades, conflictos entre ellos y del estado actual de RH, en general.

Como se puede observar, la secuencia del desarrollo y la exposición de los lineamientos se presentaron en el mismo orden que la de los problemas específicos en el subcapítulo 6.1.

El grupo A. determina las actividades que están dedicadas a mejorar la conducción de la GGE hacia la GRH, lo que contempla la implantación de decisiones, de manera que se asegura que la GRH cumpla con su papel, así como con las órdenes y exigencias de la GGE.

Tomando en cuenta el otro papel de la GRH que surge de su relación con el subsistema RH, se determinó el lineamiento B con un grupo de actividades, que buscan asegurar el mejoramiento del proceso de conducción para controlar y desarrollar su objeto conducido.

El tercer lineamiento C, con sus actividades, está destinado a mejorar las debilidades del inadecuado funcionamiento de la GRH debido a que se mejora la organización de sus funciones, que incluyen las actividades de la Administración de RH.

En tanto el cuarto grupo de actividades del lineamiento D permiten mantener funcionando el subsistema de RH, de acuerdo con las decisiones tomadas y exigencias planteadas por la GRH.

Es importante tomar en cuenta, que hasta una bien coordinada realización de las actividades previstas en los lineamientos planteados, solo permite atender la problemática descrita, pero no asegura la solución del Problema General en su totalidad, ya que la última no se puede obtener a través de la integración de las soluciones parciales [Ackoff, 1974].

Sin embargo, los cuatro lineamientos sugeridos facilitan y orientan, también, el mencionado proceso de la solución del Problema General de la mejora de organización y funcionamiento de la GRH, a través del aterrizaje y transformación de la estructura funcional a la organizacional de la empresa.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este capítulo está dedicado, según su título, a presentar las conclusiones del estudio y, posteriormente, las recomendaciones sobre las líneas de investigación, que sirvan tanto para continuar con el desarrollo del objeto de estudio actual, la Gestión de Recursos Humanos, como para ampliarlo, incluyendo la Gestión de Empresas en su totalidad.

7.1 CONCLUSIONES

Entre los principales resultados alcanzados en la investigación, se destacan el desarrollo del Marco Conceptual y Base Metodológica, que han permitido plantear el problema general de GRH, es decir, la falta de su organización y funcionamiento, así como se determinan los lineamientos para implantar su solución.

Asimismo, se ha logrado definir el concepto de GRH, como el componente funcional responsable por la gestión de RH en las empresas, basándose en la estructura del proceso epistemológico de conocimientos y, en particular, en su fase de la construcción.

Además, se consideró la GRH como un sistema con sus componentes de control, a través del empleo de los paradigmas de los Enfoques Sistémico y Cibernético. Esto ha permitido, a la vez, contemplar las concepciones explícitas e implícitas, encontradas mediante el análisis bibliográfico, como casos parciales de la definición general.

También, se ha conceptualizado a la GRH como un subsistema del Sistema de RH, con lo que se logró definir el doble papel que ésta cumple, tanto por ser responsable de ejecutar las decisiones de la gestión general de la empresa, como por organizar, coordinar y dirigir al subsistema de RH. Además, se determinaron los objetivos generales, que debe alcanzar la GRH, en relación con estos dos papeles.

Esto, a su vez, ha permitido establecer la estructura funcional de GRH, que abarcan las macrofunciones del proceso de gestión y las funciones tradicionales de la Administración de RH, cada una con sus correspondientes subfunciones. De manera, que se ha demostrado el carácter general del concepto elaborado.

Es importante destacar, que se han definido el problema general y sus componentes específicos, a través del empleo de la Metodología de Planteamiento de Problemas, que consistió en la realización de dos estudios paralelos: uno empírico y, el otro, teórico, así como la consecuente integración de

sus resultados. El estudio empírico se basó en el análisis de la problemática, con lo que se clasificaron e interpretaron las manifestaciones de organización y gestión de RH en las PyMEs. Mientras, que el estudio teórico dio como resultado la definición de conflictos entre objetivos de los sistemas y sus componentes conceptualizados.

La integración de ambos estudios ha permitido plantear los problemas específicos y determinar el Problema General por lo que, una vez más, se ha mostrado la eficacia y eficiencia del Marco Conceptual y del concepto de GRH.

Consecuentemente, se definió la solución general, que consiste en aterrizar la estructura funcional en la estructura organizacional de la empresa en consideración.

Para facilitar el proceso de aterrizaje, que depende sustancialmente de los contextos particulares de las empresas, tal como la disponibilidad de sus recursos financieros y humanos, por mencionar algunos de ellos, se elaboraron lineamientos de la solución de los problemas específicos.

Finalmente, los resultados descritos han sido expuestos, discutidos y aprobados en diversos ámbitos académicos y profesionales, tales como revistas científicas²¹, un congreso internacional²² y otros nacionales²³, en una asociación profesional²⁴ e instituciones públicas²⁵.

7.2 RECOMENDACIONES

Durante el proceso de investigación surgieron interrogantes y temas que no fueron posibles de analizar y contestar, debido a las restricciones temporales y los alcances de la tesis. Por lo que, en este subcapítulo, se recomienda realizar las siguientes líneas de investigación, con el fin de mejorar el desempeño de las empresas y, además, proseguir con la investigación de GRH y asegurar la difusión de los resultados obtenidos.

Se presentan cuatro líneas de investigación y sus principales actividades:

²¹ Journal Emerald/ CLADEA Publishing Group and Research Fund en 2007 y, también, en el International Journal of Operations and Quantitative Management en 2008.

²² 8th International Conference on Socio-cybernetics en 2008.

²³ V y VI Congreso Estudiantil del CCADET en 2008 y 2009, Asociación de la Ciencia de Sistemas en 2007, IX y X Congreso Anual de Investigación en Ciencias Administrativas en 2005 y 2006, 1er Encuentro de la Comunidad Sistémica Mexicana en 2005, II Simposio La Investigación y Desarrollo en la Facultad de Ingeniería en 2005.

²⁴ Asociación AOTS México- Japón, en 2009.

²⁵ SEDESOL y algunas de las Secretarías con las cuales mantiene relación en 2007, 2008 y 2009.

1. Continuación de los estudios dedicados a mejorar la estructura de GRH y su proceso de gestión, a través de la ampliación del Marco Conceptual y Base Metodológica.
 - a. Realización de estudios que detallen las actividades del proceso de gestión, por ejemplo, las dedicadas al diseño del Soporte Informático, que consiste en la obtención de indicadores de capital humano, para proporcionar información específica a las diferentes fases de gestión.
 - b. Determinación de los procedimientos explícitos para lograr el aterrizaje y transformación de la estructura funcional de GRH a las estructuras organizacionales de las empresas, entre ellas, la correspondiente a la PyME.
 - c. Aplicación y, en su caso, ampliación del concepto de GRH a un extenso espectro de organizaciones y sectores de la administración.
2. Extensión de los estudios al Sistema General de la Empresa, con el propósito de mejorar la efectividad del proceso de su Organización y Gestión.
 - a. Conceptuación de sus subsistemas y determinación de sus procesos de control, mediante el empleo y ampliación, en su caso, del presente Marco Conceptual y Base Metodológica.
 - b. Determinación de los posibles problemas específicos que surgen de las relaciones entre sus subsistemas, con base en la Metodología de Planteamiento de Problemas.
3. Difusión de publicaciones y su presentación en congresos en los cuales se exponga el papel y funcionamiento de la GRH, como un ejemplo de la eficacia de los Enfoques Sistémico y Cibernético, así como del empleo de marcos conceptuales y bases metodológicas.
 - a. Cumplimiento de los criterios de aceptación de revistas científicas.
4. Impartición de cursos relacionados con la estructura y funcionamiento de empresas y, en particular, de RH, en el Posgrado de Ingeniería de Sistemas y de Administración.

Por otro lado, la impartición de cursos dedicados a determinar las estrategias y procedimientos pertinentes para mejorar el proceso de gestión de los RH en las PyMEs.

 - a. Diseño del contenido del curso
 - b. Elaboración de documentos didácticos

ANEXO 1. ESTRATEGIA PARA LA ELABORACIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

Un estado del arte tiene el propósito a describir y analizar los trabajos importantes de un área, en este caso, para la resolución de la problemática planteada (Cf. capítulo 2), así como para determinar la existencia de estudios dedicados a su resolución.

Para la elaboración del estado del arte fue necesario diseñar una estrategia, que permitiese organizar cómo llevar a cabo el análisis bibliográfico, asimismo, determinar qué publicaciones aportan elementos relevantes para el desarrollo de la investigación, como se muestra en la siguiente Fig. A1.1.

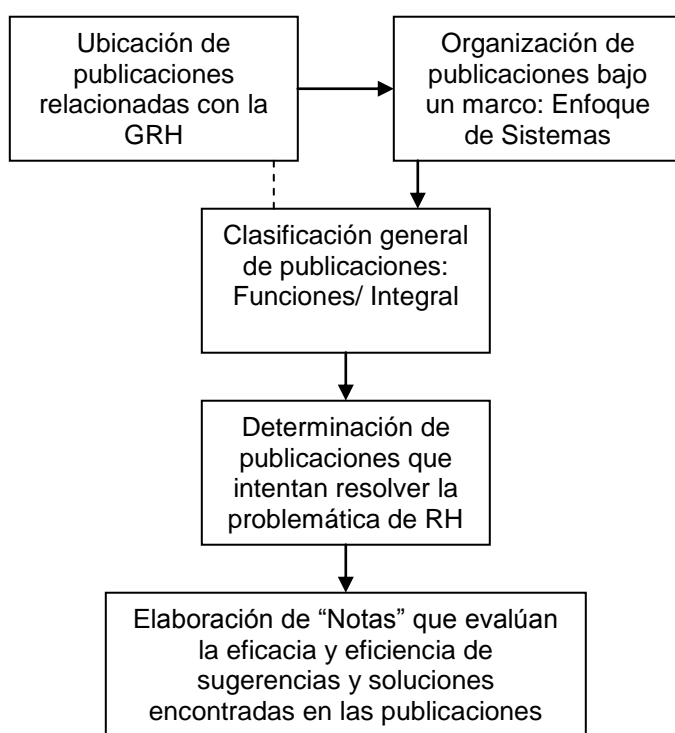


Fig. A1.1 Estrategia general para la elaboración del Estado del Arte

Con el propósito de ubicar las publicaciones relacionadas con la GRH, así también, para determinar su importancia, tanto en el ámbito académico como el práctico, se elaboró, en una primera aproximación, su curva de crecimiento en el tiempo²⁶.

Para lo anterior, se obtuvo información de las bases de datos de PROQUEST y EBSCO, que contemplan artículos arbitrados de diversos campos disciplinarios, así como la página de AMAZON.COM, para conocer los libros que se ofrecen en el

²⁶ El análisis bibliográfico se llevó a cabo al inicio del 2008.

mercado, bajo la búsqueda de las palabras claves “*Gestión, Administración, papel, funciones y recursos humanos*”.

De la base de datos PROQUEST se encontraron 1400 artículos, de los cuales se eligió una muestra de 150 documentos, correspondientes a disertaciones doctorales.

Con respecto a la base de datos EBSCO, se realizó una búsqueda triangulada con sus partes ACADEMIC SEARCH PREMIER, BUSINESS SOURCE PREMIER, ECONLIT y EJE E-JOURNALS, con el propósito de evitar la duplicación de títulos en la muestra, de donde se hallaron 300 artículos. Finalmente, en AMAZON.COM se ofrecen alrededor de 452 libros.

La gráfica de crecimiento de la GRH en el tiempo es la siguiente:

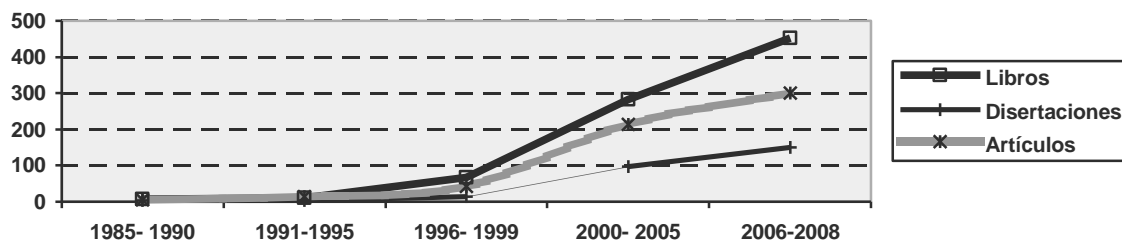


Fig. A1.2 Representación gráfica del crecimiento de publicaciones relacionadas con la GRH

Las tres distribuciones mostradas en gráfica de la Fig. A1.2, reflejan un crecimiento más o menos similar, lo cual se debe a que los diversos autores se hayan citado entre sí, o bien, a que el interés entre académicos y profesionales se haya incrementado con respecto a este campo, por las necesidades de atender problemáticas y de resolver diversos problemas.

Además, de la Fig. A1.2, también se aprecia que el tema de la GRH, se encuentra al inicio de adquirir una maduración relativa, debido a que se ha convertido en un campo más aceptado y conocido por académicos y profesionales.

Dada la gran diversidad de documentos, posteriormente, fue necesario determinar qué publicaciones aportaban elementos relevantes para la resolución de la problemática en cuestión (Cf. capítulo 2), por lo que fue necesario utilizar un marco que permitiese organizar la información relevante y, al respecto, se utilizó al Enfoque de Sistemas.

Lo anterior, se debió a que la mayoría de las publicaciones relacionadas a los RH, presentan resultados obtenidos, por sus autores, a través de la solución de las tareas concretas y específicas, basándose en el empleo y, en su caso, en el desarrollo de los conceptos y metodologías pertinentes, pero distintos debido a la diferencia de sus objetivos que surgen del contexto de sus intereses particulares.

Es por ello, que para el análisis bibliográfico, se clasificaron los documentos de acuerdo con dos conceptualizaciones de la GRH como sistema:

1. Bajo una visión funcional, que surge de la descomposición funcional de la GRH, y
2. Bajo una visión integral, donde la GRH se contempla como parte del sistema de Gestión General de la Organización.

Obviamente, la clasificación implicó la necesidad de conocer y analizar la bibliografía dedicada, en una u otra forma, a los Recursos Humanos (RH) y su administración en general, por lo que además, se distinguieron, solamente, aquellas publicaciones que estuviesen relacionadas, en forma explícita o implícita, con atender la problemática descrita en el apartado 2.1.

Es así, que se observó que las publicaciones correspondientes al grupo dos, es decir, las clasificadas bajo una visión integral, no hacen intentos por resolver la problemática en cuestión, por esta razón, los documentos quedaron fuera de consideración para el desarrollo del presente Estado del Arte.

Con respecto, a las publicaciones ubicadas bajo una visión funcional fue necesario precisar los procedimientos, con las actividades y los medios correspondientes (formatos, métodos de trabajo y de control), que permiten realizar las funciones y subfunciones de los RH y su administración, para después, evaluar su eficacia y eficiencia de las sugerencias y, en su caso, de las soluciones encontradas, descritas a través de notas.

Posteriormente, se elaboraron las conclusiones, que justificaron la necesidad de desarrollar un marco conceptual.

ANEXO 2. GLOSARIO

A continuación, en este anexo se proporcionan las definiciones a los términos que se han planteado y empleado en la tesis.

- *Absentismo*: Ausencia al trabajo por causas justificadas o aparentes [AMEDIRH, 2008].

- *Accidente laboral*: Aquél sufrido por un trabajador o trabajadora en su puesto de trabajo o bien en el viaje de ida o vuelta al mismo [AMEDIRH, 2008].

- *Administración de salarios*: Conjunto de normas y procedimientos dirigidos a establecer estructuras de salarios equitativos y justos en la organización [AMEDIRH, 2008].

- *Capital intelectual*: Los conocimientos que le permiten a la empresa crear valor, como en el caso de la propiedad intelectual, la confianza de los clientes en sus productos, sistemas de información, procedimientos administrativos y la eficiencia de sus procesos de operación [Huselid et al. 2005].

- *Capital humano*: El fundamento del capital intelectual. El capital humano es la capacidad del personal para comprender un contexto, la habilidad para llevar a cabo un trabajo efectivamente y la motivación para comprometerse en lograr mejores resultados y, comprende diversos componentes que permiten funcionar a la empresa, de los cuales se distinguen el lingüístico, formal, profesional, social y finalmente, el “know x” o “saber-x” [Huselid et al. 2005].

Cada componente, a su vez, está constituido por un conjunto de elementos de conocimientos, habilidades, talentos y experiencias de los empleados.

- *Cierre patronal*: Opuesto a huelga. Acto por el que una empresa cancela su actividad temporalmente para presionar a sus empleados o empleadas impidiéndoles trabajar [AMEDIRH, 2008].

- *Clima laboral*: Cualidad o propiedad organizacional percibida por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento [AMEDIRH, 2008].

- *Compensación*: Indemnización económica por el esfuerzo o accidente a un/a empleado/a (por ejemplo, horas extraordinarias) [AMEDIRH, 2008].

- *Competencia profesional*: Ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, con respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto se refiere también al conjunto de comportamientos, capacidad

de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., considerados necesarios para el pleno desempeño de una ocupación [Alles, 2005].

- *Competencias técnicas*: Competencias profesionales relacionadas directamente con una ocupación, no transferibles a otras funciones o tareas. Se denomina también “competencias específicas” [Alles, 2005].

- *Condiciones de trabajo*: Conjunto de aspectos físicos, legales y sociales que crean el medio ambiente de un puesto y grupo de trabajo. Conjunto de factores físicos, sociales y organizativos que constituyen el contexto en que una persona trabajadora desarrolla sus tareas [AMEDIRH, 2008].

- *Conflicto colectivo*: Conflicto surgido por la discusión de derechos y obligaciones de los trabajadores y trabajadoras de una empresa [AMEDIRH, 2008].

- *Conocimiento*: Responde al cómo, y está relacionado con la información validada relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas y juicios. El establecimiento de una definición concreta del conocimiento no es simple y, hay que tener en cuenta que esta presuposición jerárquica de datos a información y, a su vez a conocimiento, varía de acuerdo con diversos aspectos como son el contexto en el cual se aplique [Bontis, 2001].

- *Conocimiento tácito*: Tipo de conocimiento *no expresado o almacenado abiertamente, pero implica, comprensión e inferencia* por lo que, el conocimiento tácito es descrito como “*saber más de lo que se puede decir*” y, primordialmente, es observado a través de las actividades humanas [Bontis, 2001].

- *Conocimiento explícito*: Tipo de conocimiento que puede ser articulado claramente, expresado y codificado en formas simbólicas, es el conocimiento explícito. El conocimiento explícito se encuentra distribuido en la organización de la empresa y, a pesar de encontrarse en formas codificadas tales como en datos, fórmulas, manuales de trabajo, estándares, etc., no es suficiente para la realización de las actividades humanas, de manera, que se complementa con el conocimiento tácito de los empleados [Bontis, 2001].

La siguiente figura A2.1 muestra las dos formas de conocimiento de la empresa

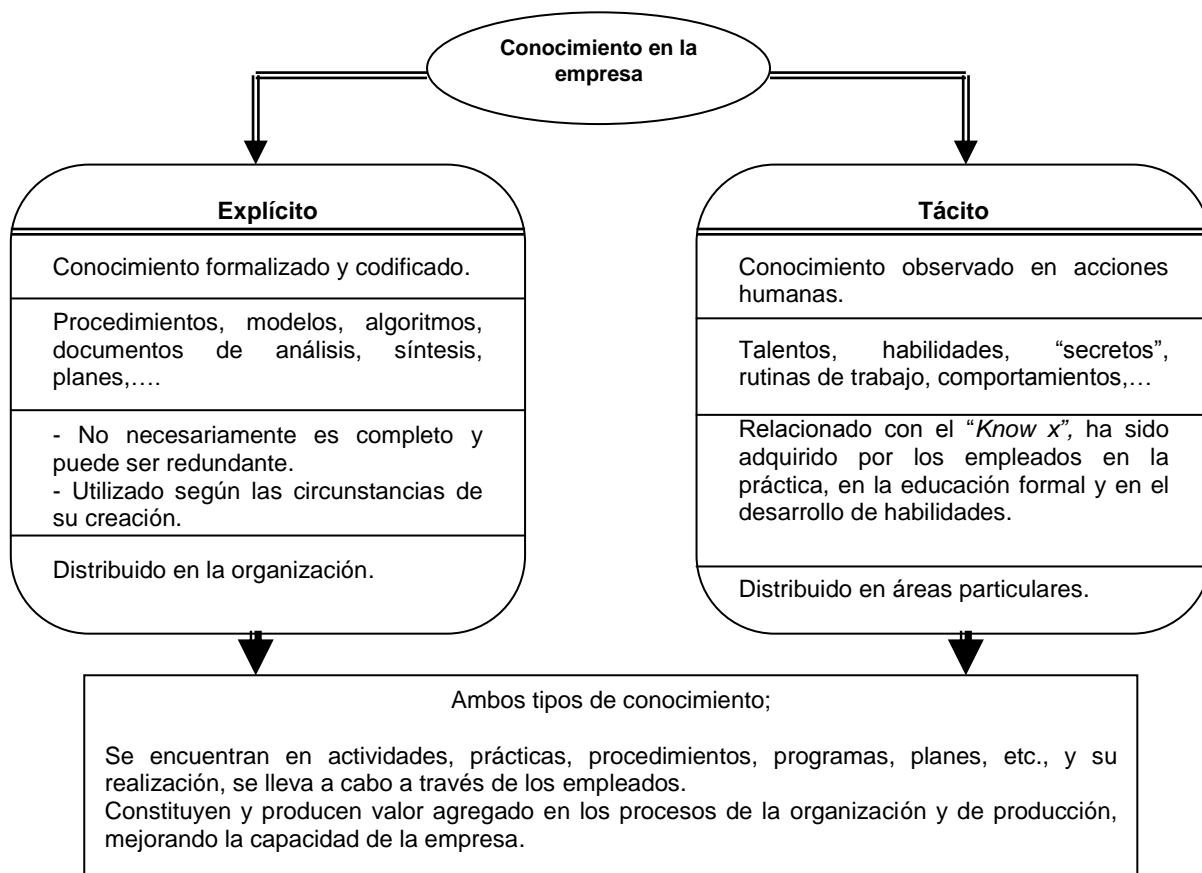


Fig. A2.1 Formas de conocimiento en una empresa

- *Cultura organizacional*: Conjunto compartido de creencias, valores, actitudes y modelos de comportamiento que caracterizan a los miembros de una organización, y que confieren a ésta una personalidad diferenciada [AMEDIRH, 2008].
- *Curriculum vitae*: Enumeración y descripción detallada de la formación, experiencia, competencias y actividades profesionales de una persona [AMEDIRH, 2008].
- *Delegado/a sindical*: persona que representa al sindicato ante la empresa [AMEDIRH, 2008].
- *Derecho laboral*: Parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc [AMEDIRH, 2008].
- *Desempleado*: Situación en la que una persona en edad laboral y en proceso de búsqueda de empleo, no encuentra trabajo [AMEDIRH, 2008].

- *Despido improcedente*: Acto legal que resuelven los juzgados de lo social que implica que la empresa causante del despido, puede optar entre readmitir al/a la trabajador/a o la indemnización correspondiente [AMEDIRH, 2008].

- *Diccionario de competencias*: Documento que incluye todas las competencias profesionales, sus definiciones y descripciones de los puestos de trabajo [AMEDIRH, 2008].

- *Formación del personal*: Formación específica dirigida al personal de plantilla de una empresa a cargo de la misma [AMEDIRH, 2008].

- *Huelga*: Derecho de los trabajadores o trabajadoras a alterar o suspender su actividad laboral como presión a la empresa para conseguir mejores condiciones en el trabajo [AMEDIRH, 2008].

- *Incentivos*: Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas [AMEDIRH, 2008].

- *Indicador*: Magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos [Gelman, 1996].

- *Indemnización por despido*: Compensación monetaria que recibe un/a empleado/a a causa de un despido improcedente [AMEDIRH, 2008].

- *Información*:

El componente funcional de Información, también llamado, *Componente de Soporte Informático (SI)*, existe para proporcionar información adecuada, precisa y oportuna necesaria para las diversas fases de gestión [Gelman, 1996].

Por lo que, el SI realiza la captura de datos, su almacenamiento, procesamiento, análisis y suministro de la información elaborada, para realizar la Planeación, Corrección y Toma de Decisiones (Fig. A2.2).

Se comienza con la definición de la captura de datos:

La captura de datos es una actividad que se compone de aspectos internos, inteligencia e investigación, los cuales de acuerdo con sus objetivos, emplean métodos específicos para la obtención de datos.

Aspectos internos tiene por objetivo informar a los miembros del sistema, es decir, al suprasistema Empresa, de las actividades productivas realizadas por el subsistema de RH, por lo que el procesamiento se restringe a sintetizar los datos.

La inteligencia debe obtener datos del entorno de la Empresa, tales como del mercado laboral, el gobierno y el sindicato, por lo que procesamiento no sólo divulga la información a los conductores, sino que una vez procesada y analizada, le permite a las otras funciones, prepararse para adaptar sus operaciones.

La investigación tiene que responder a las preguntas de los conductores, por lo que realiza estudios específicos ya sea del subsistema conducido, del suprasistema y/ o del entorno.

Se continúa con el procesamiento de datos a información.

Una vez que han sido generados los datos, el procesamiento, como su nombre lo indica, transforma los datos en información, a través de realizar *librerías* [Ward et al., 1990] o una administración de catálogo de datos, lo cual conlleva al establecimiento de procedimientos para la identificación y clasificación, también, para protección y suministro de información, a las otras actividades de análisis y almacenamiento.

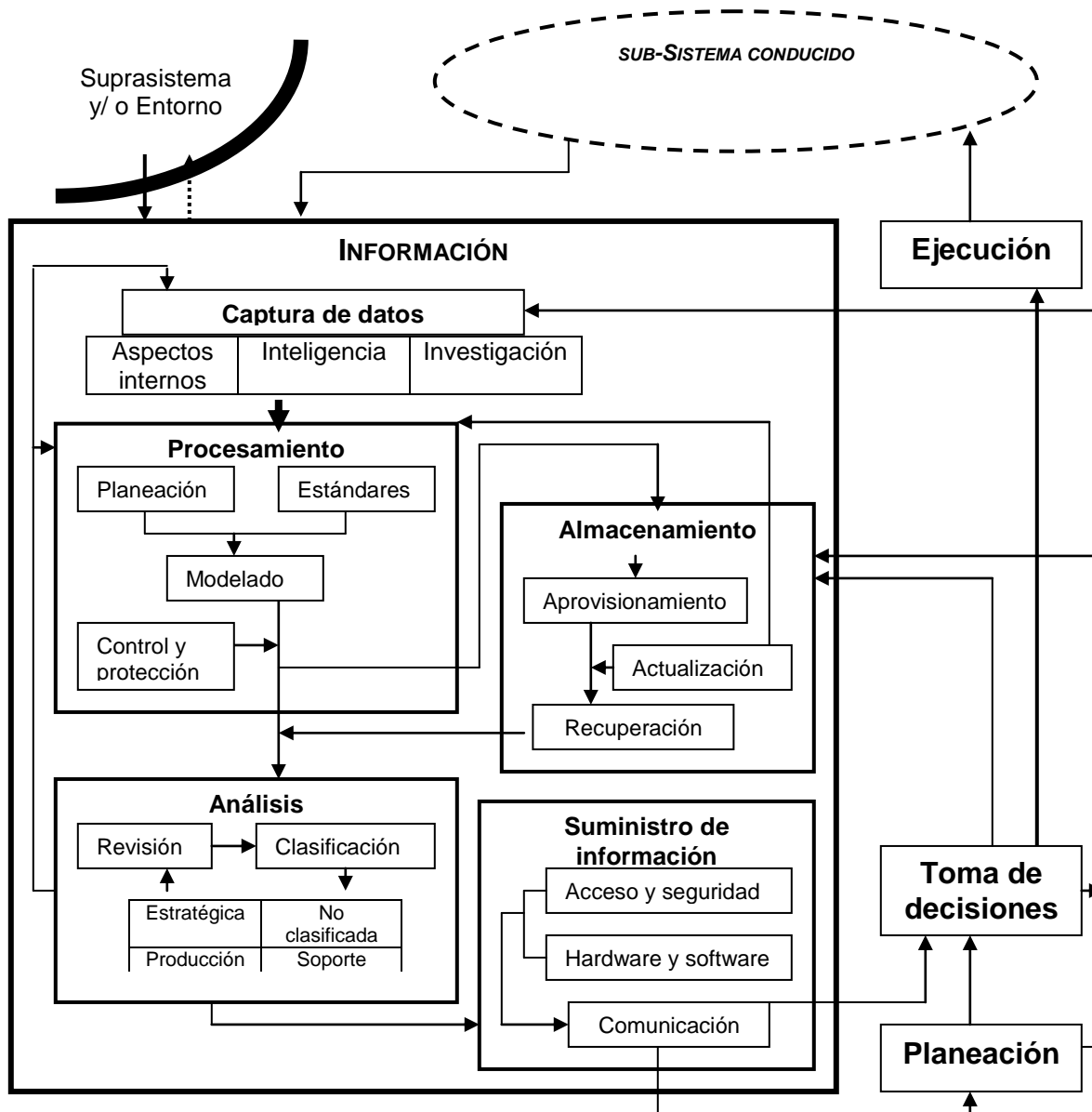


Fig. A2.2 Estructura detallada del componente de información

Las actividades del procesamiento incluyen:

- Planeación de la organización de datos, en donde se identifican requerimientos de información y su establecimiento en clases, de acuerdo con los objetivos y políticas establecidos por el objeto de estudio como parte de un suprasistema.
- Definición de estándares y procedimientos, incluyendo convenciones de abreviaciones, métodos para la memoria de información y, procedimientos para el monitoreo y resolución de problemas del manejo de información.

- Modelado de la información, ya sea en diagramas, composición de actividades, matrices, listas, etc.
- Control y protección de la información, dedicada a la seguridad de destrucción accidental y/o, deliberada, y también, robo.
- Determinación de la información que debe ser almacenada.

Se prosigue con el almacenamiento:

El almacenamiento es una actividad de soporte para el procesamiento que permite guardar y recuperar registros de información²⁷, involucrando la administración de su aprovisionamiento, la actualización y recuperación, mediante la realización de lo siguiente:

- Establecimiento de procedimientos para el almacenamiento, actualización y recuperación de la información, a solicitud del procesamiento y del análisis.

Debido a que la información debe ser administrada en relación con las necesidades actuales y futuras de las funciones del subsistema de gestión, en la parte del análisis, se incluyen actividades para la revisión, la clasificación de información y su posible transformación en indicadores.

Se finaliza con el suministro de información:

El suministro de información debe asegurar el servicio de acceso, es decir, la información se encuentre disponible y se tenga acceso a ella, a través de:

- Formular, implantar y monitorear procedimientos relacionados con los derechos de acceso y seguridad.
- Proporcionar herramientas y técnicas para permitir a los usuarios el acceso de información, tales como, la provisión de servicios de soporte, hardware y software que permiten a los usuarios localizar, acceder, interpretar correctamente la información disponible.
- Comunicación con las funciones de la gestión, en donde se informa acerca de la información disponible, su ubicación, y el adiestramiento necesario para tener acceso.
- *Jubilación*: Interrupción definitiva de la vida laboral por razones de edad o imposibilidad física [AMEDIRH, 2008].

²⁷ Esta es la actividad que corresponde a la definida en el Estado del Arte (Cf. capítulo 2): La función del Mantenimiento del registro de información de RH.

- *Motivación*: Comportamiento que impulsa a una persona a actuar de determinada forma. El impulso puede ser provocado por un estímulo externo o interno. El estímulo provoca un estado de necesidad que rompe el equilibrio interno, causando insatisfacción y tensión, lo que conducirá al individuo a realizar una acción que pueda restablecer ese equilibrio interno. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad [AMEDIRH, 2008].

- *Negociación*: Proceso por el que dos o más partes resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas y/o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses [AMEDIRH, 2008].

- *Negociación sindical*: Proceso en el que se negocian las condiciones laborales de los trabajadores o trabajadoras dentro de una empresa. La negociación se encuentra a cargo de los/as representantes sindicales del personal de la empresa [AMEDIRH, 2008].

- *Organigrama*: Representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o parte de ella, y de las relaciones que guardan entre sí las unidades que la integran [AMEDIRH, 2008].

- *Planeación*:

La Planeación es un componente dedicado a la identificación y resolución de problemas la cual se constituye por el diagnóstico, prescripción, instrumentación de la solución y control [Gelman, 1996] como se observa en la figura A2.3.

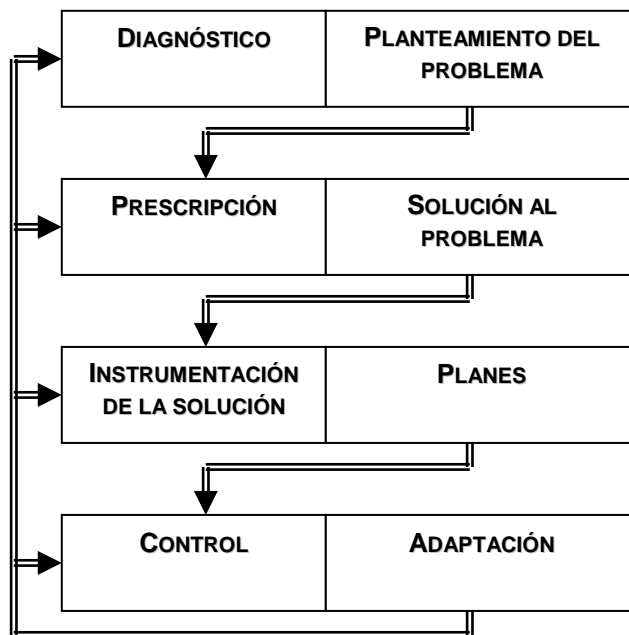


Fig. A2.3 Estructura del proceso de Planeación [Gelman, 1996]

La planeación requiere del marco elaborado para la GRH, lo que posibilita el planteamiento de problemas, a través de un diagnóstico.

En el diagnóstico, se contrasta el estado normativo del objeto de estudio con su estado actual, se distinguen las discrepancias entre ambos, de modo que pueden ser identificados los impedimentos y, subsiguientemente, se logre el planteamiento de problemas (Fig. A2.4).

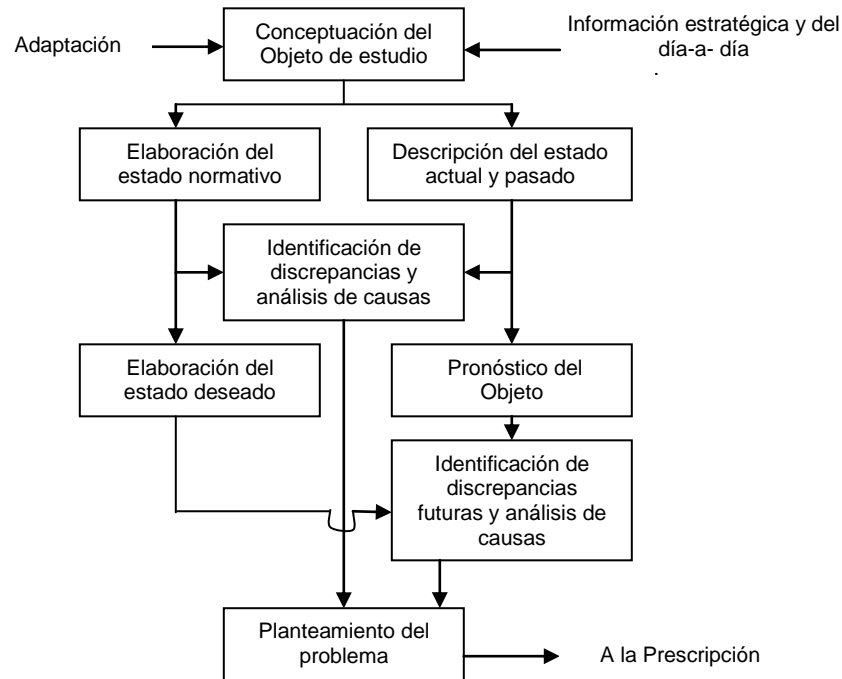


Fig. A2.4 Estructura del diagnóstico [Gelman, 1996]

Posteriormente, se realiza la prescripción, en la cual se generan las alternativas factibles para la solución del problema y su correspondiente evaluación, con base en la definición de los criterios y restricciones provenientes de otros planes del sistema y/ o de organismos normativos y de la limitación de recursos.

Además, se determinan los modelos ya sea descriptivo, predictivo y/o normativo, de acuerdo con el problema a resolver, que permiten buscar soluciones, considerando a las limitaciones, para seleccionar la mejor alternativa (factible y óptima) por medio, por ejemplo, de los Métodos de Decisión Multicriterio [Escobar-García, 2008], Planeación heurística [Sánchez- Guerrero, 2003], Simulación, Programación Lineal, etc. (Fig. A2.5)

Con el propósito de convertir la solución del problema en módulos específicos, la Instrumentación, tiene el propósito de formular los objetivos, junto con políticas y programas, así como los recursos disponibles y las responsabilidades.

Para los ideales, la Planeación Normativa permite explicitar el estado que se desea para el subsistema conducido, junto con las políticas que proporcionan los lineamientos para asegurar que los principios estén acordes con los del sistema.

Con respecto a los objetivos, como los fines que se deben alcanzar, en la Planeación Estratégica²⁸ se establecen los cursos de acción, que orientan después, a fijar los alcances y resultados esperados durante el proceso de gestión.

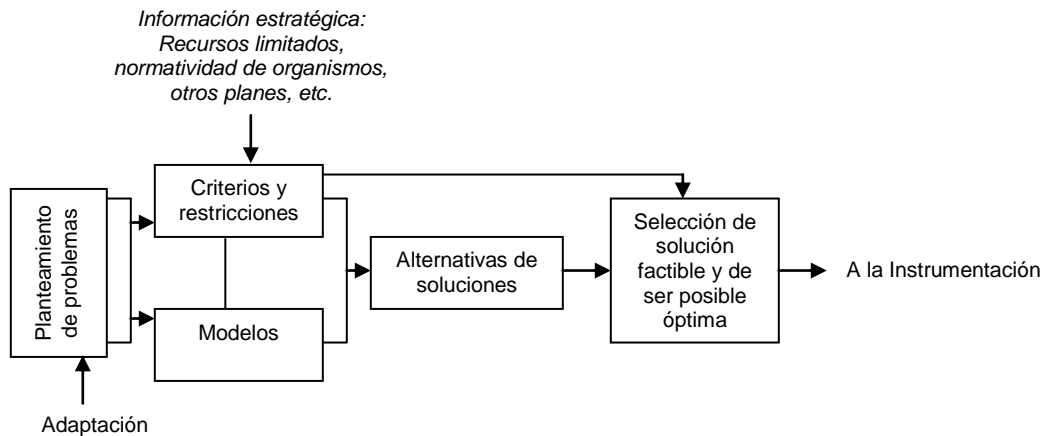


Fig. A2.5 Estructura de la prescripción [Gelman, 1996]

De manera, que en la Planeación Táctica se definen las actividades que deben ser llevadas a cabo para alcanzar cada objetivo y, con base a la Planeación Operativa, se determinan acciones, procedimientos y programas.

Finalmente, mediante la Planeación de Recursos se busca hacer un empleo efectivo de éstos (tecnológicos, financieros, humanos, materiales, etc.), de acuerdo con la asignación de responsabilidades.

La Planeación, como se observa en la siguiente figura A2.6, está organizada en forma jerárquica, es decir, los ideales en la normativa, los objetivos en la estratégica, las metas en la táctica, los medios en la operativa y los insumos y medios en la de recursos.

²⁸ Esta es la actividad que corresponde a la definida en el Estado del Arte (Cf. capítulo 2): La función de Elaboración de planes de RH.

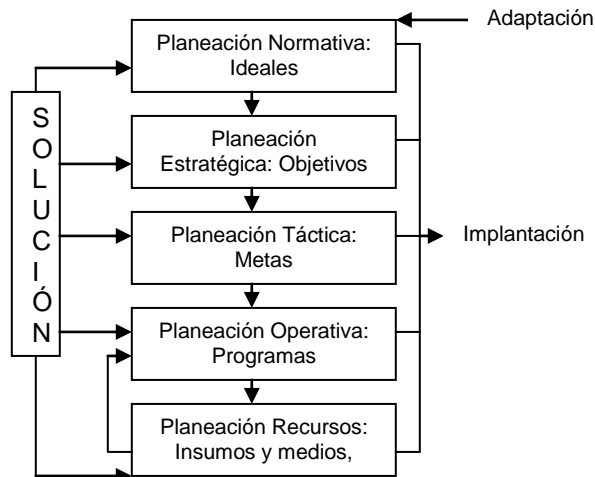


Fig. A2.6 Estructura de la Instrumentación [Gelman, 1996]

Finalmente, en el control, se realiza una evaluación permanente de los planes con sus correspondientes ajustes para reducir las deficiencias observadas durante su implementación, con base a una Planeación de su implantación, evaluación y adaptación.

En la Planeación de la implantación se considera la realización de los programas establecidos y, por otro lado, su ejecución. En la evaluación, se estima la eficiencia de los planes con respecto a sus objetivos y metas y, en la adaptación, se realizan ajustes en los planes para actualizarlos (Fig. A2.7).

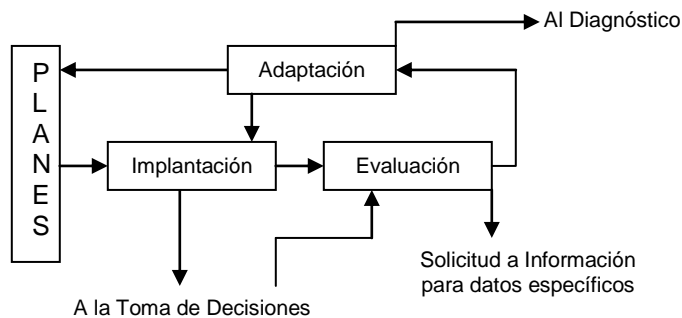


Fig. A.7 Estructura del Control [Gelman, 1996]

Evidentemente, la Planeación es de suma importancia y es necesaria cuando el estado futuro deseado incluye un conjunto de decisiones interdependientes, o un *sistema de decisiones* [Ackoff, 2004], que requieren de la división de etapas o fases que se llevan a cabo ya sea, de manera secuencial o, bien, podría ser simultáneamente.

- *Retribución por rendimiento*: Sistema que recompensa a los empleados partiendo de tres suposiciones [AMEDIRH, 2008]:

(1) los empleados individuales y los equipos de trabajo se diferencian en su contribución a la empresa;

(2) los resultados globales de la empresa dependen en gran medida del rendimiento de los individuos y de los grupos de la empresa;

(3) para atraer, retener y motivar a los mejores empleados y ser justo con el resto de los empleados, la empresa debe recompensar en función de su rendimiento relativo. Los sistemas de retribución en los que se vincula el sueldo al rendimiento, que incluyen los planes de incentivos y los de retribución por méritos.

- *Rotación de puesto de trabajo*: El proceso de hacer rotar a los trabajadores por diferentes puestos de trabajo con tareas estrictamente definidas sin que se interrumpa el flujo de trabajo. El enfoque de diseño del puesto de trabajo en el que no se modifica el puesto, sino que se rota al trabajador de un puesto a otro [AMEDIRH, 2008].

- *Salario*: Es la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo [AMEDIRH, 2008].

- *Sindicato*: Es una asociación de trabajadores destinada a defender y velar por los intereses y derechos de los trabajadores. Su organización tiene la autoridad legal para negociar con la gerencia en nombre de los empleados y para velar por el cumplimiento de la normativa laboral [AMEDIRH, 2008].

- *Sistema*:

Se da el nombre de “*sistema*” a un conjunto de elementos que cumplen tres condiciones [Ackoff, 1971]:

a) Los elementos están interrelacionados.

b) El comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo.

c) La forma en que el comportamiento de cada elemento afecta el comportamiento del todo, depende de al menos uno de los demás elementos.

Los sistemas no existen aislados, sino conforman una “*jerarquía sistémica*”. Dicho de otro modo, todo sistema es parte de un sistema mayor que lo comprende y, que se denomina “*suprasistema*” y, a su vez, el suprasistema se encuentra en lo llamado “*ambiente*” o “*entorno del sistema*”.

Por otro lado, el sistema comprende como elementos, a sistemas menores que constituyen sus “subsistemas” o “componentes”.

En el estudio de los sistemas, se puede explicar su funcionamiento, al atender a un conjunto de factores o “causas” situados en el pasado. En este caso se está considerando al sistema, como un “sistema causal” y, el enfoque utilizado es un “enfoque determinista”.

En otras ocasiones, el sistema se explica de acuerdo con un conjunto de factores situados en el presente y dirigidos hacia el futuro. Estos factores se llaman “fines” u “objetivos” y, el sistema que se está considerando es un “sistema intencional”. Este enfoque se denomina “teleológico”.

El tipo de enfoque empleado para explicar un sistema como *causal* y/ o *intencional*, depende del tipo de problema que se desea resolver. De esta manera, el ser causal o intencional no es una propiedad inherente al sistema, sino una propiedad relativa a los objetivos que se persigan, cuando se define el sistema.

- *Toma de decisiones:*

La toma de decisiones tiene el propósito de seleccionar alternativas de acción de entre diversas alternativas para el mejoramiento del desempeño del subsistema conducido, con base a diversos factores, entre ellas, la experiencia del tomador de decisiones, como se muestra en la Fig. A2.8.

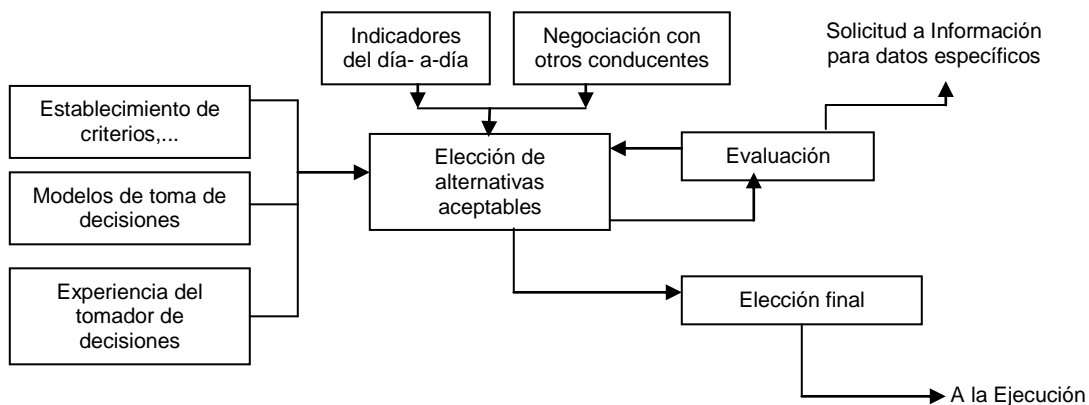


Fig. A2.8 Estructura de la Toma de Decisiones

La toma de decisiones requiere del control, en particular, de la evaluación, la realización de un monitoreo, con el objetivo de conocer el impacto y posibles consecuencias de la decisión.

Finalmente, se envía la elección de la alternativa de acción a ser realizada, a la ejecución.

- *Trabajador/a eventual*: Persona que presta servicio a una empresa temporalmente. La persona contratada por un período de tiempo determinado, generalmente, sustituye a alguien o, colabora, en períodos de exceso de trabajo [AMEDIRH, 2008].
- *Trabajo a turnos*: Aquél en el que se mantiene no interrumpida la línea de producción o servicio rotándose los/as trabajadores/as en turnos de ocho horas intensivas [AMEDIRH, 2008].
- *Vacante*: Puesto de trabajo libre, que no está cubierto por una persona [AMEDIRH, 2008].

BIBLIOGRAFÍA

Ackoff R. L. *Towards a System of Systems Concepts*. Management Science, Vol, 17, Issue 11, July, 1971, pp. 661- 671.

Ackoff, R.L. *Un concepto de planeación de empresa*. Limusa, 1972, pp. 45-50.

Ackoff, R.L. *Beyond Problem Solving*. General Systems Yearbook, Vol. 19, 1974, pp. 237-239.

Ackoff, R.L. *The Future of Operational Research is Past*. The Journal of Operational Research Society, Vol. 30, Issue 2, Feb. 1979, pp. 93- 104.

Ackoff R.L. *El paradigma de Ackoff: Una administración sistémica*. Limusa- Wiley, 2004, pp. 367.

Acquaah M. *Human Factor Theory, Organizational Citizenship Behaviors and Human Resources Management Practices: an Integration of Theoretical Constructs and Suggestions for Measuring the Human Factor*. Review of Human Factor Studies, June 2004, Vol. 10 Issue 1, pp. 118- 151.

Alles M. *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias, casos*. Granica, 2005, pp. 174.

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH). *Atlas de términos para los recursos humanos*. AMEDIRH, 2008, pp. 5-12.

Award E.M., Ghaziri H.M. *Knowledge Management*. Pearson- Prentice Hall, New Jersey, 2004, pp. 455.

Bakker A., Demerouti E., Verbeke W. *Using the Job Demands- Resources Model to Predict Burnout and Performance*. Human Resource Management, spring 2004, Vol. 43, Issue 1, pp. 83-104.

Barrazas A.M. *La consulta a expertos como estrategia para la recolección de evidencias de validez basadas en el contenido*. INED Universidad Pedagógica de Durango, 2007, pp. 5-14.

Becerril I. *Programas de incubación de nuevas empresas, prioridad del gobierno*. El Financiero, Sección Economía, México D.F., 24 de marzo de 2003, pp. 20.

Becker B.E. & Gerhart B. *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects.* The Academy of Management Journal, 1996, Vol. 39, Issue 4, pp. 779-801.

Becker B.E. & Huselid M.A. *High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications.* Ed. G. Ferris, Research in Personnel and Human Resource Management, 1998, Vol. 19, pp. 53-1001.

Beer S. *What is Cybernetics?* Kibernetes, Emerald Editors, Vol. 31, Issue 2, 2002, pp. 209-219 (También disponible en línea, <http://www.emeraldinsight.com/0368-492X.htm/> consultado el 20 de enero de 2009).

Bontis, N. *Intellectual capital: An Exploratory Study that develops Measures and Models.* Management Decision, Vol. 32 Issue 2, 2001, pp. 63-76.

Bourguignon A. *Performance Management and Management Control: Evaluated Managers' Point of View.* European Accounting Review, 2004, Vol. 13, Issue 4, pp 659-687.

Castro C. *Demanda el país a más profesionales en Recursos Humanos.* Revista El Empresario, Año III, No. 63, mayo 2008, pp. 8-9.

Churchman C.W. *A Critique of the Systems Approach to Social Organization. Systems Concepts.* Lectures on contemporary Approaches to Systems, Miles Ralph P. Jr. (Ed), Wiley & Sons, 1973, pp. 191-205.

Coff R.F. *Human assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource- Based Theory.* Academy of Management Review, 1997, Vol. 22, Issue 2, pp. 374- 402.

Cohen D. J. *The Very Separate Worlds of Academic and Practitioner Publications in Human Resource Management: Reasons for the Divide and Concrete Solutions for Bridging the Gap.* Academy of Management Journal, Oct. 2007, Vol. 50, Issue 5, pp. 1013-1019.

Comisión Económica para América Latina (CEPAL). *Desarrollo Productivo en Economías Abiertas.* CEPAL, Chile 2005, No. 5, pp. 218.

Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI). *Informe sobre las Pequeñas y Medianas Empresas.* Marzo 2003, Observatorio PyME México, pp.

105. (http://www.cipi.gob.mx/html/..%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF revisado el 20 de enero de 2009).

Escobar-Toledo C.E. & García- Aranda C. *About Decentralized Multilevel Systems: A New System's Approach*. IEEE International Engineering Management Conference Europe Managing Engineering Technology and Innovation for Growth, 2008, ISBN 978- 1- 4244- 2288- 3, pp. 96-79

Ferris G.R., Hall A.T., Todd R., Martocchio J.J. *Theoretical Development in the Field of Human Resources Management: Issues and Challenges for the Future*. Organizational Analysis, Vol. 12, Issue 3, 2004, pp. 231-254.

Fitzpatrick, R. *Building Robust Competencies: Linking Human Resources to Organizational Strategies*. Personnel Psychology, spring 2000, Vol. 53 Issue 1, pp. 248-250.

Flood R. L., Jackson M.C. *Creative Problem solving: Total Systems Intervention*. John – Wiley & Sons, 2002, pp. 250.

Frauenheim E. *HCM software: does not meet expectations...yet*. Workforce Management, Aug, 2007, Vol. 86, Issue 17, pp. 39-47.

Gelman O., García J. *Formación y axiomatización del concepto de sistema general*. Instituto Mexicano de Planeación y Operación de Sistemas, Ene-Feb-Marz 1989, Núm. 92, pp. 1-79

Gelman O. *Desastres y su control: una experiencia en desarrollo de la Investigación Interdisciplinaria*. En el libro: "Ingeniería de Sistemas, un Enfoque Interdisciplinario". Editor: Acosta Flores, J. México, D.F. Editorial SIGLO XXI, 1989.

Gelman O. *Desastres y Protección Civil: Fundamentos de Investigación Interdisciplinaria*. Universidad Nacional Autónoma de México, Dirección General de Asuntos de Personal Académico, Instituto de Ingeniería, 1996, pp. 158.

Gelman O. *¿Cuándo la Investigación Científica puede llamarse Interdisciplinaria?* Ponencia invitada, presentada en el 1er. Encuentro "La experiencia interdisciplinaria en la Universidad", realizado del 27 al 30 de noviembre de 2000, por el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades (CEIICH).

Gelman O & Gelman G. *Vulnerabilities of the Strategic Intelligence Analysis*. Acta Sistémica. International Journal of the International Institute for Advanced Studies in Systems Research and Cybernetics, Editor-in-Chief G. E. Lasker, Published by the International Institute for Advanced Studies in Systems Research and Cybernetics, ISSN 1813-4769, 2007, Vol. VII, No1., pp. 1-6.

Gelman O. & Negroe G. *La planeación como un proceso básico en la conducción*. Revista de la Academia Nacional de Ingeniería, 1982, Vol. I No. 4, México, pp. 253- 270.

Gómez- Mejía R.L., Balkin B.D., Cardy R.L. *Dirección y gestión de recursos Humanos*. Pearson Prentice Hall, 3ª ed., 2004, pp. 33-409.

Grensing-Prophal L. *Employee Management for Small Business*. Self- Counsel Press Business Series, 2005, pp. 230

Gunasekaran A, Forker L. & Kobu B. *Improving operations performance in a small company: a case study*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 30, Issue 3, 2000, pp. 316- 335.

Gupta J.N.D., Sharma S.K. *Creating Knowledge based Organizations*. Idea Group Publishing, 2004, pp. 300.

Haesli A., and Boxall P. When Knowledge Management meets HR strategy: An Exploration of Personalization- Retention and Codification- Recruitment Configurations. International Journal of Human Resources Management, Vol. 16, Issue 11, Nov. 2005, pp. 1955-1975.

Hall F.S. & Hall E.L. *The ADA: Going beyond the Law*. Academy of Management Executive, 1994, Vol. 8, pp. 17-26.

Han J, Chou P, Chao M, Wright P. *The HR Competencies – HR Effectiveness Link: A study in Taiwanese High Tech Companies*. Human Resource Management, Fall 2006, Vol. 45 Issue 3, p391-406.

Harzallah M., Berio G., Vernadat F. *Analysis and modeling of Individual Competencies: Toward a Better Management of Human Resources*. IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics –Part A: Systems and Humans, Jan 2006, Vol. 36, Issue 1, pp. 187-207.

- Hawthorne P.** *Redesigning Library Human Resources: Integrating Human Resources Management and Organizational Development.* Library Trends, summer 2004, Vol. 53, Issue 1, pp. 172-186.
- Hernández U.** *Programas en pausa.* Revista Expansión, 2007, Julio 9 pp. 76-77.
- Hunter L.W.** *Can Strategic Participation be institutionalized? Union Representation on American Corporate Boards.* Industrial and Labor Relations Review, 1998, Vol. 51, pp. 557-558.
- Huselid M.A., Becker B.E. & Beatty R.W.** *The workforce scorecard: Managing human capital to execute strategy.* Harvard Business School Press, 2005, pp. 249.
- Instituto de Ingeniería-UNAM.** *Evaluación del otorgamiento de los recursos del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa durante el 2006.* Marzo 2007, Informe del Instituto del Ingeniería II-UNAM para COMPITE, México, pp. 221 (<http://www.fondopyme.gob.mx> revisado el 20 de enero de 2009)
- Kesler G.C.** *A Model and Process for Redesigning the HRM Role, Competencies, and Work in a Major Multi-National Corporation.* Human Resource Management, summer 1995, Vol. 34, Number 2, pp. 229-252.
- Kleps K.** *Virtual Sales Training Scores a Hit.* T+D, Dec 2006, Vol. 60, Issue 12, pp. 63-64.
- Kuhn T. S.** *La estructura de las revoluciones científicas.* Fondo de Cultura Económica, México, 1971.
- Le Boterf G** *L'ingénierie des compétences.* EPISE et Gestion 2000, 2001, pp. 461.
- Leede J, Kees- Looise J.** *Innovation and HRM: Towards an Integrated Framework.* Creativity and Innovation Management, 2005, Vol. 14, Issue 2, pp. 108- 117.
- Liandfu R.** *Formal Versus Informal in Public and Private Sector Organizations.* Public Performance & Management Review, Jun 2001, Vol. 24, pp. 312-321.
- MacMahon J., Murphy E.** *Managerial Effectiveness in Small Enterprises: Implication for HRM.* Journal of European Industrial Training, 1999, Vol. 23, Issue 1, pp. 25-35.

Man W.Y, Chan K.F., Lau T. *The Competitiveness of Small and Medium Enterprises: A Conceptualization with focus on Entrepreneurial Competencies.* Journal of Business Venturing, 2002, Vol. 17, pp.123–142.

Manpower. Estadísticas de esquemas de contratación 2003. Manufactura 100, Marzo 2003, Año 10, No. 137, 2003, pp. 90-96.

Margenau H. *The Nature of Physical Reality: A Philosophy of Modern Physics.* McGraw Hill Book Co., 1971.

Markowitz J. *Managing the Job Process.* Training and Development Journal, Aug 1987, Vol. 41, Issue 8, pp 64-67.

Marr, B., Gupta, O., Roos, G., Pike, S. *Intellectual Capital and Knowledge Management Effectiveness.* Management Decision, 2003, Vol. 41 No. 8, pp 771-781.

Martin-Alcolzar F, Romero-Fernández P.M., Sanchez-Gardey. *Strategic Human Resource Management: Integrating the Universalistic, Contingent, Configurational and Contextual Perspectives.* Journal of Human Resource Management, May 2005, Vol. 16, Issue 5, pp. 633-659.

Miles R.E., Snow C.C. *Designing Strategic Human Resources Systems.* Organizational Dynamics, 1984, Vol. 13, Issue 1, pp. 36-52.

Modell S. *Integrating Management Control and Human Resource Management in Public Health Care: Swedish Case Study Evidence.* Financial Accountability and Management, 2000, Vol. 16, Issue 1, pp. 33–53.

Montero E. *Escaso y caro, el crédito bancario para PyMEs.* Revista Condusef, 2007, Año 8 No. 88, pp. 15-18.

Montesinos R. & Martínez G. *Los recursos humanos como capital intelectual en el proceso de aprendizaje.* Gestión y Estrategia, México, UAM-A, 2001, núm. 20, pp. 52-61.

Mora M., Gelman O., Forgionne G. & Cervantes F. *The Implementation of Large-Scale Decision-making Support Systems: Problems, Findings and Challenges.* Chapter 13, in: F. Adam, & P. Humphrey, (Eds.), Encyclopedia of Decision Making and Decision Support Technologies, Vol. I, Hershey , New York , ISBN-13: 978-1-59904-843-7, PA: IGI, 2008, pp. 455-465.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OCDE].

Documento informativo sobre las pequeñas y medianas empresas: Tecnología y Competitividad. Publicado por la Secretaría de Economía, México, 2003, pp. 125.

Paauwe J, Boselie P. *HRM and Performance: What's next?* Human Resource Management Journal, 2005, Vol. 15 Issue 4, p68-83.

Palomo M. *Los procesos de gestión y la problemática de las PyMEs.* Ingenierías, Julio- Septiembre, 2005, Vol. 8, No. 28, pp. 25-31. Revisado el 20 de enero de 2009 http://ingenierias.uanl.mx/28/28_los_procesos_gestion.pdf

Pineda M. *Retenga a lo mejores.* Revista Manufactura 100, Nov 2007, Año 14, No. 149, pp. 97- 107.

Prien E.P., Goldstein I.L., William H. *Multidomain Job Analysis: Procedures and Applications.* Training & Development Journal, Aug87, Vol. 41, Issue 8, pp. 68-73

Porter M. *The competitive advantage of Nations.* Harvard Business Review, March-April 1990, pp. 73-91.

Puchol L. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos.* Díaz de Santos, 6ª. Ed, 2005, pp. 418.

Rastogi P.N. *Sustaining Enterprise Competitiveness – is Human Capital the answer?* Human Systems Management, 2000, Vol. 19, pp. 193-203.

Reece T. *May I see your References?* Career World, Feb/ Mar 2008, Vol. 36, Issue 5, pp. 27-29.

Reyes- Ponce A. *Administración de Empresas: Teoría y Práctica, primera parte.* Ed. Limusa, 2008, pp. 188.

Robbins S.P. *Organizational Behavior.* Prentice Hall, 1996, 7a ed., pp. 67.

Rozenzweig- Lemaitre N. *Théorie et pratique de la gestion des ressources humaine.* Université Libre de Bruxelles, Vol. 2, 2a Ed, 2005, pp. 78.

Roehling M.V., Boswell W.R., Caligiuri P., Feldman D., Graham M.E., Guthrie J.E., Motohiro M., Tansky J.W. *The future of HR Management: Research Needs and Direction.* Human Resource Management, summer 2005, Vol. 44, Issue 2, pp. 207–216.

Sánchez G.G.N. *Técnicas Participativas para la Planeación: Procesos Breves de Intervención.* Fundación ICA, A.C., 2003, pp. 343.

Sánchez Granados V. *¿Está preparado para el cambio?* Revista El Empresario, Año III, No. 63, mayo 2008, pp. 10-11.

Secretaría de Economía (SE). *Informe de rendición de cuentas de la Secretaría de Economía.* Secretaría de Economía, 2006, México, pp. 225. http://www.economia.gob.mx/pics/p/p1376/IRC_3RA_ETAPA.pdf (Revisado el 20 de enero de 2009)

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Encuesta Nacional de Empleos, Salarios, Tecnología y Capacitación. Portal del empleo <http://www.empleo.gob.mx> (Revisado el 20 de enero de 2009).

Shannon F. *The Complete Guide to Conflict Resolution in the Workplace.* Human Resource Management, Spring, 2003, Vol. 42, Issue 1, pp. 99-101.

Shiemann A.W., Metrus Group. *People Equity: A New Paradigm for Measuring and Managing Human Capital.* Human Resource Planning, 2007, Vol. 29, Issue 1, pp.34- 44.

Smart B. *Maximizing Your Return on People.* Harvard Business Review, Jul/Aug, 2007, Vol. 85, Issue 7/8, p184-185.

Smith A, Whittaker J., Loan-Clark J. *Competence based Management Development provision to SMEs and the providers' perspective.* The Journal of Management Development, Vol. 18 No. 6, 1999, pp. 557-572.

Snell A.S. *Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information.* Academy of Management Journal, 1992, Vol. 35, Issue 2, pp. 292- 327.

Stenlund K. L., & Hörte S. *Competence Accounting: Methods for Measuring and Valuing Key Competencies.* Paper presented at the European Operations Management Association VI International Annual Conference “Managing Operations Networks”, 7-8 June 1999, Venice, Italy (<http://www.ies.luth.se/org/Rapporter/AR9933.pdf>)

St-Onge S, Haines III V.Y., Klarsfeld A. *La rémunération basée sur les compétences.* Industrial Relations, Fall, 2004, Vol. 59 Issue 4, p651-680

- Svetlik I, Kaarelson T, Alas R, Kohont A.** *The Development of the Personnel Function in Transition Countries: Slovenian and Estonian Experience.* TRAMES, 2007, Vol. 11(61/56), Issue 1, pp. 35–53.
- Treacy M., Wiersema F.D.** *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market.* Massachusetts: Addison-Wesley, 1995.
- Treven S. & Mulej M.** *A Requisite Holistic View of Human Resources Management in Innovative Enterprises.* Cybernetics and Systems: An International Journal, 2005, Vol. 36, pp. 45-63.
- Walker G., MacDonald J. R.** *Designing and Implementing a HR Scorecard.* Human Resource Management, winter 2001, Vol. 40, Issue 4, pp 365- 377.
- Ward J, Griffiths P, Whitmore P.** *Strategic Planning for Information Systems.* John Wiley 6 Sons Series in Information Systems, England, 1990, pp. 450.
- Wright M.P., McMahan C.G.** *Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management.* Journal of Management, 1992, Vol. 18, Issue 2, pp.295-320.
- Wright M.P., Dunford B.B., Snell S.A.** *Human Resources and the Resource Based View of the Firm.* Journal of Management, 2001, Vol. 27, pp. 701-721.
- Wright M.P., Snell S.A., Jacobsen P.H.H.** *Current Approaches to HR Strategies: Inside- Out Versus Outside-In.* Human Resource Planning, 2004, Vol. 27 Issue 4, p36-46, pp. 11.
- Zafirani, P.** *Lé modèle de compétence dans la organisation.* International Journal of Human Resource Management, Sep 2005, Vol. 16 Issue 9, pp.1640-1655.
- Zhang Z., Luk W., David A., Wong T.** *Nursing Competencies: Personal Characteristics contributing to Effective Nursing Performance.* Journal of Advanced Nursing, Sep. 2001, Vol. 33, Issue 4, pp. 467- 474.
- Zhang L., Wang H.** *Intelligent Information Processing in Human Resource Management: An Implementation Case in China.* Expert Systems, November 2006, Vol. 23, Issue 5, pp. 356-369.