



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**“ESTADO DE ARTE DE LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS”**

TESIS PROFESIONAL
PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MARIBEL IVETH MEJÍA LOPEZ

ASESOR:

L.A. JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ TEPEZANO



MEXICO, D. F.

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTO

A mis padres por su amor, dedicación y su apoyo incondicional e podido culminar mi carrera gracias a sus sabios consejos y por siempre estar a mi lado en los momentos más difíciles de mi vida.

Mis hermanos por su amor, su cariño, apoyo y por darme las fuerzas para poder llegar a la meta.

Mis sobrinos:

Alejandro por estar siempre conmigo en mis noches de desvelo y por sentirme afortunada de tenerte conmigo.

Fernanda que con sus risas y locuras siempre me hace reír aun en los momentos más difíciles.

Mi tutor José Luis Rodríguez Tepezano por su paciencia y dedicación para la realización de esta tesis.

A mi Universidad Nacional Autónoma de México por darme la oportunidad de poder estudiar en ella, y realizarme profesionalmente.

INDICE

INTRODUCCION	1
1. “PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVO DE LA INVESTIGACION Y JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN”	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
2. “ANTECEDENTES DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS”	9
2.1 RELACIONES INDUSTRIALES	9
2.1.1 Industrial clásica.....	10
2.1.2 Industrial neoclásica.....	11
2.1.3 Era de la información.....	11
2.2 ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO	14
2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	15
2.3.1 Sistema gremio.....	16
2.3.2 Sistema fabril de producción.....	16
2.3.3 Sistema producción en masa.....	16
2.3.4 La psicología industrial.....	16
2.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE ESTRATÉGICO	17
2.5 TALENTO HUMANO	19

3. “FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS”	21
3.1 REALIZAR ANÁLISIS DE LOS PUESTOS	22
3.1.1 Herramientas para recolectar información para el análisis de puestos.....	22
3.1.2 Uso de la información del análisis de puestos.....	25
3.2 PLANEAR LAS NECESIDADES DEL PERSONAL	26
3.3 RECLUTAR Y SELECCIONAR A LOS CANDIDATOS PARA LOS PUESTOS	27
3.3.1 RECLUTAMIENTO.....	28
3.3.1.1 Reclutamiento Interno.....	29
3.3.1.2 Reclutamiento Externo.....	30
3.3.1.3 Reclutamiento Mixto.....	33
3.3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL.....	33
3.3.2 SELECCIÓN.....	33
3.3.2.1.1 Recepción de candidatos.....	36
3.3.2.1.2 Entrevista inicial.....	36
3.3.2.1.3 Preselección.....	37
3.3.2.1.4 Solicitud de empleo.....	37
3.3.2.1.5 Evaluación psicológica y psicométrica.....	38
3.3.2.1.5.1 La evaluación psicológica.....	38
3.3.2.1.5.2 Evaluación psicométrica.....	41
3.3.2.1.6 Evaluación cognoscitiva.....	43

3.3.2.1.7 Entrevista.....	45
3.3.2.1.8 Estudio socioeconómico.....	46
3.3.2.1.9 Examen médico.....	46
3.3.2.1.10 Entrevista de visto bueno.....	46
3.3.2.1.11 Confrontación de los resultados obtenidos y perfiles de los candidatos evaluados.....	47
3.3.2.1.12 Decisión.....	47
3.3.3 CONTRATACIÓN.....	47
3.3.4 INDUCCIÓN.....	48
3.4 ORIENTAR Y CAPACITAR A LOS EMPLEADOS.....	48
3.5 ADMINISTRAR LOS SUELDOS Y SALARIOS (REMUNERAR A LOS EMPLEADOS).....	49
3.5.1 La importancia del sueldo salario.....	49
3.6 EVALUAR EL DESEMPEÑO.....	50
3.7 COMUNICAR (ENTREVISTAR, ASESORAR, DISCIPLINAR).....	51
3.8 CREAR UN COMPROMISO A LOS EMPLEADOS.....	52
3.9 MARCO REFERENCIAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA INCORPORACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS.....	52
3.9.1 Facultad De Contaduría Y Administración.....	53
3.9.2 Facultad De Estudios Superiores Cuautitlán.....	55
3.10 MARCO REFERENCIAL DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN.....	56

3.10.1	Artículo “Evaluación y certificación de competencia laborales de México. El caso de las dependencias del gobierno Federal”.....	56
3.10.2	Artículo “El administrador de recursos humanos como gestor del talento. Sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos”.....	59
3.10.3	Artículo “El papel de formación de personal en el caso de implantación de un sistema de calidad total”.....	63
3.10.4	Trabajo de Investigación “Una contribución shumpeteriana a la gestión de la innovación en materia de Recursos Humanos”.....	65
3.10.5	Trabajo de investigación “Factores relevantes del desarrollo profesional de compensación en la carrera laboral del trabajador”.....	70
4.	TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	75
4.1	LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	75
4.1.1	El enfoque por competencias.....	75
4.1.2	Usos y aplicaciones de la competencia laboral en la administración de Recursos Humanos.....	75
4.1.3	Técnicas de la función de administración de recursos humanos aplicadas al ámbito de las competencias.....	80
4.2	LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS BAJO UN ENFOQUE ESTRATÉGICO.....	82
4.2.1	Algunas precisiones sobre la administración de recursos humanos bajo un enfoque estratégico.....	83
4.2.2	Tendencias de la administración estratégica.....	85
4.2.3	Círculos de calidad y la mejora continua.....	87
4.2.4	Grupos de trabajo semiautónomos.....	88

4.3 FORMAS ALTERNATIVAS DE TRABAJO.....	88
4.4 PROGRAMAS PARA LLEVAR A CABO MEJOR LA PRODUCTIVIDAD.....	90
CONCLUSIÓN.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	96

INTRODUCCION

En este trabajo hemos abarcado un análisis documental de la función de Recursos Humanos. Para cumplir con nuestro propósito hemos hecho una búsqueda de información que nos permitiera encontrar datos que evidencien las distintas etapas que ha tenido Recursos Humanos en el tiempo.

Tal tarea representó una variedad de orígenes de esta técnica y cómo ha evolucionado con el tiempo, tipos de técnicas que lo conforman, avances, las aportaciones que origina en una organización y su importancia.

En el primer capítulo planteamos el problema, el objetivo y la justificación de la investigación.

El segundo capítulo fue titulado ***Antecedentes de la función de los Recursos Humanos***, en el cual abordamos los temas sobre *Relaciones Industriales*, *Administración de capital humano*, Administración de recursos humanos con enfoque estratégico y finalmente revisamos el concepto de *Talento humano*.

En el tercer capítulo se estudiaron las principales ***Funciones que tiene el área de Recursos Humanos***, al igual que los instrumentos que se utilizan para poder cumplir con cada función que se le asigne a dicha área; de igual forma se elaboró un marco referencial para poder así indagar y profundizar más sobre el estado que guarda este tema particularmente revisando artículos de investigación editados en diferentes publicaciones de la Facultad de Contaduría y Administración, como la revista *Contaduría y Administración*, y de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán (F.E.S.C.), ambas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En el cuarto y último capítulo al que se le denominó ***Tendencias y perspectivas de la administración de recursos humanos*** se realizó un análisis sobre la administración de recursos humanos por competencias, así como la administración de recursos humanos bajo un enfoque estratégico y se

enlistaron las diferentes técnicas novedosas que son utilizadas en el área de administración de recurso humanos.

Cabe señalar que la investigación se basó en general sobre el departamento de Recursos Humanos por lo que también se debe tomar en cuenta el giro de la empresas como el tamaño de la misma ya que no pueden tener las mismas ventajas una pequeña empresa a una grande empresa. Ya que dichas funciones pueden variar o pueden tomar diferentes nombre según las necesidades de cada una de las empresas.

CAPÍTULO I

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, OBJETIVO Y
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estudio de la función de administración de recursos humanos es de singular importancia entre otras razones porque nos ilustra una serie de prácticas y técnicas que han emergido en las organizaciones y que apoyan a éstas en el logro y alcance de sus objetivos. Estas prácticas están agrupadas en una serie de subfunciones como: reclutamiento, selección, capacitación e inducción de personal; así como, evaluación del desempeño, administración de la remuneración y seguridad e higiene en el trabajo. Con el paso del tiempo y debido, entre otros motivos, a la incorporación de tecnologías de información y comunicación se han presentado cambios importantes en la conducción y operación de estas prácticas; tal es el caso del uso y empleo de portales en internet para publicitar vacantes, recibir solicitudes de empleo, registrar datos profesionales de candidatos, aplicar test de personalidad; así mismo, ha proliferado el manejo de telecomunicaciones en áreas de capacitación al personal, como la capacitación a distancia que va dirigida a grupos numerosos de trabajadores y que ofrece valiosas ventajas. Sin olvidar desde luego el uso de *software* para el procesamiento automatizado del pago de remuneración a los trabajadores.

A ello hay que sumarle que por motivos del orden económico la función de administración de recursos humanos ha experimentado transformaciones en la conformación de su estructura, en el alcance de sus objetivos y en el nivel de especialidad de los responsables de esa área. Estas y otras razones han despertado en nosotros la inquietud de abordar este campo de conocimiento para su estudio.

En este trabajo nos hemos enfocado en revisar y analizar la bibliografía sobre administración de recursos humanos así como diversos trabajos de investigación con el objeto de identificar el estado que guarda esta disciplina y los avances en materia de investigación en este campo.

Algo que es compartido entre diversos autores es que los administradores deben poner en juego sus conocimientos, sus habilidades, talento y creatividad

para contribuir con el logro de los objetivos de las organizaciones: ***elevar la productividad y la competitividad***. Para la consecución de tal fin deberán de incorporar aquel personal que posea el conocimiento, experiencia, personalidad, actitud y habilidades compatibles con las necesidades de la organización y al mismo tiempo garantizar en aquél la satisfacción de las expectativas que espera cubrir en la organización; de igual forma, los administradores deberán poner especial énfasis en la constante actualización y vigencia de conocimientos, habilidades y actitudes a través de la capacitación y desarrollo de personal, con lo que la inversión que se realice en materia de crecimiento de recursos humanos sea redituable en beneficio de las dos partes: del nuevo trabajador y de la organización. Sin embargo, el alcance de estos propósitos exige al administrador comprender el estado que guarda el proceso de administración de recursos humanos en la actualidad, particularmente nos referimos a las características, condiciones, prácticas y técnicas que se aplican en este proceso en organizaciones instaladas en nuestro país. Por lo que el problema que nos hemos planteado resolver en este trabajo es:

¿Cuál es el estado actual que guarda el proceso de administración de recursos humanos en las organizaciones en México frente a los cambios económicos y tecnológicos?

1.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de este trabajo de investigación es:

Identificar el estado actual que guarda el proceso de administración de recursos humanos en las organizaciones en México frente a los cambios económicos y tecnológicos.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Entre las inquietudes que me motivaron para abordar el estudio de la función de administración de recursos humanos, como tema central del presente

trabajo de tesis como opción de titulación en la licenciatura en administración, se encuentran el profundizar en la comprensión de este proceso de alta injerencia en las distintas áreas que conforman las organizaciones, en el cual me adentré en su análisis cuando cursé algunas asignaturas obligatorias y optativas pertenecientes al plan de estudios 98 de la licenciatura en administración que incluían esta temática.

Estudiosos de la administración coinciden en señalar que la función de administración de recursos humanos reviste especial importancia para las organizaciones por que permite ahorrar considerables costos incorporando personal valioso que contribuye a la obtención de niveles considerables de productividad, generación de mayor eficiencia y eficacia, con lo que se incrementa el capital humano y por consiguiente aumentan los beneficios económicos para las organizaciones.

Entre otras razones que nos motivan a realizar el presente trabajo de investigación están los de carácter profesional ya que deseo incorporarme y especializarme en este campo de conocimiento, ya que representa una de las áreas con más trascendencia dentro de las empresas, porque ayuda a contar con las personas que van a laborar dentro de ellas, y es un sistema de información mediante el cual las empresas logran elevar su nivel de competitividad.

La administración de recursos humanos dentro de las empresas, es un tema de gran valía ya que no sólo se reduce al pago de personal, sino que implica una gran responsabilidad el conocimiento y aplicación de diversas técnicas orientadas a encauzar a las personas al logro de sus objetivos y el de las organizaciones. Así mismo, es importante precisar que las personas encargadas de la función de administración de recursos humanos, deben ser personas altamente capacitadas y especializadas, condición a la que aspiro en lo personal ya que deseo especializarme en esta área que ayuda a que la empresa tenga a su personal idóneo y que labore de acuerdo con sus conocimientos, habilidades y aptitudes.

Por último, existe un interés particular que me orienta a abordar y a estudiar esta temática y radica en la urgencia de realizar, en nuestro país, algunas modificaciones a las leyes y reglamentos laborales, ya que en México aún prevalecen prácticas retrógradas que deben extinguirse como la aún discriminación en términos de color, género e institución educativa de origen hacia las personas que se encuentran en búsqueda de empleo; en ocasiones, estas prácticas se extienden a las personas discapacitadas o que tienen algún tipo de enfermedad, así como a la mujeres que llegan a las empresas a pedir un trabajo y se les niega la oportunidad de emplearse por el motivo de estar embarazadas; por citar un ejemplo. Por lo que se vuelve necesario revisar y analizar la Ley federal del Trabajo vigente, que permita identificar con claridad los posibles vacíos legales que restringen mejorar las condiciones de búsqueda de empleo de los candidatos así como las condiciones laborales lo cual creemos redundará en beneficios para las organizaciones.

CAPÍTULO II

**ANTECEDENTES DE LA FUNCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

2. ANTECEDENTES DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La palabra de recursos humanos se deriva de la economía política y de la ciencia económica, en el que se denomina mano de obra.

Aunque no se sabe con precisión la fecha en que se fue aplicando la administración de personal, se cree que ésta tiene sus antecedentes desde la época primitiva cuando se llevaba a cabo la división de las tareas entre los hombre que formaban la tribu. A lo largo de la historia de la administración de recursos humanos han surgido etapas que le han ayudado a evolucionar, debido a las exigencias organizativas¹ que son los problemas o preocupaciones internas de la empresa; a menudo derivan de la fuerza del entorno ya que ninguna empresa funciona de forma aislada.

Las diferentes denominaciones que han surgido a lo largo del tiempo para poder referirse al hombre dentro de la organización, son la de llamarlos recursos humanos, con el tiempo algunos autores enfocados en la perspectiva financiera comenzaron a llamarle capital Humano y recientemente sobre los años 90 del siglo XX comenzó a surgir el término Talento Humano.

La administración de personal o relaciones industriales se concebía como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, una especie de elemento de enlace, interpretador de las exigencias de la organización.

2.1 RELACIONES INDUSTRIALES

De acuerdo con algunos autores las relaciones industriales surgen a inicio del siglo XX debido a los bruscos cambios y transformaciones que existieron dentro de las organizaciones. Sin embargo, nosotros creemos que esta forma de administrar al personal existe desde la época de la Revolución Industrial, siglo XVIII. Las relaciones industriales es el nombre que entonces recibía la administración de recursos humanos.

¹ Luis R. GOMEZ-MEJÍA, David B. BALKIK, Robert L. CARDY, *Dirección y gestión de Recurso Humanos*, tercera edición, Edit. Prentice-Hall, Madrid, 2001, pág. 10.

Las relaciones industriales nacieron con la expansión de las organizaciones y con la dificultad que implicaba la realización de diversas tareas en las organizaciones y por la necesidad de competir con otras organizaciones, para así poder generar nuevas combinaciones de recursos (materiales, humanos, tecnológicos y financieros) y capacidades que logren ofrecer mayores niveles de productividad. La relación industrial se refiere a todas las relaciones que pueden surgir con motivo del empleo.²

De acuerdo con el autor Idalberto Chiavenato, a esta etapa la subdivide en tres categorías que son: Industrial clásica, Industrial neoclásica y era de la información³, cada una de estas etapas hace grandes aportaciones. Al igual que es ajustado a los esquemas de su época y a las necesidades que tenía cada organización.

2.1.1 Industrial clásica

De acuerdo con Chiavenato esta etapa abarca de 1900 hasta mediados de 1950, la cual se caracterizaba por tener una jerarquización piramidal, se preocupaba por la especialización de la fuerza laboral, lo que les ayudaba a tener una producción mayor y a bajos costos; aparecieron los reglamentos y normas que les ayudaban a poder controlar el comportamiento de las personas que laboraba en sus organizaciones. Sin olvidar que esta condición les permitía elaborar sus productos de acuerdo con las normas y estándares establecidos.

El ambiente que predominó en esta época era conservador, por lo que limitaba la existencia de algún cambio, porque todo era rutinario ya que las personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las máquinas, el equipo y el capital. Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada relaciones industriales.

² Joaquín RODRIGUEZ VALENCIA, *Administración moderna de personal*, Edit. Thomsom, séptima edición, Australia, 2007, pág. 7

³ Idalberto CHIAVENATO, *Gestión del talento humano*, edit. McGraw Hill, primera edición, Bogotá , 2002, pág. 30

2.1.2 Industrial neoclásica

Abarca desde 1950 hasta 1990, hubo un cambio de manera progresiva en las organizaciones, ya que éstas ya competían a nivel internacional y el modelo antes manejado ya era obsoleto para esta época por lo que se dio el diseño matricial para así poder alcanzar mayor competitividad.

La cultura organizacional tomó otro rumbo ya que pasó a la innovación y al cambio de hábitos y de manera de pensar y actuar. En este periodo las personas son vistas como un recurso humano hacia las organizaciones y no como factores inertes de producción. La tecnología empezó a influir en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ella.

En este periodo la administración industrial tomó otro nombre que fue la administración de recursos humanos. Por lo que comenzaron a ver a las personas como recursos vivos e intangibles

Por lo que influyó mucho en las exportaciones ya que pasó de lo local a lo regional y lo internacional: este cambio brusco realizó las competencias entre las empresas y sus productos.

2.1.3 Era de la información

Ésta comienza desde 1990 hasta nuestros días, aquí los cambios que van surgiendo son tan inesperados que las personas se tienen que adaptar rápidamente a ellos.

Tan rápidos son los cambios en la actualidad que en cuestión de segundos cualquier tipo de organización pueden obtener información acerca de algún producto o servicio de su competencia, para así poder convertirla en una oportunidad para desarrollar mejor el suyo. Pasa lo mismo al obtener información financiera con respecto a su organización, al igual que realizar algún tipo de trámite legal por medio de internet.

El tipo de estructura que se maneja es la multifuncional ya que esta forma de estructura no tiene límite alguno y las personas pueden obtener todo tipo de

información y poder tener acceso a los conocimientos; es decir anteriormente las personas sólo eran aptas para realizar algún tipo de actividad ahora pueden ser multifuncionales.

Finalmente en esta etapa las personas dejan de ser simples recursos organizacionales y son consideradas como seres con inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones y aptitudes

Por lo que en la actualidad el mercado de servicios sobrepasa el mercado industrial y *“el tratar a las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones, también dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las organizaciones exitosas”*.⁴ Los gerentes y empleados de las organizaciones, con los diversos cambios que se sufren por el entorno van adquiriendo nuevas responsabilidades y obligaciones por lo que se les deben facilitar la opción de capacitarlos de acuerdo con sus funciones para poder adquirir los nuevos conocimientos y las habilidades requeridas para dicho puesto.

A lo que se le llama administración de recursos humanos Idalberto Chiavenato le denominó en la actualidad como gestión del talento humano.⁵

El autor Idalberto Chiavenato nos hace mención sobre las etapas de la gestión del talento humano, en donde nos menciona las siguientes características para distinguir cada una de las etapas, que a continuación presentamos.⁶

⁴ Ibid. pág. 38

⁵ Idalberto CHIAVENATO, *Gestión del talento humano*, edit. McGraw Hill, primera edición, Bogotá , 2002, pág. 35

⁶ Ibid. pág. 39

Características	Relaciones industriales	Administración de recurso humanos	Gestión del talento humano
Etapa ⁷	1900 – 1950	1950 – 1990	1990 – actualmente
Cultura organizacional*	Teoría X ⁸ orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento <i>statu quo</i> . Valor a la experiencia.	Transición. Orientación a lo presente y a lo actual. Énfasis a la adaptación, al ambiente	Teoría Y ⁹ orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Formato de trabajo	Centralización total de las operaciones en el departamento	Responsabilidad de líneas y función de <i>staff</i> .	Descentralización hacia los gerentes y sus equipos.
Nivel de actuación	Burocratizada y operacional. Rutina.	Departamentalizada y táctica	Focalización global y estratégica en el negocio
Autoridad que ordena la acción	Decisiones originadas en la cúpula de la organización y acciones centralizadas en el departamento de RH.	Decisiones originadas en la cúpula del área y acciones centralizadas en el departamento de RH	Decisiones y acciones originadas en el gerente y su equipo de trabajo
Tipos de actividad	Ejecución de servicios especializados. Centralización y aislamiento del área.	Consultoría interna y prestación de servicios especializados	Consultoría interna. Descentralizar y compartir
Principales actividades	Admisión, desvinculación, control de asistencia y puntualidad, legislación laboral,	Reclutamiento, selección, capacitación, administración de salarios, beneficios, higiene y	Como pueden los gerentes y sus equipos elegir, entrenar, liderar, motivar, evaluar y compensar a sus

⁷ *Idalberto CHIAVENATO, *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, edit. McGraw Hill, octava edición, México, 2007, pág. 9

⁸ Creada por Douglas McGregor, la teoría X nos hace mención que las personas tienen un rechazo hacia el trabajo y este lo evitarán, por lo cual deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado y por lo que se evitan responsabilidades.

⁹ En esta teoría Y nos menciona que las personas no rechazan el trabajo, el control externo, las amenazas de castigos no son los únicos medios para lograr que realicen un esfuerzo hacia los objetivos, están más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización; aprende, en condiciones apropiadas, buscan responsabilidades y tiene, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales.

	disciplina, relaciones sindicales, orden.	seguridad, relaciones sindicales.	participantes.
Misión del área	Vigilancia, coerción, coacción, castigos. Aislamiento social de las personas	Atraer y mantener los mejores empleados.	Crear la mejor empresa y la mejor calidad en el trabajo.
Denominación*	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

En la actualidad las personas tienen diferentes objetivos y expectativas en sus trabajos, por lo que las organizaciones tienen la tarea de que esos objetivos y expectativas estén vinculadas hacia la organización para que ésta cumpla sus objetivos establecidos en el menor tiempo posible.

2.2 ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL HUMANO

La administración de capital humano o la teoría del capital humano fue desarrollada en la *Era del conocimiento*, en el año de 1964 por Gary Stanley Becker, donde da a conocer este concepto en su libro titulado “Capital Humano”. Actualmente hay compañías americanas e internacionales con criterio avanzado, analizan activamente formas métricas para medir el capital humano, se están presentando nuevas aplicaciones de software en el mercado para capturar los indicadores claves del capital humano y para brindar nuevas ventajas competitivas a sus clientes.

El capital humano es el capital inteligente de talentos y de competencias. Las competencias de las personas es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos tanto tangibles como intangibles.¹⁰

Algunas funciones que tiene la administración del capital humano son las de atraer, contratar, desarrollar y retener a las personas, para tener el éxito en las organizaciones aun por encima de los cambios que se presentan a diario.

¹⁰ Idalberto CHIAVENATO, “Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones”, edit. McGraw Hill, octava edición, México, 2007, pág. 37

Al hablar de capital humano tenemos que hablar del capital intelectual ya que está conformado por las competencias actuales (conocimientos habilidades y actitudes) como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo que integran la organización, por lo que la empresa no puede ser propietaria del capital humano.

Características
- El conocimiento explícito es abundante
- No puede ser comprado por las empresas, sólo puede ser contratado por un tiempo determinado
- No es limitado ni por modos y formas
- No está limitado por el espacio
- No es consumido por el uso

2.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos tiene sus antecedentes desde la época primitiva ya que se realizaban ciertas funciones como la organización, división de trabajo, la unidad de dirección entre otros, aunque estas funciones fueran informales eran llevadas a cabo para cumplir el mismo objetivo que era sobrevivir. La administración de recursos humanos es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas organizacionales.

El recurso humano es el más importante dentro de la organización ya que es el elemento fundamental para que las funciones se den de acuerdo con lo planeado y establecido en sus manuales. Pero sin perder en cuenta que es el único que manifiesta lo que siente y lo refleja en su trabajo.

Diversos autores coinciden en señalar que la construcción de la función de administración de recursos humanos ha transcurrido por diferentes etapas las cuales son: el sistema gremio, sistema fabril de producción, sistema producción en masa y en la psicología industrial.¹¹

¹¹ Joaquín RODRIGUEZ VALENCIA, *Administración moderna de personal*, Edit. Thomsom, séptima edición, Australia, 2007, pág. 9

2.3.1 Sistema gremio

Los gremios son de origen europeo, surgieron durante la edad media para garantizar el trabajo a sus asociados y su bienestar económico; fueron los primeros en formar sindicatos y las uniones obreras, por lo que son los precursores de las asociaciones patronales de hoy. Realizaron dichas actividades para ayudarse mutuamente y poder representar sus intereses.

2.3.2 Sistema fabril de producción

El uso de los equipos mecanizados y los mejoramientos de técnicas de producción, hizo posible el crecimiento de la producción y la disminución del costo de fabricación. A fines de 1880, algunas naciones promulgaron leyes para reglamentar las horas de trabajo para mujeres y niños, sueldos mínimos y seguridad social. Para que finalmente promulgaran las indemnizaciones en los accidentes de trabajo.

2.3.3 Sistema producción en masa

Para mejorar la eficiencia se creó la fuerza mecánica y se mejoraron las técnicas empleadas en la elaboración de los productos, con el uso de estos métodos los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron repetitivas, y los tiempos fueron más cortos para la realización o ensamble de una pieza. Se desarrollaron normas de trabajo para evaluar la eficiencia y para proveer incentivos económicos.

2.3.4 La psicología industrial

Surge a inicios del siglo XX con la finalidad de mejorar las técnicas de ventas y para encontrar una combinación de las capacidades de los trabajadores con los puestos. Hacia 1913 Hugo Mustenberg tomando como base las ideas de Taylor publicó su libro *La psicología y la eficiencia industrial* en el que llamó la atención sobre las posibles contribuciones que podía prestar la psicología a la administración, básicamente en las áreas de selección, capacitación, y motivación de los empleados.

CARACTERISTICAS	
No son propiedad de la organización	A diferencia de los demás recursos estos nos son propiedad de la organización ya que las personas no son un objeto o un material al que se pueda tener derecho a ellas por el sólo hecho de tener una relación laboral entre empleado y patrón.
Las actividades de las personas son voluntarias	El personal que labora no tiene obligación de mejorar su esfuerzo personal, solo lo tendrá cuando los objetivos organizacionales concuerden con los personales.
Las experiencias, habilidades, conocimientos, etc. Son intangibles	Éstas solamente pueden ser notadas por el mismo personal a través de su comportamiento.
El recurso humano puede ser perfeccionado mediante la capacitación y el desarrollo.	El hecho de que reciba capacitación no quiere decir que va a ser el más apto para la actividad, sino que puede que no se mejore esa habilidad pero se pueden descubrir otras habilidades que sean beneficiarias para la organización.
El recurso humano es escaso.	Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos

2.4 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS CON ENFOQUE ESTRATÉGICO

Los orígenes de esta concepción se encuentran bastante dispersos. Por una parte, se sitúan en los trabajos iniciales de la dirección estratégica, principalmente en el de Andrews (1971). Este autor considera que la función de la estrategia (el plan a largo plazo de cómo la empresas equilibrara sus fortalezas y sus debilidades internas con sus oportunidades y amenazas externas para mantener una ventaja competitiva)¹² es encontrar un adecuado equilibrio entre las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa, basándose en la existencia de las competencias.¹³

El departamento de recursos humanos tiene funciones que están ligadas a las demás áreas por lo que actúa mediante un sistema; cada departamento tiene

¹² Gary DESLER, *Administración de recursos humanos*, edit. PEARSON, decimo primera edición, México, 2009, pág. 13.

¹³ José Andrés LÓPEZ YEPES y Ramón SABATER SÁNCHEZ, (Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia.), *Teoría de los recursos y capacidades de las empresas* (38 hojas), serie en red , disponible en página de www.um.es/fee/documentos

sus propios objetivos y darse a la tarea de poderlos alcanzar con el diseño y la realización de un plan estratégico (es la forma en que la empresa planea adoptar sus fortalezas y sus debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas, con la finalidad de mantener una ventaja competitiva)¹⁴, ya que cada vez el mercado es más competitivo. Recurso Humanos tiene la tarea de atraer al personal valioso y retenerlo por lo que debe contar con estrategias adecuadas para dicha tareas, para poder así lograr el mejoramiento de la organización y hacerla más eficiente y eficaz.

Es decir, con el enfoque estratégico nos referimos a que se formulen las estrategias dentro del departamento de recursos humanos, con la finalidad de atraer al personal valioso para que éste se desarrolle de forma continua de acuerdo con las necesidades de la organización y a su vez éstas deben ser capaces de motivarlos para poderlos retener.

En la actualidad la realización de una estrategia es indispensable para poder atacar al competidor, lo que a su vez provoca que se realicen las ventajas competitivas (*Es el factor que permite a la organización diferenciar sus productos o servicios de aquellos competidores con la finalidad de aumentar su participación en los mercados*)¹⁵, las cuales ayudan a tener una a mayor competencia.

El responsable de recursos humanos debe tener una visión más global y estar integrado en las decisiones directivas de alto nivel, colaborando en el diseño de las estrategias del negocio, así como, en el diseño organizativo; para así poder añadir valor al negocio lo que deberá entender el contexto de negocio y las estrategias planteadas, identificar las funciones de recursos humanos más apropiadas para alcanzar los objetivos estratégicos.

¹⁴ Gary DESLER, *Administración de recursos humanos*, edit. PEARSON, decimo primera edición, México, 2009, pág. 12.

¹⁵ Gary DESSLER y Ricardo VARELA, *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*, edit. PEARSON. PRETICE HALL, segunda edición, México, 2004, pág. 14.

2.5 TALENTO HUMANO

A pesar de que este concepto es muy utilizado actualmente por diversos autores, hay muy poca información ya que la mayoría de ellos manejan el concepto enfocándolo al de capital humano, como si ambos se crearon o utilizaran en el mismo tiempo.

La poca información que encontramos sobre talento humano nos hace mención que es llamado como capital humano. Éste es el único recurso que posee habilidades y que realiza actividades que le dan vida a la organización.

Se cree que surgió este término en los años noventa del siglo XX con el principio de que *todos los seres humano tienen talento, unos más, otros menos, pero todos de una forma u otra poseen Talento, cuando se habla de talento humano se incluye a todos los miembros de la Organización y de sus potencialidades, teniendo en cuenta la dimensión social de la Gestión del Talento Humano.*¹⁶

¹⁶ MSC. Yoany RODRÍGUEZ CRUZ, *Gestión del capital humano o gestión del talento humano. ¿Es lo mismo o existe diferencia?*, artículo de investigación.

CAPÍTULO III

**FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS
HUMANOS**

3. FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Como se vio en el capítulo anterior con el paso del tiempo el área de administración de recursos humanos (ARH) ha experimentado variadas transformaciones debido a los diversos cambios que han surgido en el exterior de las organizaciones; por ejemplo, en los años setenta del siglo XX la ARH estaba orientada a enfrentar los momentos de crisis que en aquel entonces se manifestaban por lo que los encargados de esta función tomaban sus propias precauciones y elegían sus rutas alternativas para poder evadir la dificultad o el problema que se les presentaba.

Con el transcurso del tiempo el área de recursos humanos ha podido establecer y definir sus objetivos y funciones en función con las necesidades que se le presentan día a día.

Las diversas funciones que desempeña esta área son de gran importancia no sólo porque de ella dependen las otras áreas que forman parte de la organización, sino porque contribuye a buscar al mejor candidato que cumpla con el perfil establecido en cuanto al puesto vacante existente, ya que el incorporar al candidato no apropiado se tendrá bajo rendimiento y una posible deserción, con los costos que implica dicha deserción y el consecuente daño ocasionado para las empresas.

De acuerdo con el renombrado autor y especialista en recursos humanos Gary Dessler las principales funciones que desempeña el área de recursos humanos son:¹⁷

- Realizar análisis de los puestos
- Planear las necesidades del personal
- Reclutar y seleccionar a los candidatos para los puestos
- Orientar y capacitar a los empleados
- Administrar los sueldos y salarios (remunerar a los empleados)
- Proporcionar incentivos y prestaciones
- Evaluar el desempeño.

¹⁷ GARY DESSLER *Administración de recursos humanos*, edit. PEARSON, decimo primera edición, México, 2009, pág. 2.

- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Crear un compromiso a los empleados.

De aquí la gran importancia que tienen las funciones del área de recursos humanos por lo cual nos enfocaremos en dichas funciones en este capítulo.

3.1 REALIZAR ANÁLISIS DE LOS PUESTOS

En primer lugar definiremos la técnica o herramienta básica de la función de administración de recursos humanos: análisis de puestos (AP). Se considera al AP como una herramienta básica en la ARH porque es la base o punto de referencia para las demás actividades o funciones que se realizan en esta importante área. Autores como Gary Dessler entre otros definen el análisis de puestos como el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo.¹⁸ Sin embargo, consideramos que la concepción más atinada sobre AP es aquella que la define como el proceso de recolección y obtención de información de los puestos de trabajo, que indaga sobre las tareas, obligaciones, responsabilidades y condiciones de trabajo que conforman los puestos de trabajo.

Por lo tanto el análisis de puesto nos permite identificar y conocer aspectos del puesto como son: condición del trabajo (riesgo en el trabajo, accidentes a los que están expuestos en el trabajo), medio ambiente (temperatura, el ruido, e iluminación), tareas, obligaciones y responsabilidades. También nos sirve para casos como creación de nuevos puestos, analizar las actividades específicas del puesto, para la elaboración de manuales de procedimientos, identificar la duplicidad de funciones y para poder contratar a otra persona y no haya carga de trabajo.

¹⁸ *Ibíd.*, pág. 126

3.1.1 HERRAMIENTAS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS¹⁹

A continuación anotaremos algunas de las técnicas más utilizadas en la recolección de información de los puestos de trabajo:

1. Cuestionarios

El cuestionario debe ser contestado por la persona que realiza el trabajo, se deben describir las responsabilidades y obligaciones del puesto y generalmente debe estar estructurado con preguntas abiertas para que le de oportunidad al empleado de describir sus propósitos sobre el trabajo así como las actividades que desempeña.

Es utilizado para poder identificar las labores, responsabilidades, conocimientos, actividades, aptitudes y nivel de desempeño en un puesto específico.

2. Observación directa

Consiste en observar como se desempeña el trabajador mientras realiza sus labores durante un determinado tiempo. Asimismo, se realiza un registro de las actividades que realiza en el momento trascendental.

Es utilizado para conocer las labores que se realizan así como la forma o métodos utilizados para poder realizar el trabajo. La observación directa se apoya de la entrevista para ayudar a aclarar las actividades que desempeña el ocupante y también para identificar aquéllas en el momento de realizarlas o que no se hayan observado.

3. Entrevistas

La entrevista nos ayuda a reunir información a cerca de las necesidades y funciones del puesto desempeñado. Las entrevistas pueden ser individuales o grupales (esto es, cuando un gran número de personas desempeñan

¹⁹ Ibíd., pág. 129

actividades similares o idénticas se aplica la entrevista grupal que por cierto puede ser menos costosa y más rápida).

Esta técnica es utilizada para identificar las responsabilidades y obligaciones de un puesto. Presenta algunas desventajas ya que los empleados piensan que es para perjudicarlos y a veces pueden exagerar en sus responsabilidades y no darles importancia a otras y no las llegan a mencionar. La entrevista es aplicada al personal que colabore en el puesto y a veces al jefe inmediato.

4. Manuales de organización y procedimientos

Los manuales permiten conocer las características, requerimientos y atribuciones que debe cumplir el personal al llevar a cabo sus funciones para que su labor sea más eficiente.

Son utilizados para poder identificar las actividades que llevan a cabo los empleados en un puesto específico, con la finalidad de corroborar, que dichas actividades o funciones sean desempeñadas de acuerdo con las normas establecidas por la organización.

5. Bitácoras de trabajo

Estas son elaboradas por los trabajadores que desempeñan el puesto, registrando las actividades que realizan y el tipo en que son llevadas a cabo durante una jornada de trabajo, también puede ser aplicado durante una semana o un mes.

En ella se puede ver un panorama amplio ya que en ellas presenta todas sus actividades desarrolladas en el transcurso del día. También nos muestra el rendimiento que llevan a cabo si es aplicada esta técnica por toda una semana o por más tiempo.

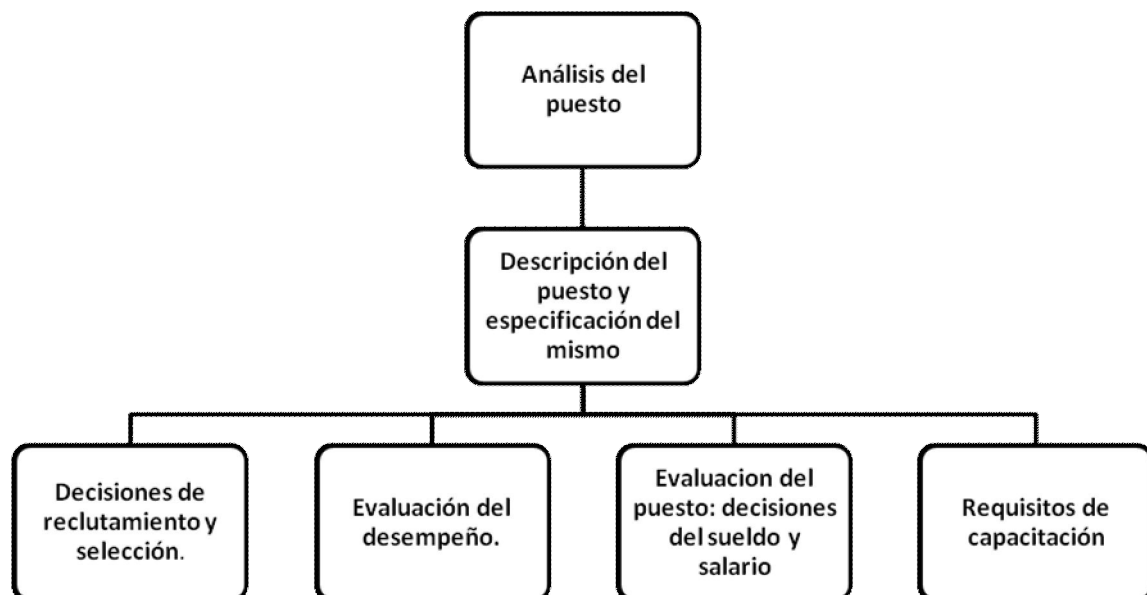
6. Cronograma de trabajo.

Esta herramienta es parecida a las bitácoras de trabajo ya que en ella se nos presentan las actividades que se desarrollan y los tiempos en que fueron elaboradas. El cronograma de trabajo es una especie de medida de control que

se tiene en la organización dirigida a medir los tiempos de las actividades que desempeñan los trabajadores y así verificar que éstas sean realizadas sin omitir ningún paso y en el tiempo determinado. Esta herramienta es aplicada generalmente al jefe inmediato.

Como lo señalamos anteriormente el análisis de puesto es el punto de partida para la realización de otras funciones que tiene el área de Recursos Humanos, por lo que la información recabada es utilizada para respaldar otras actividades como se presenta a continuación.

3.1.2 USO DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS²⁰



El uso de la información se debe definir antes del análisis de puesto ya que con base en esto se recabara el tipo de información que se requiere en dichos puestos al igual que las herramientas a aplicar.

No es lo mismo utilizar la información para reclutar personal que para capacitarlo. Para reclutar personal nos enfocáramos a recabar información sobre las características humanas que se requieren para la realización de una cierta actividad y si se utilizaría la información para capacitar al personal se

²⁰ Ibíd., pág. 127

tendría que observar las actividades a desempeñar y las desempeñadas, para poder identificar las necesidades de capacitación.

3.2 PLANEAR LAS NECESIDADES DEL PERSONAL

Para poder identificar las necesidades del personal se debe tomar en cuenta, entre otras cosas, la cultura de la empresa ya que es un elemento compartido por todos los integrantes de la organización, ya que ella nos dice que comportamientos están permitidos hacer y aquellos que no se pueden hacer. Para poder identificar la cultura de la empresa es necesario observar las manifestaciones de la cultura la cual tiene cuatro aspectos que son: manifestaciones simbólicas, manifestaciones conductuales, manifestaciones estructurales y las manifestaciones materiales.

Estos tipos de manifestaciones nos ayudan a identificar aspectos sobre:

- Manifestaciones simbólicas: en ellas encontramos a las imágenes que identifican al negocio en algún aspecto esencial. Otras manifestaciones son la historia del fundador y de la empresa.
- Manifestaciones conductuales, son el comportamiento de las personas que integran la empresa y pueden darse en el uso del lenguaje, en su manera de vestir, en sus movimientos, y en rituales como las ceremonias.
- Manifestaciones estructurales: nos hace mención sobre el marco normativo de la empresa así como sus políticas, procedimientos, normatividad y niveles jerárquicos.
- Manifestaciones materiales: son todos los recursos físicos con los que cuenta la empresa, entre otros, las instalaciones, el equipo, el mobiliario, etcétera.

Toda organización debe saber a qué se dedica y su giro, lo cual es importante para determinar las necesidades del personal. Y de igual forma debe saber cuáles son los ofrecimientos para los empleados como los premios, recompensas, salarios, incrementos de salarios, posibilidades de desarrollo, cursos de capacitación etcétera.

Asimismo, se debe de considerar los posibles cambios importantes de la empresa. Por ejemplo, si se va a abrir otra sucursal y cuándo, si se va a comprar maquinaria, si algún empleado va a renunciar, esto permitirá estimar el personal que se necesitará para el crecimiento.

Se deben tener en cuenta las necesidades que tiene el personal al igual que sus expectativas y objetivos, ya que de ello depende que se tenga una mayor productividad en el trabajo.

Dependiendo de las necesidades que tiene el personal se va a determinar el puesto en que va a ser reubicado, a la vez el jefe de recursos humanos tienen obligación de explicarle las funciones, tareas, deberes y responsabilidades que van a desempeñar, de esto depende la productividad de la empresa sin tener en cuenta quién va llevar a cabo el trabajo

Por lo que para poder llevar a cabo las tareas de manera exitosa se debe tener *la descripción de puestos*²¹, para que se les pueda explicar en qué consiste dicho puesto.

3.3 RECLUTAR Y SELECCIONAR A LOS CANDIDATOS PARA LOS PUESTOS

De las diversas funciones que tiene el departamento de recurso humanos ésta es por muchos autores considerada la principal en el sentido de que la competitividad de una organización radica en el tipo de personal que a ella se integra.

El recurso humano en las organizaciones es de gran importancia por lo que se tiene que tener un cuidado mayor al contratar al personal ya que es el que va a representar a la organización y esto va hablar de ella.

²¹ Descripción de puestos: Es una lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es resultado del análisis de puesto.

El objetivo por lo tanto es atraer hacia la empresa a trabajadores que mejor se adapten al puesto de trabajo vacante y a la organización (adecuación de puesto-persona); esta adecuación se hace operativa por lo que debe haber un ajuste entre conocimientos, habilidades y aptitudes de los candidatos. Los conocimientos y habilidades no deben rebasar más a lo que sabe dicho candidato ya que esto perjudicaría a la empresa ya que el trabajo que desempeñara rebasa sus perspectivas y se le hace menos interesante de lo que pretendía realizar; pero de igual manera sus conocimientos y habilidades no deben ser inferiores ya que al trabajador se le dificultaría realizarlo y se tendría un mayor costo de lo previsto.

El proceso de reclutamiento empieza con la emisión de una solicitud del empleado. La dependencia solicitante es la que forma la decisión de reclutar candidatos. Para poder reclutar al personal se debe tener una vacante²² en cualquier área de la empresa, por lo cual el jefe de dicha área tendrá que realizar una requisición de personal el cual es un formato que el área de recursos humanos proporciona al área solicitante y debe ser llenado por el jefe inmediato.

La requisición de personal sirve para que el área solicitante proporcione el perfil del candidato, con base en esta requisición es buscado el personal idóneo.

La requisición de personal va ligada con la descripción de puestos, ya que de ésta se toma información para poder contratar al candidato idóneo que cualquier área solicite y a si proporcionarles la información que requieren para la elaboración de las actividades en dicho puesto.

3.3.1 RECLUTAMIENTO

Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización.²³

²² Una vacante es un puesto sin titular que debe ser ocupado.

²³ CHIAVENATO IDALBERTO, *Administración de recursos humanos*, Edic. 8ª Edit. McGraw-Hill, p 166

Otra definición de reclutamiento es la siguiente: conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo.²⁴

En la sub área de Recursos Humanos referida al reclutamiento (*staff*) se escogen los medios de reclutamiento interno, externo o mixto

3.3.1.1 RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento interno se compone con el personal que labora dentro de la organización, los cuales pueden ser promovidos o transferidos y que pueden desempeñar las funciones asignadas en el puesto a ocupar.

Ventajas	Desventajas
<p>Bajo costo</p> <p>Garantiza un cierto grado de lealtad.</p> <p>Tiene un mayor índice de validez, es más efectivo y rápido.</p> <p>Sirve como base para colocar a los empleados en forma más adecuada, de acuerdo con sus aptitudes.</p> <p>Es una fuente de motivación ya que los demás empleados pueden verlo como oportunidades de crecimiento y a su vez crear nuevas competencias entre los empleados.</p>	<p>Puede generar conflictos de intereses entre los empleados.</p> <p>Los empleados que solicitan los puestos y no los obtienen pueden sentirse descontentos y esto puede afectar a la productividad de la empresa.</p> <p>Exige un alto potencial entre los candidatos para ascender.</p> <p>Puede producir el "<i>principio de Peter</i>" promoviendo al empleado a la posición donde muestre su máximo nivel de incompetencia.</p>

²⁴ DOLAN Simon, VALLE, JACKSON Y SCHULER *La gestión de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*, Edic. 1ª, p. 71

Aprovecha la inversión de la empresa en entrenamiento de personas y desarrolla un sano espíritu de competencias entre el personal.	Puede provocar una posible desorganización.
--	---

TECNICAS

Anuncios internos del puesto:²⁵

Avisar a los empleados de un puesto vacante (mediante un anuncio en el tablero de noticias) enunciando atributos como las habilidades, el supervisor, el horario de trabajo y el salario.

Inventarios de calificaciones:

El revisar este tipo de inventario permitirá a uno darse cuenta que en él aparece una historia de desempeño de los empleados desde su fecha de ingreso, así como sus conocimientos, habilidades y sus antecedentes educativos. Este inventario de habilidades podría ser un banco computarizado de habilidades.

Decisión unilateral:

Se trata de analizar la información disponible en el sistema de información de la empresa referente de los perfiles del personal, con respecto a la base de datos, en donde nos muestran las habilidades que tiene cada empleado, para así poder ver cuál es el más apto para dicho puesto.

Planeación de la sucesión:

Ir capacitando a una persona en puestos claves para que en dado caso que, la persona que ocupa este puesto se tenga que retirar o jubilar, se tiene inmediatamente un remplazo el cual podría ser con iguales o mayores características que requiera el puesto.

²⁵ GARY DESSLER, *Administración de recursos humanos*, edit. PEARSON, decimo primera edición, México, 2009, pág. 177

3.3.1.2 RECLUTAMIENTO EXTERNO

El Reclutamiento Externo se da cuando existe una vacante dentro de la organización. La empresa desea llenarla con gente extraña o ajena a la organización, por lo que es una fuente alternativa para atraer a candidatos (reales o potenciales) hacia la empresa.

Ventajas	Desventajas
Atraer nuevas ideas a la organización, al igual que nuevas experiencias	Tarda más tiempo que el reclutamiento interno, ya que se deben aplicar las mejores técnicas para así poder contratar al candidato idóneo para el puesto vacante.
Puede así aprovechar las inversiones que han hecho otras organizaciones en cuanto a la preparación y desarrollo del candidato	Es más costoso, ya que se tiene que invertir en publicidad y propaganda.
Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.	Es algo inseguro porque se desconoce al candidato
	Se desmotiva al personal, por no tener oportunidad a la vacante, lo cual limita las posibilidades de ascenso para el personal actual.

TECNICAS

Archivos de candidatos:

Se encargan de revisar las solicitudes archivadas de candidatos anteriores o currículo espontáneos, se elimina aquellos que ya fueron evaluados.

Recomendaciones de los empleados:

Los empleados al ver la solicitud de una nueva vacante, hablan con el encargado del reclutamiento para darle a conocer que tiene una persona posible (familiar, amigo u otra persona) la cual podría cubrir esa vacante y que cumple con los requisitos que piden para dicho puesto.

Publicidad externa:

Dar a conocer la existencia de la vacante en el mercado de trabajo, por lo cual se recurre a la TV, prensa, radio, la red y avisos en la puerta de la empresa.

TV y Radio: Se da a conocer la vacante por medio de comerciales patrocinados, en el cual mencionan el perfil de dicho candidato.

Prensa o revistas: Esta técnica de reclutamiento es más eficaz para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige al público en general y hace mención del perfil de dicho candidato.

Red o Internet: Son los sitios de internet en el cual las personas se postulan para dicho puesto, aquí los reclutadores tiene una página para poder hablar sobre las habilidades y conocimientos que requiere dicho puesto. Además la vacante puede aparecer en este sitio hasta que sea cubierta, mientras que en periódicos sólo aparece por solo diez días en promedio.

Avisos en la puerta de la empresa: Es un sistema de bajo costo, sus resultados dependen de ciertos factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, la visualización de los carteles y anuncios, facilidad de acceso. En este caso el candidato va hasta él, tomando la iniciativa y es utilizado para puestos de bajo nivel

Contactos con universidades o centros de posgrados: Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para incrementar la presentación de candidatos, por medio de conferencias y charlas en universidades y escuelas para así promover la empresa y crear una actitud favorable de la misma.

Oficinas de empleo o agencias de reclutamiento: La empresa contrata ya sea a una oficina o agencia de reclutamiento para poder

cubrir sus vacantes; esta técnica es más costosa, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

Viajes para reclutar en otras localidades: Cuando el mercado de reclutamiento local está ya bastante explorado, la empresa puede recurrir al reclutamiento en otras localidades o ciudades. Los candidatos reclutados deben transferirse luego a la ciudad donde está situada la empresa, mediante una serie de beneficios y garantías. Para poder enviar a estos candidatos debieron de pasar por una serie de pruebas, es decir, el proceso de selección se realiza en la localidad en donde fueron reclutadas las personas.

-Asociaciones y colegios profesionales: Esta técnica resulta efectiva en pequeñas poblaciones en donde existe una escasa comunidad, a las cuales les sería complicado acceder a otro lugar. Son los colegios y asociaciones profesionales, agrupaciones patronales o sindicales, entidades corporativas, asociaciones de tipos cultural, deportivo y recreativo.

3.3.1.3 RECLUTAMIENTO MIXTO

Existe un tercer tipo de Reclutamiento que es el Mixto, ya que las organizaciones nunca hacen un solo tipo de reclutamiento, ya que uno siempre completa al otro. Este tipo de reclutamiento se encauza tanto a fuentes internas como fuentes externas de reclutamiento de recurso humano.

3.3.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

Una vez hecho el reclutamiento que es la primera etapa de este proceso en el cual previamente se identificaron las vacantes mediante la planeación de Recursos Humanos, continuamos con la selección de personal con la cual se definirá si los candidatos son los idóneos para el puesto que se requiere.

3.3.2.1 SELECCIÓN

La selección de personal es una técnica que consiste en elegir entre el conjunto de candidatos calificados mediante el proceso de reclutamiento a la

persona que puede desempeñar correctamente el puesto, por lo que pretende medir el rendimiento futuro de los trabajadores en su puesto.²⁶

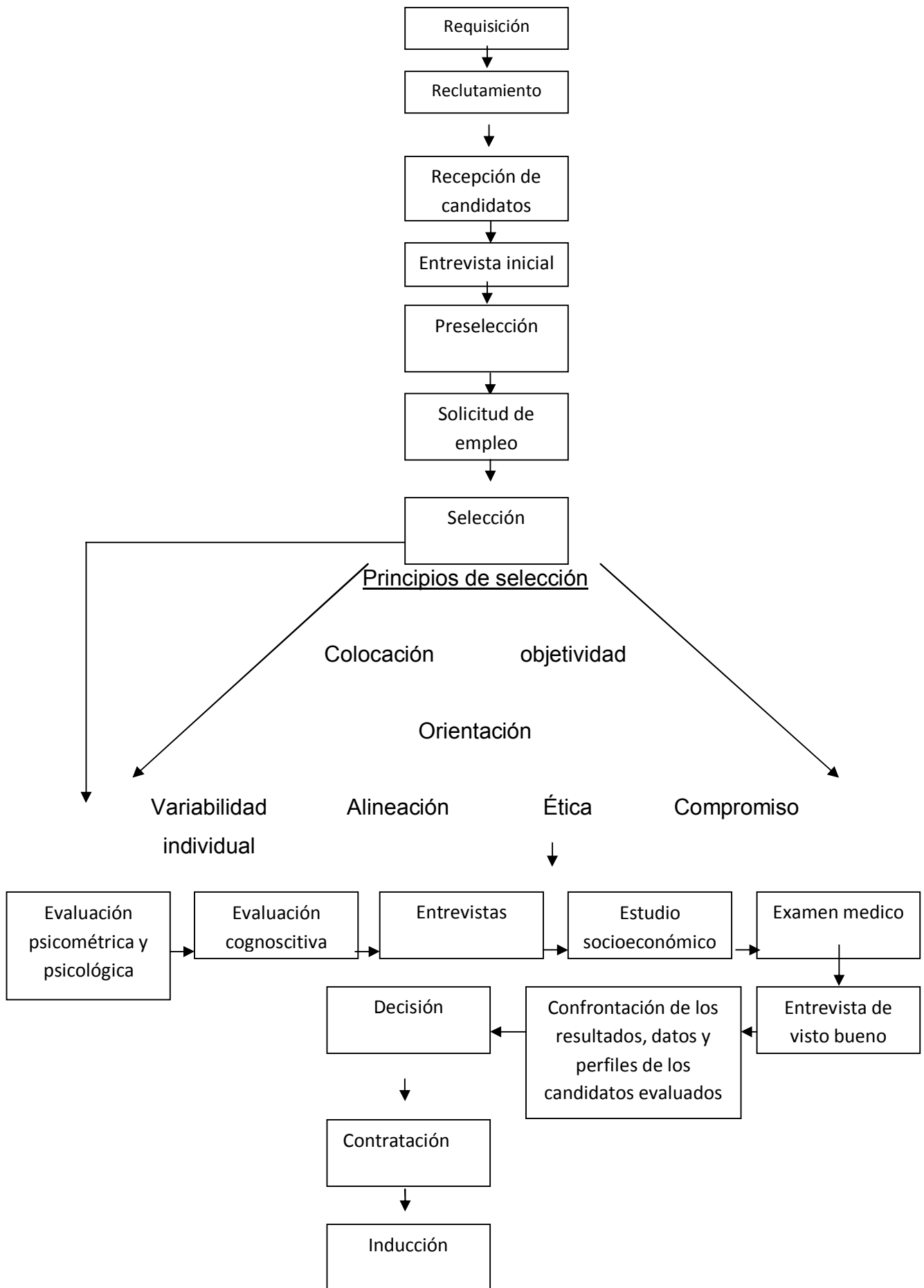
En este proceso se da una serie de etapas que van desde la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de quién deberá contratarse.

Existen diferentes modalidades de abordar el proceso de selección, ello depende del giro y tamaño de la empresa, ya que no va ser el mismo proceso para una empresa internacional a un micro empresa.

El siguiente proceso de selección es el que creo más adecuado, para que se realice en las diferentes empresas.²⁷

²⁶ SASTRE Castillo Miguel Ángel, AGUILAR Pastor Eva Maria, *Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico*, Edic.2000, Edit. McGraw-Hill, p.159

²⁷ JAVIER LLANOS RETE, *Entrevista de la selección de personal*, Primera edición, Edit. Pax, México, Pág. 10



3.3.2.1.1 Recepción de candidatos

Es el primer contacto que se tiene entre el candidato y la empresa, paso en el cual se debe examinar algunos factores como expresión y fluidez verbal, apariencia, aspecto físico, el desenvolvimiento, también se analiza el domicilio que tan cercano es a la empresa.

Dado que se examina la apariencia de dicho candidato el lugar de recepción debe ser un lugar cómodo, sin ruido y limpio ya que esto le da una mejor apariencia a la empresa ya que la primera impresión es lo cuenta.

Alguna persona, quizá la secretaria del encargado del departamento de recursos humanos, deberá estar informada de la hora en que se atenderán a dichos candidatos para que no los haga esperar, además deberá conducirlos con la persona adecuada y al lugar en donde se llevará a cabo la primer entrevista.

3.3.2.1.2 Entrevista inicial

El objetivo de este primer paso es reducir el número de candidatos que continuarán en el proceso de selección, es decir realizar un filtro entre todos los candidatos. Esta entrevista se realiza cuando hay muchos candidatos con los requisitos cumplidos y se hace necesario ampliar datos y tener un primer acercamiento con el postulante.

En esta entrevista se exploran varios puntos tales como:

- Intereses, preferencias y pasatiempos
- Historia laboral
- Experiencia laboral
- Historia y vida laboral
- Aspiraciones personales y profesionales
- .Actividades actuales
- Actualización profesional
- Actividades culturales

3.3.2.1.3 Preselección

En la preselección se revisan todas las solicitudes o currículos con los cuales se podrán descartar a las personas que no cumplan con los requisitos que determina el puesto.

Esta preselección se realiza en tres grupos:

- En el primer grupo se encuentran los candidatos que no cumplen ningún requisito.
- En el segundo aquellos candidatos que sólo cumplen con algún requisito.
- El tercer grupo son los preseleccionados ya que ellos son los que cumplen todos los requisitos.

Se hace una revisión de los antecedentes, y se verifica la información y referencias de un empleado potencial, esto lo proporciona al empleador una sensación de seguridad. Mediante el uso de la información obtenida en una revisión de antecedentes, el empresario reducirá su exposición al fraude, el robo, la negligencia de contratar a una persona no calificada.

3.3.2.1.4 Solicitud de empleo

La solicitud de empleo es un documento que permite recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto.

El uso de las solicitudes de empleo por parte de los empleadores les permite:

- a) Revisar la experiencia y los estudios de los candidatos
- b) Evaluar el avance los candidatos en anteriores empleos
- c) La estabilidad del trabajador en los empleos
- d) Evaluar las posibilidades de éxito del candidato en el trabajo

La solicitud es la parte medular del reclutamiento y selección de personal, además de que es la guía del entrevistador, la cual debe ser llenada de puño y letra del candidato, en el lugar donde se está pidiendo el empleo, la cual se queda como expediente del trabajador por posibles fraudes, lleva la firma del solicitante la cual se puede verificar con un credencial.

Tiene la ventaja de aplicar la prueba de grafología²⁸ como herramienta de selección, ya que es elaborada por puño y letra del candidato, lo cual proporcionara indicios de rasgos de personalidad.

3.3.2.1.5 Evaluación psicológica y psicométrica

3.3.2.1.5.1 La evaluación psicológica

Se realiza para conocer algunos rasgos significativos de la personalidad, como la iniciativa, independencia, la tolerancia a la frustración, la ansiedad, la capacidad de trabajo bajo presión, entre otros, todos ellos acordes con los requisitos del puesto. Esta información permite conocer a los candidatos más aptos para la vacante.

Para algunos autores este tipo de pruebas se pueden dividir en siete rangos las cuales son aplicadas dependiendo el nivel jerárquico que ocupará el candidato.²⁹

- Para directivos y mandos superiores
- Para técnicos y licenciados
- Administrativos y subalternos
- Operarios
- De personalidad
- Para medir valores y motivación
- Para medir la gestión de competencia

En el siguiente cuadro se especificarán los tipos de pruebas que se aplican:

²⁸ Grafología: es la técnica que se ocupa del análisis e interpretación de la escritura para determinar la personalidad de una persona. Ésta se concentra en el estudio de la escritura que por razones inconscientes es plasmada por su autor conservando un estilo uniforme.

²⁹ El tipo de pruebas se consultó en la página web del Colegio Oficial de Psicólogos.

	Tipos de pruebas
Directivos y Mandos superiores	<p>CAMBIOS: Prueba de flexibilidad cognitiva.</p> <p>FACTOR “g” 3: Evaluación De la inteligencia general.</p> <p>RAVEN: Marciseses progresivas. Escala superior.</p> <p>TISD: Interpretación selectiva de datos.</p> <p>TIG-2: Inteligencia general a través de dominios.</p> <p>MONEDAS: Aptitudes numéricas.</p> <p>TONI2: Inteligencia no verbal.</p> <p>G-12: Inteligencia general.</p> <p>RA-12: Razonamiento general.</p> <p>CV-12: Comprensión verbal.</p> <p>FV-12: Fluidez verbal.</p> <p>RN-12: Razonamiento numérico.</p> <p>RS-12: Razonamiento espacial.</p>
Técnicos y Licenciados	<p>NAIPES “g”: Evaluación De la inteligencia general.</p> <p>ABI: Aptitudes básicas para la informática.</p> <p>DAT: Aptitudes diferenciales.</p> <p>IC: Instrucciones complejas.</p> <p>BAC: Bateria para la actividad comercial.</p> <p>D-70: Inteligencia general y factorial.</p> <p>MO-1/2: Evaluación de la capacidad para actuar con método y orden.</p> <p>G-8/9: Inteligencia general.</p> <p>RA-9: Razonamiento general.</p> <p>CV-9: Comprensión verbal.</p>

	<p>FV-9/10: Fluidez verbal.</p> <p>RN-9/10: Razonamiento numérico.</p> <p>RS-9/10: Razonamiento espacial.</p>
<p>Administrativos y Subalternos</p>	<p>D-48: Inteligencia general a través de dominios.</p> <p>ABG: Aptitudes básicas generales.</p> <p>SET: Aptitudes administrativas.</p> <p>IGF-M: Inteligencia general y factorial-nivel medio</p> <p>BS: Batería de subalternos</p> <p>BTA: Batería de tareas administrativas.</p> <p>IC: Comprensión de instrucciones complejas.</p> <p>OTIS sencillo: Inteligencia general para niveles culturales medios y bajos.</p> <p>G-6/7: Inteligencia general.</p> <p>RA-6: Razonamiento general.</p> <p>CV-7/8: Comprensión verbal.</p> <p>RN-6/7: Razonamiento numérico.</p> <p>RS-7/8: Razonamiento espacial.</p>
<p>Operarios</p>	<p>AMPE-F: Aptitudes mentales y primarias.</p> <p>BENETT: Destreza en el manejo de herramientas</p> <p>BO: Batería de operaciones</p> <p>DECATEST MACQUARRIE: Aptitudes mecánicas.</p> <p>SIT-1: Evaluación de la rapidez y perspectiva.</p> <p>A-8: Atención</p> <p>M-8: Memoria</p>

	<p>AD-8: Aptitudes administrativas.</p> <p>AA-8: Aptitudes artísticas.</p> <p>RM-8: Razonamiento mecánico.</p>
<p>De personalidad</p>	<p>BFG: Cuestionario “Big five”</p> <p>CPI: Inventario psicológico de California</p> <p>IPV: Inventario de personalidad para vendedores.</p> <p>IAS: Escala de adjetivos impersonales</p>
<p>Para medir Valores y motivación</p>	<p>WES: Escala de clima laboral.</p> <p>JAS: Patrón de conducta.</p> <p>MBTI: Inventario tipológico de “Myers-Briggs”</p> <p>MPS: Escala de motivación psicosociales.</p> <p>NEGO: Habilidades para la negociación.</p> <p>SIV: Cuestionario de valores interpersonales.</p> <p>SPV: Cuestionario de valores personales.</p>
<p>Para medir la gestión de competencia</p>	<p>SOSIA</p>

3.3.2.1.5.2 Evaluación psicométrica

Son pruebas de gran utilidad que nos proporcionan puntuación que indican el nivel general intelectual del individuo en forma de **Coeficiente Intelectual** (C.I es una puntuación, resultado de alguno de los test estandarizados diseñados para medir la inteligencia) que nos da la visión desglosada de algunas de las

funciones de la inteligencia: vocabulario, abstracción, síntesis, información, concentración, análisis, juicio, organización, atención y planeación.³⁰

Se basan en el análisis de muestras del comportamiento humano, a fin de prever como se manifestará éste en determinadas condiciones y formas de trabajo.

Algunos tipos de pruebas psicométricas que existen son:

PRUEBAS	
Pruebas de personalidad:	Miden aspectos básicos sobre la personalidad del candidato como la introversión, la motivación y la estabilidad. ³¹
Pruebas de inteligencia:	Evalúan las habilidades generales, no sólo un rasgo miden, sino una gama de habilidades, incluyendo la memoria, vocabulario, la fluidez verbal y la habilidad numérica. ³²
Pruebas de intereses:	Se hace una comparación de intereses entre dos individuos , en diversa ocupación, para poder determinar la ocupación del individuo
Pruebas de rendimiento:	Miden lo que la persona ha aprendido, así como las habilidades

³⁰ Pruebas psicométrica. Laboratorio de desarrollo organizacional, primera edición, Editorial Mora Cantúa- editores, Sonora, Pág.6

³¹ GARY DESSLER, *Administración de recursos humanos*, edit. PEARSON, décimo primera edición, México, 2009, pág. 222

³² *Ibíd.* pág. 221

Pruebas de aptitud:	Sirve para medir las aptitudes para el puesto en cuestión. Como la prueba de cuestión mecánica en la que se evalúa la comprensión del aspirante con respecto a los principios mecánicos ³³ .
----------------------------	---

3.3.2.1.6 Evaluación cognoscitiva

Este aspecto mide las capacidades mentales como inteligencia general, los conocimientos y habilidades de los candidatos. Esta prueba es apropiada para candidatos sin experiencia.

Algunas pruebas de tipo cognoscitivo son las que se enlistan en el siguiente cuadro.

Pruebas de tipo cognoscitivo³⁴	
Prueba de Codificación	Prueba de velocidad perceptiva dirigida a medir el Factor "P", el cual guarda relación con la capacidad que se posee para discriminar y responder con rapidez a situaciones de exigencia perceptiva.
Prueba de Estimaciones Numéricas (PEN-01)	Prueba cognoscitiva dirigida a medir la capacidad para estimar el rango de resultado de operaciones numéricas sencillas; y así dar referencia del manejo de expectativas de resultados.

³³ Ibíd. Pág.221

³⁴ Pagina web de psico-consultoría (www.psycoconsult.com), la cual se dedica a distribuir instrumento psicométricos.

<p>Prueba de Operaciones Numéricas (PON-01)</p>	<p>Prueba Cognoscitiva que mide el conocimiento y habilidad que tiene la persona para la realización de operaciones numéricas sencillas, y así dar referencia del manejo de expectativas de resultados.</p>
<p>Prueba de Razonamiento Numérico (PRN-01)</p>	<p>Prueba de carácter cognoscitivo, que mide la habilidad para establecer relaciones entre elementos numéricos, transformar enunciados verbales en su representación cuantitativa y procesar la información para obtener un resultado.</p>
<p>Prueba de Revisión Ortográfica</p>	<p>Prueba Cognoscitiva de opciones múltiples, destinada a evaluar la habilidad ortográfica, y diagnosticar dominios y fallas ortográficas.</p>
<p>Pruebas de Habilidades Básicas (PHB-02)</p>	<p>Prueba Cognoscitiva dirigida a medir el instrumental intelectual básico, aplicando el razonamiento, análisis y síntesis para establecer relaciones con base en estímulos verbales, numéricos, abstractos y de información cotidiana.</p>
<p>Pruebas de Lectura Funcional (PLF - 12 y 21)</p>	<p>Prueba de carácter cognoscitivo que mide la habilidad para buscar, comprender, utilizar y transformar información presentada en textos, tablas, cuadros o en otras formas de</p>

	expresión gráfica.
Pruebas de Lectura Funcional (PLF - F-01 y F02)	Prueba de carácter cognoscitivo que mide la habilidad para ubicar, comprender, utilizar y transformar información presentada en textos o en forma gráfica.
Pruebas de Razonamiento Lógico (PRL - F01 y F02)	Prueba dirigida a medir el nivel de habilidad de razonamiento a través de estímulos verbales, gráficos y símbolos alfabéticos.
Pruebas de Razonamiento Verbal (PRV - F01)	Pruebas de Razonamiento Verbal (PRV - F01) Prueba dirigida a medir la potencialidad del individuo. Apreciación de la riqueza del vocabulario y capacidad para establecer relaciones de analogía, antonimia, sinonimia y funcionales entre conceptos designados con pares de palabras.

3.3.2.1.7 Entrevista

La entrevista es el instrumento más utilizado en la selección de personal, y la más importante ya que es en ella donde debemos decidir si el candidato es el mejor que se adapta al puesto vacante, tanto profesional como personalmente.

En la entrevista se cuestionan sus cualificaciones y permite poner en duda lo que dice el candidato, a fin de evaluar sus propios criterios y si es capaz de mantener sus opiniones.

3.3.2.1.8 Estudio socioeconómico

Este estudio consiste en comprobar algunos datos que el candidato presentó en su curriculum vitae o en la solicitud de empleo. El estudio socioeconómico puede ser realizado por una trabajadora social. Requiere de una visita de domicilio para comprobar el estado en que vive

Un estudio socioeconómico bien elaborado y aplicado es un instrumento que ayuda a hacer un análisis amplio y claro de la información, datos y antecedentes recopilados, es decir, permite arribar al diagnóstico social en trabajo social.

3.3.2.1.9 Examen médico

Este examen se puede realizar después de que el empleado comienza a trabajar. Pero se realiza antes con la finalidad de verificar que el candidato cumpla con los requisitos físicos del puesto, también para poder identificar si padece algún tipo de enfermedad que limite la acción del candidato en dicho puesto.

Esta prueba nos sirve para poder pronosticar el nivel de ausentismo y los accidentes que algún candidato produciría si fuera contratado, y al mismo tiempo la empresa se protegería para evitar altos gastos en salud o algún tipo de indemnización que la obligarían a cubrir.

El examen médico es elaborado por consultorios médicos que el patrón paga para que los candidatos no se excluyan de este examen.

3.3.2.1.10 Entrevista de visto bueno

Esta entrevista es realizada por el jefe del área solicitante, el cual evalúa la presentación, el comportamiento, conocimientos generales y la confirmación de mutuos intereses en relación con la vacante.

Se pone de manifiesto las características del puesto de trabajo, horario, salario, y sus ventajas. Por lo cual al hacerle mención dichas características el

candidato puede desistir a su decisión y no tomar el puesto, ya que puede que los beneficios que obtendrán no sean los que estaba esperando.

3.3.2.1.11 Confrontación de los resultados obtenidos y perfiles de los candidatos evaluados

La confrontación de resultados es con la finalidad de verificar que los datos que dio el candidato sean verdaderos además de verificar que el perfil del puesto sea ideal o se empate a aquellos candidatos que fueron evaluados para así no tener que tomar una mala decisión.

3.3.2.1.12 Decisión

La decisión de incorporar al nuevo candidato es mediante las pruebas aplicadas y aquel que tuvo mejores puntuaciones, es decir aquel que mejor se asemeje al perfil y el cual se cree que tendrá un mejor rendimiento en el puesto.

El decidir quién será el candidato que cubrirá la vacante es responsabilidad del jefe inmediato, ya que el departamento de Recursos Humanos le suministra la información posible.

Elegir al candidato que “más le guste a la empresa no siempre será la mejor opción ni deberá serlo, uno de los factores más importantes para la comunidad de todos en el trabajo es la “empatía” entre los distintos miembros de un grupo de trabajo: jefe y subordinado.

3.3.3 CONTRATACIÓN

Se toma la decisión de contratar al candidato de acuerdo con los reportes que arrojan las diferentes evaluaciones.

Esta decisión es tomada por el jefe inmediato el cual realizó la requisición de personal. El departamento de recursos humanos es el que da la notificación de que ha sido contratado, otorgándosela por escrito así como las funciones y el importe de la remuneración.

En cuanto a la fecha de incorporación es fijada por común acuerdo.

Por último, se debe informar al área solicitante que la vacante está cubierta y la fecha de incorporación del nuevo empleado

3.3.4 INDUCCIÓN

Esta etapa es de responsabilidad de ambos: personal y línea. La inducción consiste en suministrar información de tipo: A) general, es decir sobre la empresa, sus productos, sus normas, sus reglamentos, estándares, políticas, etcétera; B) específica, es decir sobre el propio departamento de trabajo objetivos del área, estructura, responsabilidades.³⁵

No existe un plan de inducción general, ya que éste se debe confeccionar tomando como base las necesidades de la empresa

3.4 ORIENTAR Y CAPACITAR A LOS EMPLEADOS

Cuando hablamos de orientación nos estamos refiriendo a la tarea de introducir a los nuevos empleados en la organización, en los cometidos de su puesto y presentarle a otras personas con las que trabajará, es decir, la ubicación del empleado.³⁶

Por su parte, la capacitación es un proceso que va dirigido a ofrecer conocimientos, desarrollar habilidades y cambiar actitudes.

La capacitación tiene como objetivos propiciar el trabajo en equipo, obtener mayores utilidades, aumentar el rendimiento y el desempeño de los trabajadores y por lo tanto elevar la productividad (hacer más con menos).

³⁵ JORGE A. AQUINO JORGE, ROBERTO E. VOLA, OTROS; *Recursos Humanos*, segunda edición, editorial Machi grupo, Buenos Aires, pág. 67

³⁶ DOLAN Simon, VALLE, JACKSON Y SCHULER *La gestión de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*, Edic. 1º, p. 109

Para poder implantar la capacitación debemos de utilizar la información de los puestos provenientes del análisis de puesto, para poder identificar las necesidades de capacitación.

3.5 ADMINISTRAR LOS SUELDOS Y SALARIOS (REMUNERAR A LOS EMPLEADOS)

La aplicación de los principios y técnicas de administración de sueldos, permite articular en forma tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador, e incluso con las deducciones que su trabajo implica, con o que se logrará, no sólo pagar sueldos justos, sino también convencer a aquél de esa justicia.

La función que tiene el departamento de recursos humanos en la administración de sueldos y salarios es:

- El sistema debe ayudar y atraer el número y la clase de empleados necesarios para operar en la institución en términos de excelencia.
- El sistema tiene que jugar un papel positivo para motivar a los empleados a trabajar lo mejor que sus habilidades les permitan.
- Tiene que dar a los empleados la oportunidad de lograr sus aspiraciones dentro de un marco de imparcialidad y equidad.
- Debería ofrecer a los empleados un incentivo para mejorar sus destrezas y habilidades.

3.5.1 La importancia del sueldo salario

a) Para el trabajador: Es lo que substancialmente lo motiva al trabajo, aunque no sea siempre necesariamente lo que busca en primer lugar.

b) Para la empresa: Es un elemento de importancia en el costo de producción. No en toda clase de industrias tiene la misma importancia: en algunas puede alcanzar un porcentaje muy alto del costo, y en otras reducirse.

3.6 EVALUAR EL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es cualquier procedimiento que incluya:³⁷

- El establecimiento de estándares laborales.
- La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares.
- E informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias de su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

La evaluación del desempeño es utilizada para poder detectar las necesidades de adiestramiento y capacitación, detectar el potencial de desarrollo de los empleados, para aplicar incentivos salariales por buen desempeño y para mejorar la comunicación entre jefes y empleados.

Para este tipo de función se necesita de métodos para poder medir el desempeño de los trabajadores, algunos de ellos son:

Métodos³⁸	Descripción
Método de la escala grafica de calificaciones	Escala que enumera una serie de características y un rango de desempeño para cada una de ellas. Luego para evaluar a los empleados se obtiene la calificación que describe mejor el nivel de desempeño para esas características.
Método de clasificación alterna	Clasificar a los empleados desde el mejor hasta el peor respecto a una característica en particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos.
Método en comparación por pares	Clasificar a los empleados haciendo

³⁷ GARY DESSLER *Administración de recursos humanos*, edit. PEARSON, decimo primera edición, México, 2009, pág. 336

³⁸ *Ibíd.*, pág. 341,344, 345,348 y350

	una gráfica en todos los pares posibles con respecto a cada característica, indicando cuál de los dos empleados es el mejor del par.
Método de la distribución forzada	Es similar a clasificar utilizando una curva, es decir, se establece porcentajes predeterminados de empleados calificados para diversas técnicas de desempeño.
Método del incidente crítico	Llevar un registro de dos ejemplos de conductas laborales del empleado, ya sean buenas o indeseables, después, revisarlas con el empleado en fechas establecidas.
Escala de estimación ancladas a conductas (BARS)	Método de evaluación que busca combinar los beneficios de la narración de incidentes críticos y de las calificaciones cuantitativas con ejemplos narrativos específicos de un desempeño bueno y uno eficiente.

3.7 COMUNICAR (ENTREVISTAR, ASESORAR, DISCIPLINAR)

La comunicación es un proceso en el que interactúan dos o más personas, intercambiando ideas, conceptos, opiniones, emociones y/o sentimientos, a través de signos y símbolos, tales como la palabra, tono de voz (comunicación verbal) y las señales, gestos, posturas (comunicación no verbal). La comunicación es uno de los puntos más importantes, ya que interactúan con los empleados para mantenerlos en un buen clima laboral.

Además que es fundamental para el rendimiento que entre más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes.

La comunicación que existe entre los empleados y sus superiores, básicamente se encarga de mantener al personal al día con relación a las diferentes informaciones y hechos que ocurren en la empresa. En términos generales ayuda a identificar y a conocer cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar como empresa.

3.8 CREAR UN COMPROMISO A LOS EMPLEADOS

Esta función surge con la finalidad de crear un alto nivel de compromiso con los empleados ya que son personas las cuales tienen menor posibilidad de que dejen su trabajo o que se ausenten del mismo.

Este tipo de empleados –más comprometidos– están más motivados para realizar su trabajo, además que son personas que producen un ambiente agradable a diferencia de aquellas personas que solo están por un salario y no por gusto o distracción. Este aspecto es relevante ya que el trabajo debe ser tomado como una distracción para que éste no nos sea difícil de realizar y no se transformen las jornadas de trabajo en tediosas y aburridas.

3.9 MARCO REFERENCIAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA INCORPORACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS

Con la finalidad de indagar y poder profundizar más sobre el tema principal que nos ocupa en este trabajo, nos dimos a la tarea de buscar información y datos en trabajos de investigación realizados por los egresados de la licenciatura de administración con el fin de identificar el estado actual que guarda así como la evolución de la administración de recursos humanos en las organizaciones en México.

La realización de este apartado fue algo complicada, debido a los escasos trabajos de investigación realizados sobre este tema y fueron localizados en la Facultad de Contaduría y Administración así como en la Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán de la UNAM para los años 1970, 1996, 1999, 2005 y 2006.

3.9.1 FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Las tesis encontradas en la Facultad de Contaduría y Administración fueron: **Reclutamiento de personal**³⁹ la cual plantea como objetivo que las personas que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente, esto es adaptarse los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres. Este trabajo de investigación es una propuesta de mejoramiento en el departamento de Recursos Humanos en la sub-departamento de reclutamiento de personal; a la conclusión a la que llego fue que no se deben poner personas con cualidades excesivamente superiores a las que el puesto demanda, ya que carecería de interés para desempeñar el puesto y por lo tanto se encontraría inconforme. Si la administración o gerencia ha conducido sus evaluaciones del desempeño del trabajo y sus entrevistas de valuación propiamente a los candidatos deberían saber aproximadamente cual es su posición a posibles promociones antes de que se presenten las vacantes.

De igual forma, se encontró la tesis titulada **Auditoria administrativa al área de recursos humanos**⁴⁰, la cual tiene como objetivo conocer las deficiencias en las decisiones que se toman en el área de Recursos Humanos en los ámbitos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de personal del organismo desconcentrado ISEL y a su vez determinar cuáles son las causas que provocan irregularidades en el área de recursos humanos. Esto debido, según los autores, a que el personal operativo que labora dentro de este órgano desconcentrado no conoce en su totalidad el proceso que se desarrolla para contratar al personal, el área de Recursos humanos se preocupa por solo cumplir sus objetivos del programa de trabajo de la institución, pero descuida los objetivos que tiene con el personal del órgano y las actividades de reclutamiento y selección son realizadas por el encargado de la Dirección Gerencial. En este trabajo encontramos una auditoria realizada en el área de Recursos Humanos ya que en el órgano desconcentrado no tenían

³⁹ GABRIEL JULIO OBREGÓN FIGUEROA, *Propuesta de mejoramiento en el sub departamento de reclutamiento en el área de Recursos humanos*, México, FAC. UNAM, 1970

⁴⁰ *Un caso de ISEL en la área de Recursos Humanos*, México, FCA.UNAM, 1999

claridad de las funciones que tenían que desempeñar, no hay delegación de autoridad ni coordinación entre áreas internas y externas, por lo que sólo se contrata el personal que se apegue más a los requisitos. Por lo que se concluyó en que se deben realizar un perfil del puesto, reorganizar los manuales y en dado caso volverlos a elaborar para así poder definir las actividades, funciones y obligaciones de cada puesto y apegarse todo el personal a ellos ya que es un instrumento que sirve como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización; finalmente, fundamentar la comunicación entre área y darles a conocer que todas las áreas dependen de todas que ninguna es independiente.

Otra tesis más es la que lleva el nombre de **Reclutamiento externo y selección de personal**⁴¹ y su objetivo es determinar si el proceso de reclutamiento externo lleva la correcta selección de personal en las empresas hoteleras (de la Ciudad de Boca del Rio, Veracruz); y a su vez, determinar si las empresas hoteleras cuentan con un análisis de puestos que les permita saber las características que deben tener los individuos para ocupar un puesto. En este trabajo la autora Verónica Lois García realizó su investigación en las empresas hoteleras del municipio de Boca del Rio, Veracruz, y consideró que es necesario contar con un análisis de puestos ya que en él se indican los requisitos que deben cubrir los candidatos para poder ocupar una vacante, facilitando la selección del personal y a su vez para que ésta sea exitosa, es recomendable que se utilice el reclutamiento externo ya que se dan más oportunidades en el mercado laboral y se amplía la selección de personal lo que les da la oportunidad de contratar al personal idóneo para el puesto, además que es indispensable que cuenten con los manuales ya que en ellos indican las actividades que se realizan en cada puesto y los cuales sirven como base a estas empresas para contar con análisis de puestos en los cuales se encuentran las características y capacidades que debe tener una persona para ocupar un puesto determinado.

⁴¹ VERONICA LOIS GARCIA, *Verificación si el proceso de reclutamiento tiene la correcta selección de personal en empresas hoteleras*, México, FAC. UNAM, 2005

3.9.2 FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

En esta Facultad encontramos la tesis titulada *Personal eficiente en una sucursal bancaria mediante el proceso administrativo*⁴² la cual está enfocada a la aplicación del procesos administrativo en una sucursal bancaria, y se indagó sobre cómo lograr integrar al personal y ubicarlo a una misma dirección (camino) para lograr intereses en conjunto

Al igual que los otros trabajos de investigación éste nos muestra otra forma de la aplicación del reclutamiento y si éste no es el adecuado para cada puesto; en esta tesis, se hace un análisis en la BBVA Bancomer de Cuautitlán Izcalli para que el personal que laborará y labore dentro de esta sucursal se interese por su trabajo y crezca junto con la organización al satisfacer sus intereses y los de la misma sucursal, exista una mejor comunicación fluida y en todas las direcciones, la calidad de los servicios ofrecidos mejorarán de manera notable.

También nos muestra que toda empresa debe contar con un modelo de proceso administrativo donde existan propósitos, premisas, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, procedimientos, división de trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones, integración, establecimiento de estándares, medición de resultados, corrección, retroalimentación y control; uno de los puntos que resalta este trabajo es el relativo a que la gran mayoría de las personas que integran la organización pueden no estar motivados, ni comprometidos con su trabajo y por eso se presentan deficiencias en el mismo, aunque estas personas a la hora de solicitar el puesto sólo lo hacen por necesidad monetaria y no porque busquen cumplir alguna expectativa de crecimiento o desarrollo persona, laboral y profesional.

Una vez aplicado esto se obtuvo como resultado que el personal que ingresa debe estar perfectamente capacitado y conocer los manuales de operación en su puesto, todo el material que se utiliza tiene un control adecuado, los sueldos son adecuados y gustos para cada puesto y la calidad del servicio es eficiente

⁴² ELIZABETH VALENTINA RIVERA JIMENEZ, *Un caso en BBVA Bancomer Cuautitlán Izcalli, en el Estado de México*, México, F.E.S.C, UNAM, 2006

debido a la eficiencia del personal de la sucursal. Por lo que se llegó a la conclusión de que el proceso administrativo es una herramienta esencial para hacer frente a las dificultades dentro de una empresa u organización y que gracias a su implementación se pueden mejorar problemas de comportamiento, actitudes, comunicación, cultura, entre otros importantes elementos.

3.10 MARCO REFERENCIAL DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

Con la finalidad de sustentar y otorgar rigor al presente trabajo de titulación, se revisaron algunos artículos de investigación publicados en la revista ***Contaduría y Administración*** de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Es importante destacar que esta revista es la única en nuestro país que se encuentra en el índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológica del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). A continuación se exponen los artículos encontrados en esta importante publicación, la cual representa un orgullo para quienes conformamos la FCA, UNAM:

3.10.1 El primer artículo encontrado y que revisaremos a continuación lleva por título ***“Evaluación y certificación de competencia laborales de México. El caso de las dependencias del gobierno Federal”***⁴³ que tiene como objetivo definir los factores que inciden en la actividad de certificación: qué normas se certifican, cómo se eligen, cuáles son las experiencias y el aprendizaje en el proceso de evaluación y cómo se circunscribe la certificación en su nuevo sistema de administración del capital humano.

Los autores afirman que frente al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) se decidió implantar el sistema de educación y certificación basado en normas de competencia laboral en México.

⁴³ Lourdes Álvarez Medina y Claudia de la O Pérez, México, ***“Evaluación y certificación de competencia laborales de México”***, ***Revista Contaduría y Administración***, FCA, UNAM, publicado en mayo-agosto 2005, México.

Y agregan que el sistema de competencias laborales⁴⁴ en México se ha desarrollado en dos vertientes: la educativa y la laboral.

Por lo que, apuntan, el sistema de evaluación y certificación de competencias laborales en México inició a finales de 1993 mediante un proyecto sobre educación tecnológica y modernización de la capacitación que desarrollaron de manera conjunta la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dos años después se creó el Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral (CONOCER) que es la base para la operación del Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETyC).

La implementación de este sistema permite al estudiante saber exactamente qué es lo que se requiere que aprenda y cómo relacionarlo con la práctica. Además de que está basado en normas de competencia laboral en instituciones de educación técnica, este proyecto es llevado a cabo por el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), los Centros de Capacitación del Trabajo Industrial (CECATIS), y los Centros de Estudios Tecnológicos Industriales (CETIS).

Un motivo de impulso importante para la implantación se origina en los gobiernos de los diferentes países donde se decidió adoptarlo, debido a que se consideró que los educadores tradicionales no respondían adecuadamente a las necesidades del sector industrial por lo que han criticado este sistema por promover una visión de la educación y capacitación basada en principios conductistas; no se consideran adecuadamente los conocimientos, los valores y las actitudes esenciales para la adquisición de habilidades y conocimientos técnicos.

Con este sistema las dependencias del gobierno son las organizaciones que mayor actividad han tenido en el proceso de certificación, ya que éste ha sido

⁴⁴ La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral; contempla los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y calidad

impulsado por el poder ejecutivo y la norma que más han certificado es la de Elaboración de Documentos Mediante Herramientas de Cómputo.

La selección de normas para certificar las dependencias del gobierno se relaciona con dos factores: la formación de cuadros de capacitadores y evaluadores para las mismas dependencias y el uso de normas transversales que se pueden aplicar en el personal de diferentes áreas y niveles jerárquicos de la empresa.

Las empresas deben establecer sus procedimientos para detectar sus competencias para mejorar el desempeño de su función básica y con base en éstas seleccionar las normas que deseen certificar.

La certificación de la competencia laboral hoy en día se convierte en un instrumento para mejorar indirectamente la calidad de vida de los trabajadores y de las organizaciones, que agrega valor a los recursos humanos involucrados. Además con este certificado que se le otorga a los candidatos se verán beneficiados por el reconocimiento formal de sus conocimientos, habilidades y destrezas, adquiridos mediante diferentes procesos y situaciones; encontrarán motivación para alcanzar progresivamente la certificación de las Unidades que integran una Calificación, continuar con la certificación en otras Calificaciones o bien proseguir a los distintos niveles de competencia; podrán transferir su competencia hacia otros campos de actividad laboral; podrán conocer con mayor precisión su situación en el mercado de trabajo y estarán facultados para orientar su información posterior y la búsqueda de empleo en función de sus necesidades individuales y su experiencia previa.

Los candidatos más jóvenes y los recién egresados del sistema educativo contarán con mayores posibilidades para elegir las opciones que ofrece el mercado laboral. Esta opción es de mucha utilidad para las empresas, principalmente se ve beneficiada el área de Recursos Humanos ya que los candidatos serán personas ya calificadas que podrán desempeñar adecuadamente su trabajo sin tener que tomar medidas drásticas.

La evaluación que ha tenido lugar en el sistema educativo para la obtención de grados y tipos educativos, se ha basado principalmente en aspectos académicos y formales, como son la acreditación de grado escolar previo y la asistencia a clases, pero presta menor atención a los resultados de la enseñanza. El profesorado realiza la evaluación a libre albedrío, lo que con frecuencia propicia la falta de certeza en los conocimientos y habilidades que poseen las personas, y, por consiguiente, los certificados, títulos y diplomas expedidos no respaldan consistentemente la calidad de la formación que manifiestan.

Este tipo de certificado también es otorgado a empresas las cuales:

- Podrán utilizar los Productos de la Evaluación y la Certificación, para identificar las condiciones en las que se encuentra su capital humano, detectar las necesidades de formación, orientar la formación de los trabajadores y reconocer los resultados.
- Contar con personal competente que le permitirá mejorar o desarrollar la productividad de la empresa y con ello, su competitividad.
- Reducir sus costos y mejorar los resultados de la selección, capacitación, evaluación y promoción de sus trabajadores.
- Ganar prestigio al contar con personal competente y certificado.
- Apoyar esfuerzos relacionados con Normas Internacionales de Calidad de Procesos y Productos, tales como la ISO 9000, lo que elevará, seguramente, su productividad.

3.10.2 El segundo artículo localizado se tituló ***“El administrador de recursos humanos como gestor del talento. Sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos.”***⁴⁵ Su objetivo es identificar si el actual administrador de recursos humanos es un gestor del talento e identificar las competencias y rasgos de personalidad de su perfil, así como conocer sus competencias cognitivas, conductuales y técnicas, y rasgos

⁴⁵ Ma. Del Carmen Liquidano Rodríguez, *El administrador de recursos humanos como gestor del talento, Revista Contaduría y Administración*, FCA, UNAM, publicado en septiembre-diciembre 2006, México.

de personalidad predominantes con las prácticas que aplica de la administración de recursos humanos.

Debemos tener presente que la administración de recursos humanos ha evolucionado a lo largo del tiempo como se expuso en el segundo capítulo de este trabajo de investigación, y acerca de ello el autor de este segundo artículo menciona que son seis las fases que se han desplegado en el transcurso de este tiempo, las cuales son: 1) **administrativa** (el administrador concibe al individuo como un ser racional y económico ; dirige al personal de la empresa hacia la producción; valora o percibe al personal como un costo que se requiere minimizar; su relación laboral es a través de controles de recompensa y castigo; las prácticas que realiza son: reclutamiento, selección, contratación y despido, adiestramiento, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, registros y controles administrativos) 2) **gestión** (el administrador concibe al individuo como ser social; dirige la personal hacia la satisfacción de sus necesidades sociales y psicológicas; valora o percibe al personal como un costo a minimizar, pero con acción a carácter proactivo (con iniciativa, responsables de su vida) con una relación laboral hacia los factores retributivos y psicológicos, se practica la capacitación y desarrollo, formación de personal, administración de sueldos y salarios, análisis y descripción de puestos, relaciones laborales y negociaciones colectiva, registro y controles administrativos, graficas y estadísticas, motivación y comunicación, auditoria laboral, uso de computadora como herramientas de control y sólo principios y valores personales), 3) **desarrollo** (el administrador concibe al individuo como personas que se auto-relacionan, dirige al personal hacia la eficiencia de la empresa; valora al personal como el elemento determinante para el desarrollo de la empresa y un recurso a optimizar con relación laboral a través de la motivación y estímulos al rendimiento, además de las prácticas anteriores se incluyen la planeación de vida y carrera, criterios de promoción, higiene y seguridad, evaluación del desempeño, planeación de recursos humanos, índice de rotación y ausentismo, responsabilidad social), 4) **estrategia** (el administrador concibe al individuo como personas dinámicas y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias pasadas; dirige al personal hacia la estrategia del negocio, lo valora y percibe como un recurso a

optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la empresa, con relación laboral hacia el cumplimiento de sus objetivos con base en las estrategias del negocio, en cuanto a las prácticas son las ya mencionadas además del procedimiento de quejas, planeación estratégica de recursos humanos, controles estratégicos, administración internacional de R.H y programas de calidad) 5) **por competencia** (el administrador concibe al individuo como persona que posee características de desempeño superior dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados, valora al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la empresa por la competencia que posee con relaciones laborales hacia el desarrollo evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo, realiza las 28 prácticas) y 6) **gestión del conocimiento** (el administrador concibe al individuo como el talento clave para la empresa; dirige al personal hacia el aprendizaje; retención y motivación del conocimiento del personal, valorar al personal en cuanto a su talento y conocimiento; integra al capital humano y social de la empresa con relaciones laborales, llevaban a cabo las mejores prácticas de la ARH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores, por lo que realiza predominantemente las 28 prácticas hacia el enfoque mencionado).

Además en este artículo los autores nos hacen mención del perfil y las características que poseen los administradores de recursos humanos las cuales incluyen algunas características demográficas (nivel y tipo de educación y ocupación previa), competencias cognitivas (solucionar problemas, pensamiento analítico y crítico, capacidad de aprender, habilidad de organización de eventos y procesos de intercambio de conocimientos), competencias conductuales (iniciativa, orientación hacia la satisfacción del cliente, planeación de funciones, trabajo en equipo), competencias técnicas (administrador y visión de cambio, habilidades para el negocio, conocimiento de leyes, informática, inglés, administración general, etc.), y rasgos personales (flexibilidad, adaptable, dinámico toma de decisiones, visionario, paciente, valores humanos).

Es importante señalar que la investigación fue realizada en empresas de Aguascalientes las cuales tuvieron por lo menos un empleado y se buscó que realizaran funciones de administración de recursos humanos. El giro de empresas fue comercial, manufactura, de servicios entre otro tipo de empresas. Su tamaño fue desde microempresa a una grande empresa, el estudio analizó las competencias y rasgos del administrador de R.H.

Finalmente podemos destacar que a través de este trabajo de investigación aquellas empresas que tienen un alto nivel de crecimiento competitivo son administradas por personas con un alto nivel educativo; además que el administrador actual de recursos humanos es gestor del talento clave para la empresa porque orienta al personal hacia la eficiencia de la empresa, pero cuando se realiza la práctica de administración predomina más el rol de gestor administrativo, es decir, sólo ha evolucionado el pensamiento a la gestión del conocimiento del talento humano. También es gestor estratégico porque enfoca su relación laboral hacia el cumplimiento de los objetivos con base en la estrategia del negocio.

Con base en los resultados obtenidos se tiene una relación estadísticamente significativa entre las competencias técnicas y las conductuales, las cuales impactan en la relación con las prácticas de administración de R.H., por lo que el administrador debe mejorar sus competencias técnicas y al mismo tiempo incrementar el grado de sofisticación en el ejercicio de la práctica de administración de R.H. También nos hace mención que los administradores deben llamarse gestores administrativos y de gestión, gestores de desarrollo y gestores estratégicos de recursos humanos ya que se destacan más en las fases administrativas de gestión, desarrollo y estratégicas, por lo que se debe trabajar más en cuanto a la generación del conocimiento, ligando a los objetivos del negocio, para así poder incrementar el número de empresas de la fase de gestión estratégica, gestión por competencias y gestión del conocimiento, para que así cambie la denominación de la organización y posteriormente la denominación de recursos humanos hasta gestor del conocimiento o talento humano.

Dicho documento tiene gran relevancia, ya que la gestión de recursos humanos a la que hace referencia la concibe como un conjunto de funciones y roles al hacer mención de las seis fases que ha tenido los recursos humanos. Por lo que es destacado, cuando el pensamiento del administrador de R.H cambie en cuanto a la orientación y la relación laboral irá avanzando rumbo hacia la gestión estratégica

3.10.3 El tercer artículo encontrado se denominó ***El papel de formación de personal en el caso de implantación de un sistema de calidad total***⁴⁶, el cual tiene como objetivo constatar si las empresas que poseen un certificado de calidad realizan un mayor refuerzo en formación. En este artículo destaca la importancia de analizar el modelo de gestión de la calidad total, haciendo hincapié en las etapas necesarias para el desarrollo del sistema, concretamente en la etapa de implantación, en donde hace mención de la importancia de las políticas de Recursos Humanos elegidas por las organizaciones.

La hipótesis este trabajo es “Las empresas que poseen sistemas de gestión de calidad realizan un mayor esfuerzo en la formación de sus empleados.”

Para poder llevar acabo la investigación y cumplir con dicho objetivo se tomaron 40 empresas de seguridad privada en España, en las que se ha obtenido un total de 200 observaciones.

Se dividieron las empresas de la muestra en dos grupos: en las que poseen certificado de calidad y en las que no lo poseen. De las cuales 55 muestra poseen certificado, mientras que los otros 145 carecen de él. Las empresas que poseen dicho certificado tienen el ISO 9001:2000.

Se midieron tres dimensiones: la variedad de la formación, el tiempo invertido por los empleados y los recursos económicos invertidos por la empresa;

⁴⁶ Ignacio Danvila del Valle y Miguel Ángel Sastre Castillo, ***El papel de formación de personal en el caso de implantación de un sistema de calidad total***” revista ***Contaduría y Administración***, FCA, UNAM, publicado en mayo-agosto 2007, México.

aplicaron la metodología propuesta por Danvila y Sastre (2005). Tales dimensiones se han medido a través del número de los diferentes cursos de formación impartidos, el número de horas presenciales anuales por empleado en los cursos de formación recibidos y el esfuerzo inversor anual en formación que ha realizado la empresa por empleado, para tener un único indicador de la variable formación a partir de los datos de las tres dimensiones.

Los resultados del trabajo fueron a nivel teórico, porque contribuye con nueva evidencia empírica a demostrar la existencia de tal relación; como a nivel práctico, para los responsables de la implantación de los sistemas de aseguramiento de la calidad en su empresa para que asuman que la filosofía que fundamenta el sistema de calidad total es la adopción de una actitud de aprendizaje continuo por parte de todo el personal y que la empresa es la que debe favorecer la misma.

Se puede observar que hay algunos fundamentos teóricos administrativos que no son aplicados en algunas empresas como es el caso de la certificación de calidad; aunque sean ciclos que deben repetirse como hace mención Ishikawa que "La calidad empieza y termina con la formación. La formación ha de darse a todos los empleados, desde el presidente hasta el último trabajador. Para realizar e implantar en la organización con éxito la calidad, la formación ha de repetirse una y otra vez".

A lo que Deming define como Calidad un grado predecible de uniformidad y fiabilidad de bajo costo, adecuada a las necesidades del mercado.

Con el transcurso del tiempo este concepto también ha evolucionado a lo que hoy llamamos calidad total la cual considera a la empresa como una cadena de relaciones suministrador–cliente; de esta forma cada individuo es cliente de la persona que le suministra información o material para realizar su trabajo y suministrador de la persona a la que entrega el trabajo realizado, lo que conlleva un enfoque o proceso hacia la mejora continua de la calidad, se extiende a todos los factores, productos y servicios, a los procesos productivos y de gestión, así como a los recursos técnicos y humanos.

Se debe tener en cuenta que el elemento clave para la implantación de calidad es el personal en los cuales deben identificarse la participación e implicación de todos los empleados, la educación y formación en el control de calidad, las actividades de los círculos de calidad, las auditorías de calidad, el uso de métodos estadísticos y las campañas nacionales de promoción de calidad; las cuales giran en torno a los recursos humanos

La calidad no se logra a través de mayores instancias y procedimientos de control y verificación, sino que se genera en la fuente, en el trabajo de cada uno de los trabajadores, especialmente de los operarios quienes están más en contacto con el producto o servicio que busca satisfacer al cliente⁴⁷. La norma ISO 9001-2000, le da importancia al nivel operario, del trabajador directo, en el sistema de gestión de calidad, a través de varias cláusulas que aluden a la necesidad de involucrar al trabajador en el sistema. Sobre todo porque la calidad ha dado una relación con el entorno, especialmente con el cliente.

3.10.4 El cuarto trabajo publicado se denomina ***Una contribución shumpeteriana a la gestión de la innovación en materia de Recursos Humanos***⁴⁸ el cual se cuestiona ¿cómo evaluar la contribución del asesor de recursos humanos a la evaluación de los roles profesionales?, ¿en qué momento interviene éste?, ¿de qué libertad de maniobra dispone para realizar su trabajo de medición?, ¿Cómo se manifiesta las tensiones entre personas y grupos que no están de acuerdo sobre la evaluación de los roles profesionales?

De acuerdo con los autores de este trabajo el administrador de recursos humanos es contratado por los empresarios o por los consejos de administración con el interés de facilitar la identificación de los nuevos roles profesionales. Pero cuando éste interviene en las pequeñas y medianas empresas, generalmente no conoce con profundidad las organizaciones. En consecuencia, se ve obligado a desarrollar un método que le permita definir un

⁴⁷ Frase de Leonard Mertens

⁴⁸ Sergio A. Berrumen y Grégoire Epitalon, ***Una contribución shumpeteriana a la gestión de la innovación en materia de Recursos Humanos***, revista ***Contaduría y Administración***, FCA, UNAM, publicado en mayo-agosto 2009, México.

marco a su intervención y de ese modo evaluar su contribución personal en la evolución de la empresa.

Los administradores de recursos humanos están considerados dentro de las estructuras de las grandes empresas, pero muy rara vez lo están en las pequeñas y medianas empresas, razón por lo cual generalmente se trata de expertos externos a la empresa que son contratados por un tiempo u obra determinados.

Como se señaló, el papel del administrador de recursos humanos resulta importante por su capacidad para mediar en la solución de los conflictos, por ello, su contribución principal se apreciará en tres ámbitos: en el aspecto estratégico (será un instrumento para informar al empresario sobre el estado de las cosas en cada una de las etapas por las que atraviesa la implementación del proceso de innovación); el carácter político del proceso de innovación (su intervención favorecerá la comprensión entre las partes implicadas (el empresario y los trabajadores afectados)); y, finalmente, la definición de los objetivos; todo ello, suma una mejor cooperación y un más fluido diálogo en el seno de las empresas.

La Guía de análisis de la traducción de la innovación en los roles profesionales

1. El administrador de recursos humanos participa en la formulación del proyecto de innovación.

Traducción 1: El administrador de recursos humanos “problematiza” la situación.

¿Se han hecho análisis previos sobre las ventajas y desventajas derivadas de los procesos de innovación y todos han sido conscientes de los riesgos en todos los escenarios posibles?

¿Cuáles han sido las partes que intervienen y cómo han procedido en el desahogo de las controversias derivadas por las innovaciones y el futuro de los roles profesionales?

¿La controversia se ha centrado en la evolución de un papel profesional específico o, por el contrario, afecta a un amplio abanico de funciones?

¿Se ha elaborado un diagnóstico previo sobre la manera cómo se verá impactado el papel profesional de los trabajadores implicados y cómo afectará al conjunto de la empresa?

¿En qué personas ha reposado el papel de árbitro en los conflictos que se han suscitado en el pasado y cómo se han resuelto?

Traducción 2: El administrador de recursos humanos crea e incentiva a los diversos grupos implicados.

¿Cuáles son los recursos necesarios y cuáles son los recursos disponibles (v.g. económicos, técnicos, humanos, etc.) para el correcto desempeño del administrador de recursos humanos?

¿Cómo es apreciado el papel y el desempeño del administrador de recursos humanos entre las partes implicadas?

¿Cómo están estructuradas las posiciones de los diferentes actores implicados?

Traducción 3: El administrador de recursos humanos favorece el crecimiento de la red y la adopción de las innovaciones.

¿Se ha conseguido encontrar la definición óptima al desempeño de los futuros roles profesionales?

¿Cuáles han sido los sectores más proclives a las nuevas competencias, cuáles no y porqué? Es importante identificar si en el futuro se podrían adoptar las sugerencias propuestas por los más reacios a aceptar las innovaciones.

¿Cuáles son las mejores alternativas para que los trabajadores se apropien de los nuevos roles profesionales?

¿En quién reposará la futura vigilancia, control y evaluación de la adecuada asimilación de las innovaciones en los nuevos roles laborales?

Se tomó esta guía de análisis tal cual del artículo ya que con ésta se podrá disponer de una mejor herramienta para la mejor identificación de los roles profesionales en el seno de los proyectos de innovación. La finalidad de la guía de análisis de la traducción es fungir como instrumento para formalizar las acciones del administrador de recursos humanos en la traducción de la innovación en los nuevos roles profesionales en el seno de las empresas.

La contribución schumpeteriana a la gestión de la innovación en materia de Recursos Humanos es la siguiente: Schumpeter (1912) fue el primero en identificar la innovación como un proceso cíclico en el marco de la evolución de la actividad económica.

En la primera fase del ciclo, un pequeño número de "emprendedores" marginales, que en realidad es la clase del más genuino **entrepreneur schumpeteriano**, se dan a la tarea de identificar las preferencias de los consumidores o incluso de reconocer las potencialidades para desarrollar un mercado nuevo. Esto ocasiona que el empresario se interese en invertir recursos en la generación de innovaciones que pueden ser de cinco tipos, dependiendo del tipo de oportunidades que se presente:

- Fabricación de un producto o implementación de un nuevo servicio;
- Apertura de una nueva iniciativa;
- Usos alternativos a las materias primas que recientemente han sido creadas;

- Introducción de un nuevo método de producción; y
- Transformación de la organización por integración con el interés, por ejemplo, de alcanzar una situación de monopolio temporal.

En una segunda fase, cuando estas prácticas presentan posibilidades de ganancias evidentes, que generalmente son susceptibles de ser copiadas, a lo que se denomina como enjambres imitadores, a partir de los cuales se producen racimos de innovaciones secundarias (o *spin-offs*).

Finalmente, en una tercera fase los emprendedores y los imitadores potencian y explotan sus innovaciones para rentabilizar sus inversiones: en este contexto, la progresión de las innovaciones se estabiliza momentáneamente.

El ciclo empieza de nuevo cuando las condiciones de competencia se potencian después del desarrollo de las imitaciones. Según este enfoque, la innovación es comprendida como un proceso que vincula el conjunto de las etapas y las actividades orientadas a transformar una idea en un producto o en un servicio.

Los modelos schumpeterianos tratan de acumular las características fundamentales del proceso innovador. De esta forma, se consigue vincular de manera explícita las características relativas a los mercados, sectores o clases tecnológicas con los aspectos ligados a la configuración de las actividades de innovación tecnológica en sus rasgos más relevantes.

Con la contribución shumpeteriana se puede describir una forma de innovación en la que predominan las empresas de menor tamaño y que se caracteriza por la facilidad de entrada en la industria y el papel clave de las empresas nuevas en las actividades innovadoras, lo que supone la continua erosión de las ventajas tecnológicas de las ya establecidas. También determina por condiciones de oportunidad, apropiación y acumulación elevadas, que permiten a los innovadores mantener su ventaja tecnológica sobre los entrantes potenciales, las pertenecientes a este modelo poseen un tamaño elevado y

están firmemente consolidadas en el mercado, lo que conlleva importantes barreras de entrada para el establecimiento de nuevas empresas.

3.10.5 Otro trabajo de investigación que se tomó en cuenta para la sustentación de esta tesis son los “**Factores relevantes del desarrollo profesional de compensación en la carrera laboral del trabajador.**”⁴⁹ El cual tiene como objetivos; conocer cuáles son los factores más importantes relacionados con el desarrollo profesional y las compensaciones que se le otorga a la persona durante su trayectoria laboral en el entorno mexicano, con la finalidad de que los directivos y gerentes de las empresas contribuyan en el diseño, desarrollo e implementación de estrategias y proyectos de desarrollo profesional, así como en mejores prácticas de compensaciones y programas enfocados a mejorar la motivación y satisfacción laboral.

Aquellas empresas que dan a sus empleados oportunidad de desarrollo de carrera son aquellas que tienen el interés de crecimiento, así sus colaboradores debido a que tienen una influencia directa mediante planes y rutas de carrera entre otras fortalecen los lazos de unión y la retención de sus empleados.

Los factores que se deben tener en cuenta para el diseño y desarrollo de carrera de los empleados son el compromiso, la satisfacción y el desempeño de la persona en el puesto y para los empleados jóvenes el factor a tomar en cuenta es la posibilidad de encontrar una serie de oportunidades de crecimiento y desarrollo.

El autor también nos hace mención que Silverman (2006) enuncia las áreas más relevantes que se deben considerar para incrementar el desarrollo profesional en los empleados, en las cuales destaca:

⁴⁹ Sergio Manuel Madero Gómez, **Factores relevantes del desarrollo profesional de compensación en la carrera laboral del trabajador**, revista *Contaduría y Administración*, FCA, UNAM, publicado en septiembre-diciembre 2010, México.

Construir relaciones fuertes: entre los empleados y colaborador, ya que si el empleado percibe que tiene un amigo en el trabajo es más productivo, positivo con los clientes, comparte nuevas ideas y permanece más tiempo en el trabajo.

Desarrollar el potencial individual: se debe implementar un proceso de comunicación entre el personal, acerca de lo que es importante para su crecimiento y desarrollo de trabajo.

Proveer la colaboración y trabajo en equipo: para generar mayor integración entre los integrantes del equipo.

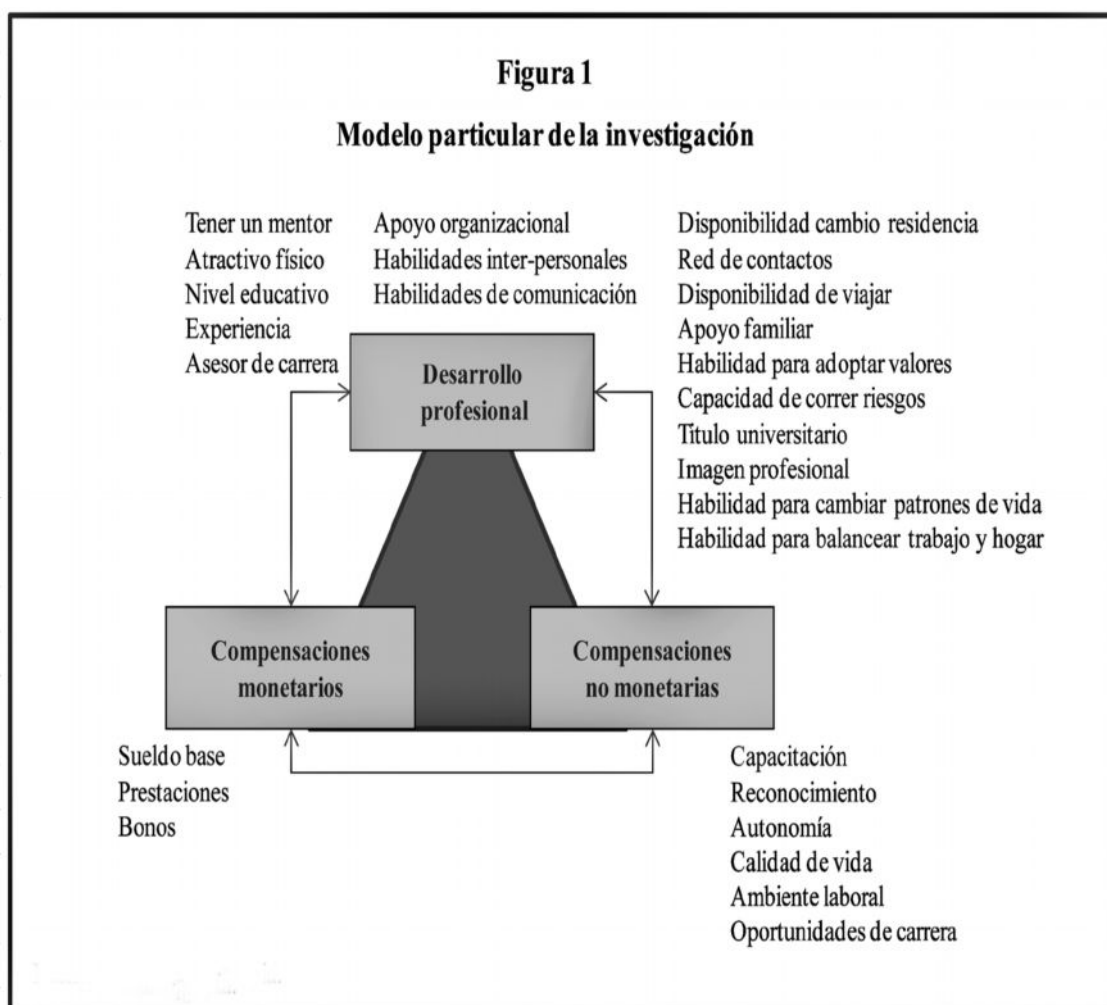
Conectar a todos hacia la misma dirección: dar a conocer la visión y metas de la organización así como sus objetivos para que todos vayan hacia un mismo fin.

Syed menciona que las recompensas se clasifican en recompensa financiera (se otorgan en términos monetarios y tienen valor monetario) y las recompensas no financieras (son las que provienen del propio trabajo, del ambiente laboral y no tienen valor monetario, como el reconocimiento, la responsabilidad, oportunidades de carrera, calidad de vida y equilibrio de trabajo y vida).

También se le dedica espacio y reflexión al tema de desarrollo profesional de la mujer y se agrega que éste no es por la falta de habilidad, sino por el hecho de que el supervisor (hombre) no puede lidiar con el modelo tradicional masculino lo cual obstaculiza este desarrollo profesional del sexo femenino, además que este sexo cumple con dos papeles que es el de la oficina y el de la casa. Otro factor que obstaculiza este desempeño es que no todas las empresas cuentan con planes de carrera establecidos para los trabajadores.

En este trabajo de investigación se tomó en cuenta el trabajo realizado por Marlow, Marlow y Arnold en 1995 (figura1) en el que utilizaron una muestra aleatoria de mil mujeres de alto nivel jerárquico que trabajan en empresas de Estados Unidos; de las 348 personas que contestaron el cuestionario, 167 son

hombres y 181 mujeres; con nivel de escolaridad, predominan las personas con carrera profesional y estudios de posgrado.



Fuente: Sergio Manuel Madero Gómez, *Factores relevantes del desarrollo profesional de compensación en la carrera laboral del trabajador*, revista *Contaduría y Administración*, FCA, UNAM, publicado en septiembre-diciembre 2010, México.

La investigación arrojó que entre los factores de desarrollo profesional, de acuerdo con el promedio obtenido, los criterios más importantes son: nivel educativo, habilidades de comunicación, apoyo familiar, habilidades de saber equilibrar la demanda laboral del trabajo con las actividades familiares y habilidades interpersonales⁵⁰. Por otra parte, los cinco aspectos de menor importancia fueron: el atractivo físico, tener un mentor, disponibilidad de cambio de residencia, asesor de carrera y disponibilidad para viajar.

⁵⁰ Los cuales son mencionados de mayor a menor importancia

Los factores de las compensaciones monetarias, de acuerdo con el promedio obtenido, las personas dan importancia a las prestaciones, el sueldo base y los bonos; en cambio. Los factores de las compensaciones no monetarias más relevantes son la capacitación, el ambiente laboral, las oportunidades de carrera y la calidad de vida.

Los criterios analizados con respecto al desarrollo profesional son diferentes para los estadounidenses y los mexicanos, los valores en el desarrollo profesional que las mujeres de Estados Unidos presentaron fue diferente al de las mexicanas; esto es, el valor más relevante coincide en primer lugar con la habilidad de saber equilibrar la demanda laboral y del hogar; en segundo lugar, para las mujeres mexicanas es más importante el apoyo familiar, en cambio para las de Estados Unidos son las habilidades de comunicación; las mujeres de Estados Unidos le asignaron sexto lugar al apoyo familiar.

Se puede observar que sólo el valor de “apoyo familiar”, que se encuentra en el segundo lugar en orden de importancia, coincide entre las mujeres y hombres de México. El desarrollo profesional no es igual para las mujeres y los hombres en Estados Unidos y en México; el valor de “habilidad de saber equilibrar la demanda laboral y del hogar” se encuentra en primer lugar para las mujeres de ambos países; mientras que para el hombre de Estados Unidos lo más importante son las “habilidades de comunicación” y para el hombre de México es el “nivel educativo”.

En cuanto a las recompensas monetarias, éstas son más importantes que los factores del desarrollo y que las recompensas no monetarias. Para los profesionistas mexicanos son más importantes las recompensas no monetarias que las monetarias; sin embargo, son más importantes los factores de desarrollo profesional, los programas de desarrollo que se diseñen y se desarrollan para las mujeres en las organizaciones, deben estar diseñados especialmente para las necesidades de las mujeres que se encuentran trabajando; además, se debe ubicar la etapa en que se tiene el desarrollo profesional; para ello, se debe destacar la experiencia para desempeñar sus

funciones, las habilidades para equilibrar las actividades profesionales y familiares, así como el apoyo que se tenga de la empresa misma.

Por último, la conclusión de este trabajo de investigación radica en la idea de para que se pueda tener un programa de desarrollo profesional se debe tener una planeación de acuerdo a las necesidades de cada empresa y debe tomarse en cuenta el tamaño de la empresa, así como el número de empleados y diversos factores para que ésta sea la adecuada para las necesidades de la empresa.

CAPÍTULO IV

**TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE LA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

4. TENDENCIAS Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En este cuarto y último capítulo se expondrán, basado en revisión de fuentes bibliográficas y en internet, algunas técnicas que nos muestran la tendencia que ha adoptado la función de administración de recursos humanos en los últimos años.

4.1 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

La administración de recursos humanos por competencias está ligada a la manera de poder alcanzar sus objetivos de la mejor manera; es decir, al comportamiento o a las conductas necesarias para poder alcanzar sus objetivos.

4.1.1 El enfoque por competencias⁵¹

De acuerdo con la especialista en Competencias Laborales Martha Alicia Alles existen una serie de elementos que contribuyen a comprender el significado de competencia, entre los que se encuentran:

- **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y los alejan a otros, es decir personas que se establecen objetivos y toman responsabilidad propia para alcanzarlos.
- **Características:** Éstas pueden ser características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Los motivos y competencias son elementos propios de una persona que determina cómo se

⁵¹ MARTHA ALICIA ALLES, *Desempeño por competencias , evaluación de 360º*, primera edición, Buenos Aires, 2006, pág. 81

desempeñará a largo plazo en su puesto de trabajo aun sin la supervisión

- **Concepto propio o concepto de uno mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de uno mismo, es decir la confianza en uno y la seguridad de desempeñarse bien en cualquier situación.
- **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia pero no predice el desempeño ya que el conocimiento ni las habilidades son medibles, ya que sólo predice lo que posiblemente puede hacer más no lo que harán las personas.
- **Habilidades:** Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental, este tipo de competencia es diferente para cada persona y son más fáciles de evaluar y desarrollar mediante la capacitación.

Por otro lado, es necesario poner a competir a los empleados ya que con esta acción se dan cuenta que tan comprometidos están con la organización, además de poder así detectar más fácilmente la evaluación del desempeño por competencia con base en la observación de conductas o comportamientos.

Por su parte, las competencias del departamento de recursos humanos necesitan adaptarse a los constantes cambios que se suceden en materia de retribución, gestión y evaluación del desempeño, reclutamiento, etc., unido al creciente aumento de la utilización de las nuevas tecnologías en la administración de las empresas.

4.1.2 Usos y aplicaciones de la competencia laboral en la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos por competencia se puede aplicar en diferentes funciones tales como:

Análisis y descripción de puestos

A partir de la descripción de puestos por competencia se implantarán los demás procesos de recurso humanos.

Selección de personal

Se deberán establecer los perfiles y la descripción de puestos por competencias, por lo cual se obtendrán competencias derivadas del conocimiento.

Se deberá establecer ambos aspectos ya que en conjunto formarán el perfil requerido para dicho puesto.

Entrevistas por competencia

Se deberá detectar el comportamiento observable (del pasado) en relación con las competencias que se desean evaluar.

Evaluación por competencia o evaluación de potencial

Se deberán realizar evaluaciones a los ejecutivos o gerentes de las organizaciones para poder evaluar su potencial o sus competencias, si no es el resultado esperado se puede remediar mediante la capacitación o cambiar a las personas del puesto

Ante la compra-venta de empresas

Se deben valorar los diferentes activos, en función a las competencias que le interesa al comprador y el cual servirá como un elemento diferenciador sobre el valor del negocio.

Para realizar planes de carrera o de sucesión

Se deben combinar las habilidades y conocimientos específicos con la competencia, ya que éstas cambian debido al puesto. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas en relación con el individuo y con lo requerido del puesto al cual lo promoverán.

Capacitación y entrenamiento

Se deberán conocer las competencias del personal. Por lo que primero se deben evaluar las competencias y luego implantar actividades para entrenar sobre el trabajo en equipo, para así poder llevarlos al mismo objetivo a todos los trabajadores estableciendo una actividad específica a todo el personal.

Desarrollo de recursos humanos

Para poder desarrollar el recurso humano por competencia en una organización es necesario establecer la descripción de puestos por competencia, posteriormente los planes de carrera por competencia y finalmente la evaluación del desempeño del personal por competencia para poder tener una relación en cuanto a la misión, la visión y los valores de la organización, entre otros beneficios.

Evaluación del desempeño

Se deberá tener primero la descripción de puestos, ya que se debe hacer en función de cómo está definido el puesto. Las competencias se fijan para toda la empresa, luego por nivel y finalmente por nivel de posición; asimismo, se toma en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y en el grado que son requeridas por el puesto.

Se realiza una comparación de la conducta observada en el periodo evaluado en relación con la competencia con la descripción de la conducta según lo requerido para el puesto.

Remuneraciones

Se deberán realizar sistemas de remuneración variable en donde se considera para el cálculo, la competencia de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño, se deberá evaluar el desempeño por competencia.

4.1.3 Técnicas de la función de administración de recursos humanos aplicadas al ámbito de las competencias

Las técnicas empleadas en el departamento de recursos humanos son útiles y arrojan beneficios especiales al aplicarlas, ya que la organización depende de esta área porque es la encargada de seleccionar, contratar y capacitar al personal que labora dentro de dicha organización.

Algunas de las técnicas empleadas en la función de administración de recursos humanos, por ejemplo, en la tarea de identificación de competencias son:⁵²

- **Observación:** Consiste en observar cómo se desempeña el trabajador mientras realiza sus labores durante un determinado tiempo. Se realiza un registro de las actividades que desarrolla en el momento trascendente, un análisis que hace referencia a los aspectos y modalidades del comportamiento que deberán identificarse.
- **Cuestionarios:** Es un método de recolección de datos y es aplicado a los empleados. Se recoge información sobre cada una serie de competencias que se consideran necesarias para el desempeño del puesto y los trabajadores seleccionan aquellas que consideran más adecuadas para su trabajo dependiendo de su importancia entre otros factores.

⁵² ANTONIO BLANCO PRIETO *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencia*, edit.ESIC, primera edición, ESPAÑA, , pág. 46

- **Entrevistas:** En esta entrevista se cuestionan sus cualificaciones y se pone en duda lo que dice el candidato, a fin de evaluar sus propios criterios y si es capaz de mantener sus opiniones.
 - **Semiestructuradas:** En este tipo de entrevista, el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas. deberán seleccionar las competencias que consideran claves para el desempeño de su trabajo, los empleados deberán de reflexionar sobre sus elecciones para poder ordenar sus competencias dependiendo de su importancia.
 - **Incidentes críticos:** Se pretende tener una descripción de ideas detalladas, acciones e interpretaciones que permiten al trabajador alcanzar su desempeño y un resultado concreto en los puestos de trabajo, además que permite identificar los conocimientos y habilidades que el entrevistador tiene y aplica en su trabajo.
- **Discusiones de grupo:** Se pretende recoger información de diferentes puntos de vista y así favorecer a los trabajadores en la toma de decisiones, además de, identificar y reflexionar sobre las competencias que pueden ser más eficientes para el desempeño eficiente del puesto.
- **Técnica REP o Rejilla de Kelly:** Es un instrumento empleado en la evaluación de la personalidad, su aplicación en el análisis de competencia ayuda a identificar los conceptos de aquellos trabajadores que considera eficaces a aquellos que consideran menos eficaces
- **Pruebas psicométricas:** Facilita perfiles gráficos de las competencias de cada trabajados, así como informes profesionales asociados y permite evaluar aquellas competencias genéricas relacionadas con una actuación eficiente en un puesto de trabajo, lo cual aporta datos para facilitar la toma de decisiones sobre la selección de personal, políticas de remuneración e incentivos, planificación de carrera, orientación laboral, etcétera.

- **Análisis de puesto de trabajo:** Es utilizado como una técnica de identificación y descripción de competencias y parte de un proceso de observación sistemática de trabajadores con alto rendimiento en un puesto de trabajo. Los trabajadores deben explicar sus razones de comportamiento y deduciendo las competencias necesarias para el desempeño eficiente de un puesto.
- **Bases de datos o diccionario por competencias:** Pueden servir de guía para introducir la gestión de competencias para una organización o para implantar una política, pero es imitada debido a su carácter estándar por las grandes diferencias organizacionales.

4.2 LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS BAJO UN ENFOQUE ESTRATÉGICO

La administración estratégica de recursos humanos es el diseño y realización de sistemas de recursos humanos (política y actividades de recursos humanos) que producen empleados con las habilidades y conductas que la empresa necesita para alcanzar sus metas estratégicas.⁵³

Es decir; con el enfoque estratégico nos referimos a que se formulen las estrategias dentro del departamento de recursos humanos, con la finalidad de atraer al personal valioso para que éste se desarrolle de forma continua a las necesidades de la organización y a su vez éstas deben ser capaces de motivarlos para poderlos retener.

La administración estratégica de recursos humanos implica formular y poner en juego sistemas de recursos humanos que produzcan empleados con la habilidad y conductas que la organización requiere para alcanzar sus metas estratégicas. El punto principal con el que debe partir el departamento de recursos humanos es la realización de sus objetivos ya que de él dependen de

⁵³ GARY DESSLER, *Administración de recursos humano*, edit. PEARSON, décimo primera edición, México, 2009, pág. 86

lo que se quiere hacer o lo que se pretende alcanzar con dichos objetivos de esta manera se puede establecer la formulación de las estrategias.

Se debe tomar en cuenta que el tipo de estrategia que las organizaciones lleguen a tomar no determina el tipo de persona que necesitamos, por lo tanto los conocimientos y las capacidades que se requieren para el desarrollo de la estrategia de la organización debe servir como guía en los requerimientos a buscar en el individuo. Por lo que el mercado de trabajo nos permite conocer si lo que estamos buscando se encuentra y a qué precio.

Durante todo el proceso de selección se tendrá que tener a consideración la normatividad que regula este proceso; por lo que es importante comunicar a los candidatos tanto las características de la organización como el puesto a desempeñar, a fin de que estos puedan determinar si se adecuan a sus preferencias, intereses y rasgos de personalidad. Como toda organización tiene la oportunidad de elegir si un candidato se queda o no, de igual forma, tienen los candidatos la libertad de elegir si desean continuar en el proceso o si se descartan antes de llegar a su fin. El poderles hablar con la verdad a los candidatos provocaría que no abandonen su trabajo una vez ya laborando, por lo que se verá que no fue una mala inversión y le dará confianza al trabajador, por lo que se desempeñará de la mejor manera posible.

De tal forma que cada estrategia que se formule en el departamento es conforme la atracción del personal valioso, desarrollar su capital humano de forma continua y ser capaz de retenerlo y motivarlo.

4.2.1 Algunas precisiones sobre la administración de recursos humanos bajo un enfoque estratégico

Como hemos visto, la función de recursos humanos ha estado evolucionando desde un estadio administrativo y técnico a un enfoque estratégico. Ya que anteriormente los recursos humanos sólo realizaban funciones de acuerdo con problemas internos que se le presentaban, por lo que tenían una visión a corto plazo y era una área que no era tomada muy en cuenta, en la actualidad los

recursos humanos han tomado un papel ampliamente importante ya que deben de tener una visión a largo plazo, ya que toda función o actividad que realicen afecta directamente al desempeño de los empleados así como a la producción de la organización.

La nueva directriz que ha tomado la administración estratégica de recursos humanos hace referencia a aquellas actividades que afectan el comportamiento de las personas a la hora de formularse e implantar las estrategias de la empresa.⁵⁴

Los recursos humanos no actúan por que sólo quieren hacerlo sino porque tienen una necesidad y ésta hace que realicen dos tipos de análisis estratégico para poder ver sus consecuencias a la hora de tomar una decisión no acertada; estos análisis son el macroentorno (se ve a la empresa desde un entorno general y los aspectos que son tomados en cuenta son: El entorno económico y mercado de trabajo, el entorno político, el entorno ecológico, el entorno ecológico, cultural y sindical) y el análisis microentorno (se analiza a la empresa desde lo más específico, los aspectos tomados en cuenta son: clientes, proveedores, distribuidores y competencias).

De igual forma está sustentada por el modelo Shuler la gestión estratégica, su propósito es vincular entre si los distintos procesos de recursos humanos y poner de relieve las repercusiones cuando se conectan a las necesidades estratégicas de la empresa, por lo que nos hace mención que hay cinco aspectos que afectan dicho comportamiento de los individuos y son:

- 1) Los principios de recursos humanos.
- 2) Las políticas de recursos humanos,
- 3) Los programas de recursos humanos,
- 4) Las practicas de recursos humanos, y
- 5) Los procedimientos de recursos humanos.

⁵⁴DOLAN L. SIMON, VALLE CABRERA, E. JACKSON Y S. SCHULER; *La gestión estratégica de los Recursos humanos "Preparando profesionales para el siglo XXI"*, segunda edición, edit. Mc Graw Hill, Madrid, 2003, pág. 265

4.2.2 Tendencias de la administración estratégica

La tendencia de Wright es una de las más importantes en este tema ya que en ella nos hace mención que la gestión de recursos humanos tiene como práctica, para incidir en las estrategias, tres campos de la organización que son: en las capacidades dinámicas, en la gestión del conocimiento y en la formación del capital intelectual.

Cada tendencia tiene aspectos a evaluar pero siempre van ligados hacia el mismo fin al evaluar las estrategias de administración de recursos humanos lo cual significa:⁵⁵ evaluar la congruencia de las políticas de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa, y determinar en qué medida esta congruencia contribuye a los resultados finales de la empresa, para poder llevar a cabo esta idea se establecen estrategias que los guían a cumplir dicho objetivo como son las estrategias corporativas y las estrategias de unidades de negocio.

- **Estrategias corporativas:** Son formuladas para el conjunto de la organización, por lo que establecen el propósito y alcance de la empresa. Por lo que abarca tres elementos que es la estabilidad, el crecimiento y reducción.

Estrategia de Estabilidad: Mantienen la situación tal y como esta y ven que su entorno ofrece pocas oportunidades

Estrategia de Crecimiento: Exploran varias oportunidades como el mercado y los productos a ofrecer, así como las oportunidades para que la gente crezca dentro de las empresas.

⁵⁵ DOLAN L. SIMON, VALLE CABRERA, E. JACKSON Y S. SCHULER; *La gestión estratégica de los Recursos humanos "Preparando profesionales para el siglo XXI"*, segunda edición, edit. Mc Graw Hill, Madrid, 2003, pág. 276

Estrategia de Reducción: Es aplicada en la fase de vida de declinación, el cual puede ayudar para un mayor control de costos, deshacerse de activos y hasta poder reducir la empresa.

- **Estrategias de unidades de negocio:** Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular.

Hay otro tipo de estrategias que son utilizadas con mayor frecuencia y son las de MILES & SNOW. Ellos distinguen entre estrategias prospectivas, defensivas y analizadoras.

- **Estrategias prospectivas:** Las empresas prueban continuamente oportunidades de productos y mercados, por lo que actúan en forma de crecimiento, por lo que deben ser flexibles y facilitar la innovación.
- **Estrategias defensivas:** Las organizaciones son estables no realizan cambios importantes en cuanto a tecnología e innovación, sino que se concentran en la mejora de métodos de eficiencia.
- **Estrategias analizadoras:** Este tipo de estrategia es un término medio entre las dos anteriores, por lo que tiene un núcleo empresarial estable.

En particular, Michael Porter hace mención sobre las estrategias de diferenciación, liderazgos en costes y enfoque.

- **Estrategia de Diferenciación:** es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único, se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

- **Estrategia de Liderazgos en costes:** La empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionado.
- **Estrategia de enfoque:** Es muy diferente de las otras porque se desarrolla en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial, son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Muchas empresas han tomado diferentes formas de crear nueva competencia en la actualidad ésta está basada en la economía global, y guiada por la información y por los diversos sistemas tecnológicos que existen, ya que aplicando estos sistemas se ve la empresa en la necesidad de rediseñar el trabajo por lo cual puede tener repercusiones sociales y psicológicas.

Algunos programas que son empleados para poder hacer crecer la empresa son los círculos de calidad y la mejora continua, grupos de trabajo semiautónomos, y se han establecido formas alternativas de trabajo.

4.2.3 Círculos de calidad y la mejora continua

Este tipo de programa fue creado en Japón por el Dr. John Deming, el cual lleva más de 40 años aplicándose y se han obtenido de él buenos resultados.

Los círculos de calidad es una técnica de organización del trabajo en el que se considera que la fuerza laboral de una empresa es un recurso valioso.

Aplicación: Se organiza a los trabajadores en grupos de 8 a 10 personas, para reunirse semanalmente para descubrir, analizar y solucionar problemas

relacionados con la calidad; la aplicación de este círculo ayuda a aumentar la productividad, pero este círculo debe tener el apoyo de los altos mandos y tener una administración constante y retroalimentación estadística.

4.2.4 Grupos de trabajo semiautónomos

Es una agrupación permanente de trabajadores, su objetivo es obtener un producto acabado, este grupo tiene la capacidad de tomar decisiones que normalmente la toma la gerencia como la planeación y control de calidad, por lo que tiene la libertad de emplear medios que le ayuden a cumplir sus objetivos y aprender a repartir y asignar todas las exigencias de responsabilidades de control y coordinación y asignarlas dependiendo sus habilidades.

Este grupo tiene una clasificación de habilidades que se requieren por cada actividad y son:

- Habilidades directas de trabajo
- Habilidades de comunicación y toma de decisiones.
- Habilidades perspectivas para extraer información desde los distintos entornos del grupo
- Habilidades del diseño de trabajo
- Habilidades de gestión y
- Habilidades para crear y mantener un ambiente productivo.

4.3 FORMAS ALTERNATIVAS DE TRABAJO

Éstas son propuestas para que los empleados laboren de la manera más adecuada y productivamente en el tiempo que se encuentran en la empresa.

- **Horarios de trabajo flexibles:** Consiste en un horario de trabajo que permita a los empleados elegir su horario de trabajo y su día de descanso. La jornada laboral se divide en dos zonas de horarios: a) el horario básico (el trabajador debe estar físicamente en el puesto y haciendo el trabajo) y b) el horario flexible (el empleado elige cuando

completa el número de horas de trabajo exigido de esa jornada). Esta forma alternativa reduce el ausentismo, aumenta la moral de los empleados y fomenta una mejor relación entre el patrón y los sindicatos, por lo que existe una mayor participación de los empleados.

- **Semana laboral comprimida:** Ésta está formada por cuatro días de diez horas cada uno. Fue creado para permitir a los trabajadores más tiempo de esparcimiento y compras, y permitirles viajar hacia y desde el trabajo en horarios que no fueran horas pico. Este programa puede incrementar el entusiasmo, la moral y el compromiso del empleado en la organización, puede incrementar la productividad y reducir los costos; reducir el tiempo ocioso de las máquinas en la fabricación; reducir el tiempo extra, la rotación y el ausentismo, y hacer más fácil para la organización reclutar empleados.
- **Trabajo a tiempo parcial permanente:** Ofrece salidas laborales al empleado que no las tendría y una cierta flexibilidad para equilibrar mejor las exigencias de trabajo y de la vida personal.
- **Reparto de trabajo:** Dos empleados se dividen las responsabilidades de un puesto de jornada normal cada uno puede trabajar la mitad de la jornada o uno puede trabajar más que el otro.
- **Teletrabajo:** Las personas trabajan desde su casa al disponer de una terminal de cómputo conectado al equipo central de su oficina o fábrica.
- ⁵⁶**Línea frontal:** Para los clientes en servicio en línea y a tiempo se traduce en una interacción directa con los proveedores de servicios y más asistencia centralizada entre ellos. Este tipo de servicio es de mucho más valor para los clientes que el sistema tradicional. Se presta por empleados que saben lo que el cliente quiere por que a menudo trabajan con ellos en su propio lugar.

⁵⁶ M. RIMSKY TOLO; *Administración de remuneración total. "Nuevos sistemas de pago al personal"*, primera edición, edit. Mc Graw Hill, México, 2005, pág. 494

- **Conexión cibernética:** Éste es la forma de trabajo virtual más enfocada en el cliente. En ella, equipos de cliente, proveedores y productores trabajan juntos en el espacio cibernético para alcanzar, metas de productos y servicios.

4.4 PROGRAMAS PARA LLEVAR A CABO MEJOR LA PRODUCTIVIDAD

Existen diversos programas que ayudan a las organizaciones a tener una mejor productividad pero éstos deben ser elaborados dependiendo la magnitud de empleados y el trabajo que se tiene para obtener un producto con la calidad total que se requiere.

Para esto se debe tener un trato digno y respetuoso hacia los empleados, ya que este trato está conformado por aquellas empresas que están forjando una nueva relación de trabajo, que difiere de la que rige en las organizaciones tradicionales, en lo que respectan habilidades, diseño de trabajo y recompensas, incluyendo la remuneración, el empleo y permanencia en la organización.

Diferencia entre antiguo y nuevo trato.⁵⁷

	Antiguo trato	Nuevo trato
Habilidades	Mantenga las habilidades constantes y varíe el número de los empleados	Mantenga constante el número de empleados y haga crecer las habilidades
Diseño de trabajo	Defina el trabajo por tareas y funciones. Defina la remuneración por el valor estimado del puesto en los mercados.	Defina el trabajo por proceso de negocio Defina la remuneración por el valor que el trabajo le agrega al proceso del negocio
Recompensas, empleo y permanencia	Todos son empleados y tienen trabajo de por vida	Existe una mezcla de trabajadores, compuesta por un núcleo, una fuerza de apoyo personal temporal retenido mientras duren las necesidades del negocio.

- **Comunicación con los empleados**

Ayudar a mejorar los resultados de la compañía integrando a los empleados en un proyecto común, fomentando la participación, fortaleciendo la cultura organizacional y, sobre todo, manifestando una clara voluntad por parte de la empresa de instaurar una transparencia informativa y de gestión

Se debe transmitirles información personal de cómo se le valora, su seguridad en la compañía, tecnología, la competencia y de la propia compañía, especialmente cuando hay colectivos ubicados lejos de la casa matriz

⁵⁷ M. RIMSKY TOLO; *Administración de remuneración total. "Nuevos sistemas de pago al personal*, primera edición, edit. McGraw Hill, México, 2005, pág. 491

- **Reestructuración de la organización**

Consiste en modificar su tamaño u otras características para permitirle cumplir mejor con sus objetivos; por lo que hay intensas competencias y algunos entornos que cambian con rapidez, por lo que las organizaciones deberán reestructurarse.

- **Automatización**

Algunos procesos de automatización que se han incorporado a las empresas han cambiado su fisonomía. Es un sistema donde se transfieren tareas de producción, realizadas habitualmente por operadores humanos a un conjunto de elementos tecnológicos.

Un sistema automatizado consta de dos partes principales

La Parte Operativa es la parte que actúa directamente sobre la máquina. Son los elementos que hacen que la máquina se mueva y realice la operación deseada. Los elementos que forman la parte operativa son los accionadores de las máquinas como motores, cilindros, compresores y los captadores como fotodiodos, finales de carrera.

La Parte de Mando suele ser un autómata programable (tecnología programada), como las redes electromagnéticas, tarjetas electrónicas o módulos lógicos neumáticos (tecnología cableada). En un sistema de fabricación automatizado el autómata programable está en el centro del sistema. Éste debe ser capaz de comunicarse con todos los constituyentes de sistema automatizado.

GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Gestión: Se refiere a la calidad y prácticas que adopta la organización para apoyar los objetivos de calidad.

Calidad: es establecer ciertos criterios de excelencia en la satisfacción del cliente y determinar el nivel de rendimiento.

Total: Se refiere a la necesidad de involucrar todos los aspectos de la organización en la orientación hacia el cliente.

Es un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema; de tal forma, que el producto recibido por los consumidores esté constantemente en correctas condiciones. Se deben mejorar todos los procesos internos con lo que se contribuye a producir bienes sin defectos desde la primera.

Este programa “Requiere alejarse del principio de que si lo arreglo, está arreglado, para acercarse a la forma de pensar japonesa de que nunca está todo arreglado”.⁵⁸

⁵⁸ DOLAN L. SIMON, VALLE CABRERA, E. JACKSON Y S. SCHULER; *La gestión estratégica de los Recursos humanos “Preparando profesionales para el siglo XXI”*, segunda edición, edit. Mc Graw Hill, Madrid, 2003, pág. 295

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación el cual hemos titulado ***Estado de arte de la administración de recursos humanos*** y a través de los distintos capítulos que lo conforman nos propusimos responder siguiente planteamiento de problema ¿Cuál es el estado actual que guarda el proceso de administración de recursos humanos en las organizaciones en México frente a los cambios económicos y tecnológicos?

Entre las aportaciones realizadas a este trabajo están la actualización del estado evolutivo e histórico de la administración de recursos humanos, en el cual se ven las características que la definen claramente desde los años en que se denominaba a esta función como *Relaciones Industriales* hasta la actualidad.

La ***administración de recursos humanos*** es un tema de suma importancia ya que es la clave del éxito de cualquier empresa. A través de esta investigación se llegó a la conclusión de que las diferentes funciones que conforman el área de recursos humanos contribuyen de manera especial con el logro de los objetivos de las empresas; entre otras formas, creando los puestos que son necesarios para la empresa, además de la labor importante de reclutar al personal que sea necesario para ellas aplicando pruebas y/o exámenes que definan que son los indicados para poder incorporarlos al puesto que conforma la organización; asimismo, es fundamental capacitar al personal no sólo por el hecho de ser obligatorio, sino que es una herramienta necesaria para poder desarrollarse adecuadamente en su puesto.

Otra de las conclusiones alcanzadas en el presente trabajo es el haber sostenido la idea que la gran parte de los empleados no están satisfechos con su trabajo, en parte está situación ocurre porque no está cubierta la necesidad económica que padecen, problema que ha conducido a que personal ocupado particularmente en niveles operativos tenga que emplearse en otros trabajos para poder solventar sus gastos, lo cual representa una amenaza para la empresa ya que esto puede acarrear consecuencias serias para éstas o para

los empleados, por lo que el área de recursos humanos debe de estar atenta a este tipo de situaciones y debe formular e impulsar estrategias que los ayude a competir de tal forma que cumplan con los objetivos de las personas como de las organizaciones.

Por último, aun cuando no fue abordado este importante aspecto deseo señalar que debido a la mala o falta de reglamentación en México en materia laboral se acentúa la discriminación hacia las personas, por motivo de raza, género, color, religión, discapacidad y enfermedad, lo cual induce a la ausencia de igualdad de oportunidades y esto provoca un impacto grave. Al revisar la Ley Federal del Trabajo notamos que esta condición no está abordada en toda la dimensión necesaria, esto implica una frustración para este tipo de población. La administración de recursos humanos basada en sus lineamientos y en sus funciones debe contribuir a evitar este tipo de prácticas discriminatorias; por ejemplo, en el proceso de reclutamiento y selección de personal.

BIBLIOGRAFIA

ANTONIO BLANCO PRIETO; *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencia*, Edit. ESIC, primera edición, ESPAÑA.

DOLAN L. SIMON, VALLE CABRERA, E. JACKSON Y S. SCHULER; *La gestión estratégica de los Recursos humanos “Preparando profesionales para el siglo XXI”*, segunda edición, edit. McGraw Hill, Madrid, 2003.

DOLAN SIMON, VALLE, JACKSON Y SCHULER; *La gestión de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones*, Primera Edición. McGraw Hill, Madrid.

GARY DESLER; *Administración de recursos humanos*, edit. PEARSON, decimo primera edición, México, 2009.

GARY DESSLER Y RICARDO VARELA; *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*, edit. PEARSON. PRETICE HALL, segunda edición, México, 2004.

IDALBERTO CHIAVENATO; *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, edit. McGraw Hill, octava edición, México, 2007.

IDALBERTO CHIAVENATO; *Gestión del talento humano*, edit. McGraw Hill, primera edición, Bogotá, 2002.

JAVIER LLANOS RETE; *Entrevista de la selección de personal*, Primera edición, Edit. Pax, México.

JOAQUÍN RODRIGUEZ VALENCIA; *Administración moderna de personal*, Edit. Thompson, séptima edición, Australia, 2007.

JORGE A. AQUINO JORGE, ROBERTO E. VOLA; **Recursos Humanos**, segunda edición, editorial Machi grupo, Buenos Aires.

LUIS R. GOMEZ-MEJÍA, DAVID B. BALKIK, ROBERT L. CARDY; **Dirección y gestión de Recurso Humanos**, tercera edición, Edit. Prentice-Hall, Madrid, 2001.

M. RIMSKY TOLO; **Administración de remuneración total. “Nuevos sistemas de pago al personal”**, primera edición, edit. Mc Graw Hill, México, 2005.

MARTHA ALICIA ALLES; **Desempeño por competencias, evaluación de 360º**, primera edición, Buenos Aires, 2006.

SASTRE CASTILLO MIGUEL ÁNGEL, AGUILAR PASTOR EVA MARIA; **Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque estratégico**, Edic.2000, Edit. McGraw-Hill.