



# Universidad Nacional Autónoma de México

*Facultad de Economía*

Administración de Recursos Humanos bajo las  
nuevas herramientas de reclutamiento y selección;  
un análisis empírico.

TESIS PROFESIONAL

Para obtener el título de  
LICENCIADO EN ECONOMÍA

PRESENTA

Federico Guillermo Gándara Sánchez



DIRECTOR DE TESIS  
Juan Marcos Ortiz Olvera

Ciudad Universitaria, México, Septiembre 2015



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.

# Protocolo de Investigación

Introducción .....	3
Justificación.....	3
Hipótesis.....	4
Objetivo General .....	4
Objetivos Particulares .....	4
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>5</b>
Origen Recursos Humanos.....	5
Planificación.....	6
Reclutamiento y Selección.....	7
Compensaciones y Beneficios.....	10
Análisis del Puesto .....	12
Capacitación.....	14
<b>Capítulo I – Teoría del Capital Humano.....</b>	<b>18</b>
Antecedentes y pioneros.....	18
<b>Capítulo II – Mercado Laboral en México .....</b>	<b>30</b>
Los jóvenes: empleo y globalización .....	35
Tendencia del empleo juvenil en las economías avanzadas .....	36
Tendencia del empleo juvenil en las economías en desarrollo.....	37
Retos y Perspectivas del empleo hacia el 2025 .....	38
Cambios en los patrones demográficos .....	40
Cambio tecnológico.....	40
Globalización Económica .....	40
<b>Capítulo III - Diseño y preparación del perfil laboral en la actualidad .....</b>	<b>45</b>
Perfil Laboral o profesional.....	45
Reclutamiento en la actualidad .....	49
<b>Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>52</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>56</b>

# Introducción

## Justificación

Actualmente la economía y el mundo empresarial han sufrido serios cambios y definitivamente son justo las empresas quienes han tenido que adecuarse a las nuevas formas en las que la sociedad se ha ido modificando. El mercado de trabajo no ha sido la excepción, ya que es precisamente esta área la que afecta de manera importante los cambios sustanciales en el comportamiento de la economía y la sociedad.

El ámbito laboral ya se encuentra muy diversificado, ya no se trata de la apropiación del excedente de trabajo como sugiere el Marxismo y definitivamente ya no se trata de simplemente comprar barato y vender caro, sino que las empresas y el mercado en general ya busca nuevas formas de abaratar costos y de volver mucho más eficientes sus procesos, una de estas formas es mediante la atracción efectiva de talento que sea redituable y que sea un potencial elemento polivalente para la misma, ya que mientras más tareas diversificadas pueda hacer una sola persona con un sueldo medianamente aceptable es mucho más barato que tener personas especializadas por separado, pagando varias nóminas y todos los gastos sociales que incluye este rubro. Es por eso que diariamente el área de Recursos Humanos busca nuevas formas de reclutar y calificar a sus futuros colaboradores. Varias formas de reclutamiento incluyen la evaluación del perfil psicométrico, que es la forma más utilizada y, hasta ahora, la menos eficiente debido a los huecos en los perfiles que no pueden ser evaluadas por medio de estas pruebas.

Actualmente, la evaluación de competencias es lo que está en boga entre las empresas, ya que se requieren perfiles específicos para las funciones específicas de cada empresa, mucho más tangiblemente evaluables que la simple prueba psicométrica que puede ser manipulada para conseguir un resultado.

Me interesa ampliamente abordar este tema, haciendo un recorrido general sobre el enfoque que dan las empresas en cuestiones de reclutamiento, de qué forma el perfil del egresado no siempre cumple con el perfil requerido por las empresas, no tanto por falta de conocimientos sino por la falta de aptitudes que son obtenidas mediante experiencias académicas, sociales e incluso laborales previas.

## Hipótesis

Basado en la teoría del capital humano que nos dice que a mayor tiempo invertido en el crecimiento y desarrollo académico de las personas, mejor será su posicionamiento en el mercado laboral así como su nivel de ingreso, esta investigación busca demostrar que los cambios actuales en el mundo laboral y el comportamiento del área de Recursos Humanos influenciado por la evolución económica, muestran un panorama completamente diferente en el que las aptitudes, habilidades personales y laborales, así como toda aquella experiencia adquirida que le permita al empleador ahorrar tiempo y recursos tendrán mayor peso en el proceso de contratación que el mismo desempeño e historial académico del candidato.

## Objetivo General

Dar a conocer al recién egresado el panorama económico actual por el que se rigen las empresas al momento de hacer sus reclutamientos y selecciones de personal, permitiéndole a su vez, adquirir las herramientas necesarias para hacer frente a la competencia dentro del mercado laboral.

## Objetivos Particulares

- Conocer a fondo las estrategias y nuevos procesos de reclutamiento que utilizan las empresas a la hora de publicar sus vacantes y considerar a los recién egresados como candidatos potenciales
- Presentar evidencia empírica de la información que debe incluir una descripción de puesto con la cual se ocupen las vacantes dentro de una empresa
- Presentar información estadística acerca de los factores (clusters) y características particulares que son determinantes en medio del proceso de selección del personal

# Marco Teórico

## Origen Recursos Humanos

La empresa promedio cuenta con diversos tipos de recursos que le permiten funcionar y alcanzar sus metas. Existen los recursos financieros que son los en los que está basada toda la operación tanto para pagar facturas y proveedores como servicios y mano de obra, podríamos decir que este es el recurso más importante de todos. Sin embargo, existen otro tipo de recursos mucho más tangibles y mediante los cuales el recurso financiero se pone en contacto con el mercado, los empleados, trabajadores y colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos dentro de una organización. El concepto también se utiliza para nombrar al departamento encargado de atender este tema, la oficina o la persona que se dedica a elegir, contratar, formar, capacitar y retener a los trabajadores de una compañía. Su objetivo básico es alinear al área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, permitiendo la implementación de la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial.

Diariamente surgen nuevas necesidades dentro de las diversas áreas de trabajo, lo que originó que existieran especialistas en áreas clave como mercados, finanzas, producción y, de esta forma empezaron a aparecer nuevos departamentos de relaciones industriales como consecuencia de la necesidad de poner en manos los expertos una función importante de elaboración de nominas y pago de seguro social.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal, compensaciones, desarrollo, entre otras áreas más específicas que parten de éstas, que dependen enteramente del tamaño de la empresa y de su nivel de profundidad en cuanto al personal que maneja. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

El área de recursos humanos ha sufrido cambios drásticos y trascendentes en los últimos años, uno de los más importantes es el hecho de que, por un lado, el cuidado del personal y la atención a sus necesidades ha tomado gran importancia y, por el otro, muchas empresas han decidido subcontratar empleados con el fin de generar ahorro de recursos y responsabilidades de forma directa con el personal, esto desapareciendo la figura patronal, lo que a su vez permite no incidir en gastos como prestaciones o beneficios.

En los últimos años la oferta laboral no sólo se ha acrecentado drásticamente sino que la competencia es más y más agresiva, los profesionales están no sólo preparados académicamente, sino que han adquirido habilidades adicionales que incrementan sus posibilidades de incorporarse a grandes empresas en importantes y bien remuneradas posiciones. Esta situación no sólo ha dificultado la búsqueda de empleo para la población en México, sino que ha provocado disminución en salarios y condiciones laborales, lo que hace a las empresas tomar el control del mercado, de los salarios y del personal. En el caso de las empresas que han mantenido y mejorado sus condiciones y ambiente laboral, han podido darse el lujo de elegir a los mejores y más preparados candidatos del mercado, lo que reduce la posibilidad y aumenta la competencia para los candidatos. Es de vital importancia que se logre una adecuada planificación del trayecto o periodo de vida de un empleado dentro de una organización para definir cuánto costará al final del año y cuanto obtendrá la empresa de regreso mediante esa inversión.

## Planificación

Se considera la planificación de personal al conjunto de medidas que tienden a determinar las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado, cuantitativa y cualitativamente, así como su costo a lo largo de un periodo determinado, ya sea por proyecto, por obra o por área. Esta etapa está diseñada específicamente al inicio de cada proyecto, ya que debe estudiarse las diversas posibilidades que existen entre una persona y otra. Generalmente se realiza una justificación para la creación de vacantes, porque se debe contratar una posición nueva, cuanto le va a costar a la empresa, cuanto le costará al área y cuanto le retribuirá, económicamente hablando, a la compañía y si el resultado sale positivo entonces se aprueba la destinación del presupuesto anual para la creación de dicha posición.

Es conveniente elaborar proyecciones no solo bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino también con una posible contracción económica que obligue a tomar medidas restrictivas, esto nos permite observar claramente de qué forma se comportarían los resultados de una empresa manteniendo los mismos niveles de costos aún cuando los ingresos disminuyan. Las previsiones deben abarcar todas las posibilidades que puedan resultar de dicho análisis. Desde el punto de vista individual, la planificación comprende el desarrollo profesional, humano y económico del personal, a través de la promoción basada en la oportuna formación, mediante el estudio de las aptitudes y el potencial de cada persona, que permitan su clasificación en orden a dicha posición.

Debido a la importancia que ha tomado el cuidado de los recursos, principalmente financieros, para las empresas, la planificación de cada una de las posiciones debe no sólo ser evaluada y aprobada por diferentes áreas, sino justificar que tanto sus funciones como los paquetes de compensaciones serán acordados según las necesidades de la empresa, esto para mejorar las condiciones laborales de la plantilla de empleados y que cada una de las actividades a desempeñar por los nuevos ingresos, sean determinantes en el área a la cual se incorpore. La planificación de contrataciones y actividades del personal, son una actividad de alta importancia para el área de recursos humanos, ya que si bien, algún área alterna solicitará la contratación o desarrollo de determinado empleado, es el área de Recursos Humanos el filtro más importante y mejor preparado para dar a la empresa la opción más factible, óptima y económica que brinde a la empresa las mejores y más prácticas opciones.

## Reclutamiento y Selección

El reclutamiento se define como el proceso por el que pasan los individuos dentro de un mercado potencial al ser atraídos por una oferta laboral, oportunamente informados de las actividades que conlleva dicha posición, cuantas vacantes existen para dicha posición y los debidos atributos para estimularlos a que demanden una posición dentro de una organización. Como primer paso para el reclutamiento debe surgir una vacante. El departamento debe decidir si es necesario contratar a una persona por temporada, por contrato, a tiempo parcial o completo. Una vez tomada la decisión, se da a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para este. En el proceso de selección de personal se decide si se contratará o no a los candidatos encontrados en la búsqueda realizada previamente. Es importante distinguir previamente entre la



competencia profesional y la cualificación profesional, diferenciadas esencialmente por la experiencia práctica en el campo laboral.

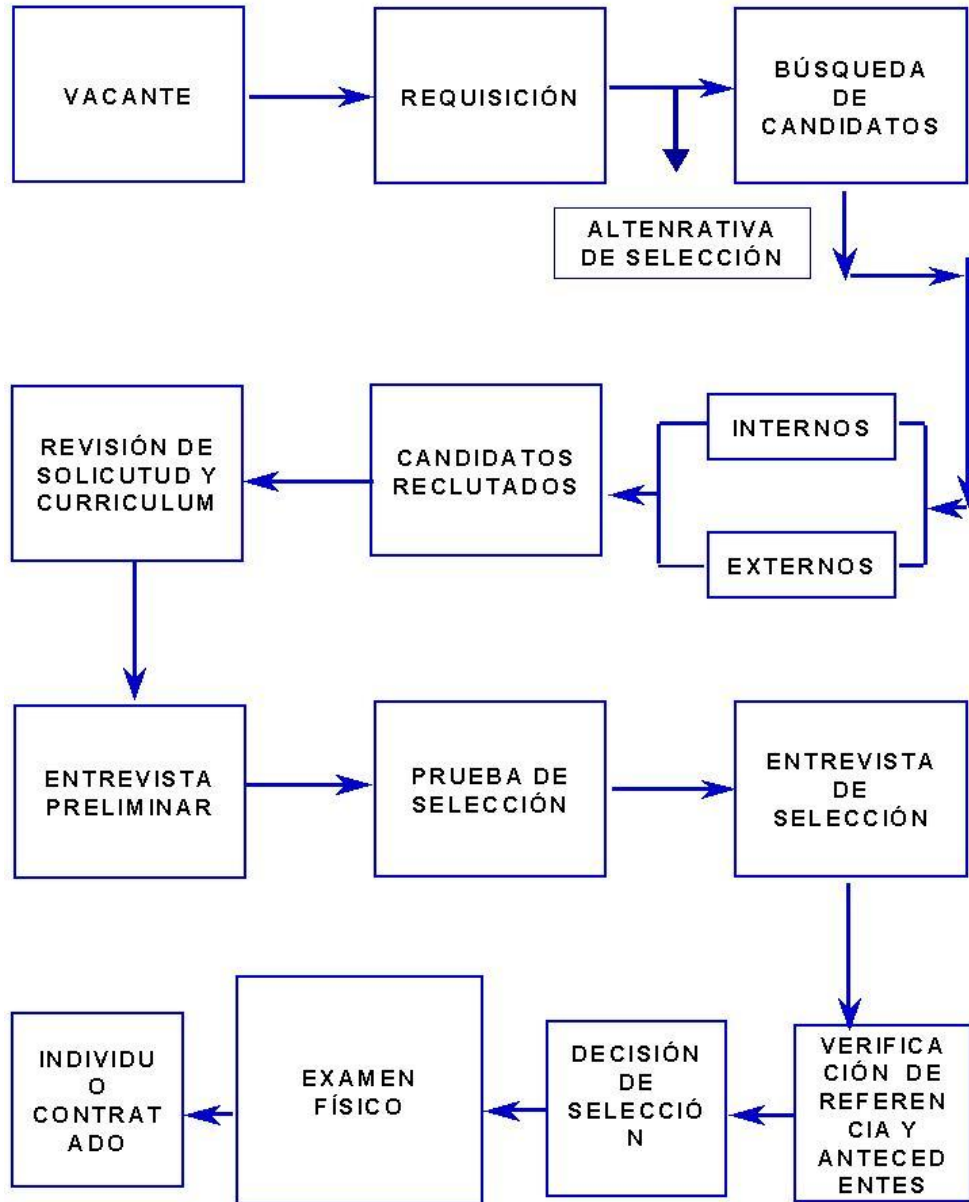
Esta selección tiene distintos pasos:

- a. Determinar si el candidato cumple con las competencias mínimas predeterminadas para el puesto de trabajo.
- b. Evaluar las competencias y la cualificación profesional de los/as candidatos/as que pasaron la etapa anterior, por medio de evaluaciones técnicas y/o psicológicas.
- c. Asignar un puntaje a las evaluaciones efectuadas en el punto anterior.
- d. En función del puntaje, decidir a quién se le ofrecerá el puesto.

Cuando se planifica este proceso se debe tener en cuenta la importancia de la confiabilidad en los instrumentos de medición de las capacidades de los posibles candidatos, como los títulos obtenidos, la trayectoria laboral, la experiencia laboral, las entrevistas realizadas, etc.

Esto garantizará en la medida de lo posible la calidad de la contratación y evitará abandonos, renunciaciones prematuras así como pérdida de interés una vez que estén dentro de la organización. De igual forma se deben validar los resultados de las evaluaciones a las cuales se les asignó un puntaje y la habilidad concreta para hacer el trabajo. La forma tradicional de levantar evaluaciones para la medición de aptitudes y capacidades de un candidato es mediante un examen psicométrico que evalúa diferentes características del candidato, tanto habilidades como capacidades y conocimientos, sin embargo dichas pruebas han resultado no ser enteramente confiables o suficientes para la selección de candidatos, ya que son manipulables y no demuestran realmente las competencias que posee el evaluado.

### Proceso de Reclutamiento y Selección



La labor de reclutamiento y selección sea tal vez la actividad característica y una de las más importantes del área de recursos humanos, ya que, finalmente es esta área la responsable de buscar, contactar y elegir al personal que formará parte de la empresa, personal, que finalmente será el responsable del desempeño de las actividades que lleven a la empresa al logro de sus objetivos.

Es por ello que la capacitación y preparación en este campo es constante e interminable, el personal de RH, debe siempre estar actualizado y preparado para brindar a cada una de las áreas el mejor personal, por lo que no sólo debe familiarizarse con términos y ciertas actividades de las áreas correspondientes sino mantener e incrementar sus conocimientos en la personalidad y demás habilidades no académico-experimentales.

## Compensaciones y Beneficios

La retribución en especie y diferida de los empleados es una parte esencial de lo que conforma la compensación total. Sin embargo, muchos empleados no tienen una visión clara de cómo se compara su programa de compensación y beneficios con el resto del mercado. Es más, muchos subestiman su valor. Las organizaciones generalmente ofrecen una determinada compensación a cada uno de sus colaboradores por los servicios prestados dentro de la organización, es decir, por el costo de oportunidad (tiempo, intelecto y capacidad física) que sufren a disposición de una empresa en lugar de realizar esta actividad en algún otro lado con un nivel diferente de remuneración. La compensación no sólo es expresada en términos de dinero, sino de diversos incentivos o beneficios no monetarios que complementan la remuneración económica total, es decir, todas las percepciones tanto monetarias como no monetarias que recibe el colaborador al prestar sus servicios.

Cada industria considera diversos factores para la determinación de una compensación definida por posición, entre estos factores se encuentran la misma compensación que se tiene entre empleados, las escalas, bandas o niveles salariales con los que se cuente, mediante los estudios de mercado que están complementadas por las encuestas de mercado, donde están indicadas las muestras realizadas para determinar el valor más “óptimo” de compensación de una posición determinada, esto varía de acuerdo a la dificultad del puesto de trabajo, con la oferta y la demanda, con la habilidad, responsabilidad y formación requerida para su ejercicio.

Dependiendo del tipo de empresa y de sus políticas, las compensaciones, tanto fijas como variables pueden incluir diversos conceptos, tales como:

- Monetarias
  - o Sueldo
  - o Aguinaldo
  - o Bonos
  - o Utilidades
  
- No monetarias:
  - o Descuentos en productos o servicios de la empresa
  - o Convenios con obras sociales
  - o Salas para cuidado de hijos
  - o Acceso a instalaciones de ocio como clubes o campings
  - o Planes de retiro
  - o Telefonía celular
  - o Uniformes
  - o Licencias aumentadas frente a las presente en la legislación o convenios laborales.

En la actualidad, se han creado varios sistemas de valuación salarial, por ejemplo:

- *Sistema de valuación de puestos*: mediante una revisión con el comité de la empresa, se evalúan las diferentes descripciones de los puestos de trabajo que tenga la compañía y a partir de ahí se clasifican en orden de importancia y prioridad para la empresa.
- *Sistema de clasificación*: implica la implementación de grados o clases de trabajos en los cuales se ajustan los puestos, esto por supuesto tiene un impacto directamente sobre los sueldos de cada una de dichas posiciones.
- *Sistema de comparación de factores*: Consiste en evaluar cinco factores para cada puesto: requisitos mentales, pericia, requisitos físicos, responsabilidades y condición de trabajo. Una vez determinadas las cantidades monetarias para cada factor, se puede determinar el sueldo sumando todas esas cantidades para obtener la retribución total.

- *Sistema de puntos*: es el método más común. Se analizan los puestos evaluando la cantidad de pericia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones del puesto etc., involucrados en cada uno de ellos. En vez de usar cantidades monetarias para determinar la valoración de cada factor, como se hace en el sistema de comparación de factores, se utilizan puntos para determinar esas ponderaciones.

Cabe destacar que todos los empleados están dispuestos a continuar con su relación laboral y volverla duradera y con la organización mientras le resulte conveniente, es decir que sienta que lo que recibe a cambio de su trabajo sea justo y acorde a sus necesidades.

## Análisis del Puesto

Antes de siquiera pensar en una posición, las empresas deben conocer qué tipo de posición y cuántas de ellas necesitan contratar, sin embargo necesitan saber qué actividades realizará dicho puesto, a esto se le conoce como análisis de puesto de trabajo y es sumamente importante porque ayuda a los posibles empleados o a la persona ya contratada a conocer las necesidades esenciales que tiene la compañía con respecto a esa posición. Esto hace que la compañía se beneficie porque contrata a personas altamente calificadas que utilizarán los recursos de la empresa de manera eficiente y evitan problemas por falta de conocimiento, habilidades o aptitudes.

En el análisis de puestos de trabajo se encuentran dos derivaciones: la descripción de puesto y las especificaciones. La primera consiste en un resumen escrito de las tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo, hoy en día en muchas empresas dicha descripción de puesto incluye además la responsabilidad económica con la que cuenta (generalmente si son posiciones que manejen un presupuesto anual) así como conocimientos adicionales que hayan sido producto de la experiencia laboral anterior o directamente sobre enseñanzas académicas, además incluye una lista de detalles.

Es importante señalar la diferencia que hay entre ciertos términos comúnmente utilizados en el análisis y descripción de puestos de trabajo, tales como:

- *Tarea*: Actividad propia de cada puesto y diferente del resto.
- *Función*: Conjunto de tareas propias del puesto, realizadas por el ocupante, que forman un área definida de trabajo.
- *Obligación*: Se le denomina así a los diversos compromisos a los que puede estar sujeta una posición y su ocupante.
- *Puesto*: Posición jerárquica de la organización, la cual está sujeta a funciones, tareas, responsabilidades y obligaciones.
- *Ocupación*: clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí.

Las especificaciones de trabajo son las habilidades necesarias requeridas por el puesto para cumplir satisfactoriamente con las actividades que dicha posición debe desempeñar. Cuando la descripción y la especificación de trabajo son muy detalladas ayudan a mejorar la calidad de servicio y lleva a la compañía a un nivel mayor de desempeño dentro de una compañía porque a pesar de que en casi todas las empresas existen puestos muy parecidos, cada una tiene un fin, política y manera distinta de trabajar. Sin embargo al ser tan específica, en ocasiones es difícil encontrar candidatos que cumplan con estos requisitos. Es por esto que, a pesar, de que cada puesto sea muy parecido, los detalles ayudan a conocer más a fondo la necesidad de la compañía.

Si se lleva a cabo, de forma adecuada, esta herramienta también puede servir para otros procesos de la empresa, como establecer la retribución económica, comprobar si un empleado está cumpliendo con las funciones de su puesto, planificar las acciones formativas, en función de las pautas que se establezcan para el trabajo, o promocionar a los empleados, además de generar un esquema de indicadores de puesto donde se determina qué posiciones de las mismas bandas o niveles salariales tienen un mejor desempeño y entregan mejores resultados, o cuales en su momento son más elegibles a recibir una capacitación o quienes son elegibles para integrarse a un programa de desarrollo, en fin. Es importante conocer a profundidad los intereses de la empresa para poder decidir mediante estas descripciones que tipo de empleado se necesita.

La empresa puede enriquecerse con la gran cantidad de datos que se obtiene en el proceso de análisis de puesto, como algunos de los siguientes casos:

- Actividades y procesos del trabajo.
- Registros de las actividades
- Procedimientos utilizados.
- Responsabilidad personal.
- Maquinas, herramientas, equipo y ayudas que se utilizan para el trabajo
- Tangibles e intangibles relacionados con el puesto
- Conocimientos con los que se debe tratar o aplicar.
- Habilidades requeridas
- Desempeño del trabajo
- Condiciones físicas de trabajo.
- Identidad del puesto dentro de la estructura de la organización

## Capacitación

Los colaboradores de una empresa son los pilares fundamentales de toda organización. Esto vuelve a la selección de personal una tarea marcadamente compleja e incluso puede llegar a ser una tarea con una larga duración, ya que los candidatos deben superar diversas etapas hasta encontrar al más idóneo para el cargo en cuestión. Pero la tarea no termina una vez que el equipo de trabajo está completo, por el contrario, es en ese momento cuando las compañías se enfrentan a un desafío aún mayor: mantener el interés mostrado en un principio por parte de los postulantes, aumentar su productividad y perfeccionar sus conocimientos. ¿Cómo lograrlo? a través de la capacitación.

La mejora continua es clave para los miembros de una compañía, ya que les permite conocer las últimas tendencias y estrategias laborales en el mundo actual y no quedarse sólo con lo que aprendieron en la universidad. Esto favorece su operatividad, creatividad y niveles de innovación por parte de los trabajadores, conceptos muy valorados dentro del mundo de los negocios. La capacitación es una herramienta que no sólo beneficia a los colaboradores, es también un beneficio para la empresa, ya que al tener dentro de sus propias filas a profesionales competitivos y capaces, es posible realizar planes de sucesión con colaboradores que ya conocen las políticas y objetivos de la compañía. Esto se traduce en grupos de trabajos duraderos y leales con la organización.

Existen cuatro categorías de habilidades generales, dichas son:

- *Capacidades Elementales*: En muchos países del tercer mundo como el nuestro, pocos son los trabajadores que pueden leer o que hayan culminado con sus estudios secundarios. Las organizaciones deben brindar cada vez mayores habilidades básicas de lectura y matemáticas a sus empleados.
- *Técnicas*: La gran mayoría de la capacitación se encuentra orientada a actualizar y optimizar este tipo de habilidades del trabajador. Los puestos cambian como resultado de las nuevas tecnologías y métodos mejorados. Actualmente casi son todos los puestos de trabajo que requieren este tipo de habilidades.
- *Solución de problemas*: Tanto los gerentes como la gran mayoría de trabajadores llevan a cabo labores no rutinarias, deben con frecuencia solucionar problemas en el trabajo. En los casos en los que se requiere de esta capacidad y el individuo que debe cumplir con solucionar el problema, puede brindarse capacitación; la cual incluye actividades que tiene como objetivo enfatizar las habilidades lógicas, de razonamiento y de definición de problemas, además las habilidades para evaluar causas, desarrollar alternativas de solución y elegir soluciones.
- *Interpersonales*: La gran mayoría de los empleados forman parte de una unidad de trabajo, en la que su desempeño depende en algún nivel de su capacidad de interactuar de forma efectiva con los demás.

En tiempos de cambios constantes e implementación de nuevas tecnologías, es importante que los colaboradores estén en permanente perfeccionamiento para no ser superados por la competencia. La capacitación en el área de trabajo es fundamental para la productividad. En este proceso se adquieren conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejorarán el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

La buena capacitación puede traer beneficios a las organizaciones como mejorar su imagen y la relación con los empleados, además de que aumenta la productividad y calidad del producto. Para los empleados, también existen beneficios como el aumento en la satisfacción del empleo y el desarrollo de sentido de progreso.

A grandes rasgos, la capacitación en el puesto de trabajo se ha vuelto un método muy efectivo dentro de las empresas, donde cada persona contratada aprende una tarea o una destreza mediante



su desempeño real, es decir, empíricamente. Consiste en asignar a nuevos empleados a los trabajadores o a los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existe varios tipos de capacitación en el puesto los más conocidos son:

- a. *Instrucción directa en el puesto*: En la que el trabajador recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o que se encuentre directamente sobre el, creando una línea directa de reporte pero dentro de la misma área de trabajo. Este método se aplica más para capacitar maquinistas y operarios quienes son los que se encuentran en constante observación directa.
- b. *Rotación de puesto*: En la que el empleado pasa de un puesto a otro en periodos programados para conocer las diferentes actividades que se desarrollan en el proceso general, ya sea productivo o administrativo. Este método es más aplicable para capacitar supervisores y administrativos.

Las principales ventajas de la capacitación en el puesto son relativamente económicas, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen, hay una retroalimentación inmediata y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. Las conferencias o exposiciones constituyen métodos prácticos y fáciles de ejecutar, es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas, se puede acompañar de materiales impresos para facilitar el aprendizaje asimismo se pueden usar proyectores para presentar imágenes, gráficos, fotografías, grabaciones de videos o películas para facilitar el aprendizaje.

Se utiliza además una técnica llamada juego de roles donde, en la capacitación, se enseñan técnicas de venta, de entrevista, para dirigirse a grupos, resolver conflictos y lograr negociaciones o desempeñar cargos de más responsabilidad como jefes o supervisores. Consiste en hacer que los profesionales desarrollen roles de acuerdo al cargo o tareas que desempeñaran. La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar eficaz, en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

El aprendizaje programado es un método sistemático para enseñar habilidades para el puesto, consiste en presentar un conjunto de preguntas o hechos para que el alumno responda luego revisa y compara con las respuestas y retoma a aquellas en las que se ha equivocado, hasta responder correctamente todas. Este método es efectivo porque permite al empleado una retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas y sobre el aprendizaje que va logrando. Su ventaja principal es que reduce el tiempo de capacitación considerablemente y permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Finalmente encontramos las simulaciones que forman parte de una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o en equipos de simulación la ejecución de sus tareas por ejemplo simulación de manejo de maquinas, vehículos, aviones, etc que utilizaran en su puesto pero en realidad son instrumentos fuera del mismo. Esta capacitación busca obtener las ventajas de una simulación y corregir los errores sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación ni arriesgar el deterioro o accidentes con las maquinas. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligrosos capacitar a los empleados directamente en el puesto.

# Capítulo I – Teoría del Capital Humano

## Antecedentes y pioneros

El capital humano es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo. En las instituciones educativas se designa al capital humano individual como el "conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que posee una persona y la hacen apta para desarrollar actividades específicas". Esta teoría está basada en una doble interpretación y fundamentación, donde la productividad del trabajador está en función de la educación recibida. La mayor especialización y vía trabajo aumenta la productividad y se ve compensada por los salarios más altos. De igual manera, la educación tiene principalmente funciones de "asignación". Las calificaciones escolares proporcionan un criterio de "selección personal" a los empresarios. Igualmente se habla de modo informal de "mejora en el capital humano" cuando aumenta el grado de destreza, experiencia o formación de las personas de dicha institución económica.

El concepto de capital humano fue perfilado a mediados del siglo pasado a partir del estudio sociológico realizado por Theodore Schultz y Gary Becker, donde atribuyen gran parte del crecimiento económico de las sociedades occidentales a una variable llamada capital humano, que esta correlacionada directamente con el nivel de formación especializada que tenían los agentes económicos o individuos de una sociedad. Estos trabajos introdujeron en la política económica la noción de "inversión en capital humano", que supone, en definitiva, una mejora en la calidad del factor trabajo que puede contribuir al crecimiento económico por dos vías diferentes, aunque interrelacionadas:

- Aumentando la productividad de los factores productivos
- Impulsando el progreso técnico y, por tanto, mejorando la eficiencia con la que éstos se combinan.las personas

La teoría del capital humano nació oficialmente como un intento de explicar la parte del crecimiento del ingreso o el producto nacional que no podía atribuirse en los cálculos a los factores tradicionalmente considerados. La diferencia debía provenir de la nueva calidad del trabajo, de su mayor productividad, y ésta debería ser atribuida a nuevas inversiones realizadas en el trabajo mismo: salud, experiencia, migraciones y, sobre todo educación.

Esta teoría conforma una concepción nueva del insumo trabajo, ha sido desarrollada principalmente por Gary Stanley Becker en el libro Capital Humano publicado en 1964. Becker fue un economista estadounidense y profesor de la Universidad de Chicago. Recibió el Premio Nobel de Economía en 1992 por ampliar el dominio del análisis microeconómico a un mayor rango de comportamientos humanos fuera del mercado. Fue un destacado representante del liberalismo económico. En esencia, la propuesta fundamental es la de considerar a la educación y la formación como inversiones que realizan individuos racionales, la finalidad como es de esperarse, es la de incrementar tanto eficiencia productiva así como sus ingresos.

La Teoría del Capital Humano considera que el agente económico en el momento que toma la decisión de invertir o no en su educación arbitra entre los beneficios que obtendrá en el futuro si sigue formándose y los costos de la inversión. Esto lo lleva a tomar una decisión que conlleva a la evaluación de un costo de oportunidad donde el mismo individuo sacrifica el salario que podría percibir si no invirtiera su tiempo en estudiar así como el costo de inversión que se origina por todo el contexto que implica invertir en sus estudios, como lo es el material, los libros, el transporte, las horas de sueño, etc. El individuo seguirá estudiando si el valor actualizado neto de los costos y de las ventajas es positivo. En efecto la Teoría del Capital Humano considera que el agente económico tiene un comportamiento racional, invierte para sí mismo y esa inversión se realiza en base a un cálculo.

Por otra parte, esta teoría permite distinguir entre formación general y formación específica.

- La formación general
  - o Adquirida en el sistema educativo, formativo. Su transferibilidad y su compra al trabajador explica el que esté financiada por este último, ya que puede hacerla valer sobre el conjunto del mercado de trabajo. Por su parte, la firma no está, en modo

alguno, impelida a sufragar los costes de formación de una persona, susceptible de hacer prevalecer esa formación en otra empresa dispuesta a mejorar la remuneración, lo que podría incitarla a abandonar la firma. Para evitar esto, la financiación de la actividad toma la forma de una remuneración más fiable (que su productividad marginal). El acuerdo entre el trabajador y la firma consiste entonces en la compra, por parte de la firma, de la « fuerza de trabajo » de un lado, y la compra de formación del trabajador, por otro.

- La formación específica

- Adquirida en el seno de una unidad de producción o de servicio, permite desarrollar al trabajador su productividad dentro de la empresa, pero nada, o bien poco, fuera de ésta. En este caso, la financiación se asegura al mismo tiempo por la firma y por el trabajador. Durante el periodo de formación, el salario recibido por el trabajador es inferior al que hubiera podido recibir fuera de la empresa. Esta diferencia se valora por su contribución a la formación específica, pero permanece superior a su productividad en valor, libre de los costes económicos de la formación. Esta diferencia expresa la contribución de la firma a esta formación. La firma no acepta un contrato semejante más que en la medida en que ella estime que existen posibilidades de rentabilizar su inversión: el salario que dará al finalizar el periodo de formación será superior al salario de reserva del trabajador para empleos fuera de la empresa, pero inferior a su producción en valor, de tal modo que, al incitarle a permanecer en su seno, la diferencia con el salario dado represente la remuneración de la inversión en capital específico por parte de la empresa.

A pesar de estas definiciones estrictas, el concepto de capital humano sigue siendo un concepto pobre, difícilmente interpretable, utilizado en muchas ocasiones aleatoriamente y fuera de contexto, en lugar de conceptos diferentes como el de intelecto general, de conocimiento. La teoría del capital humano niega, así, el carácter colectivo del proceso de acumulación de conocimiento, haciendo del individuo un ser que maximiza sus rentas futuras optando entre trabajar y formarse.

La teoría del capital humano es algo muy común en los últimos tiempos, la evolución de las condiciones laborales ha avanzado tanto que la mayoría de los trabajadores se ha visto en la necesidad de especializarse o prepararse más en su área, si es que aspira a obtener mayores

beneficios y oportunidades. Este fenómeno ha ocurrido siempre, aunque en los últimos años se ha convertido prácticamente en una necesidad primordial, para el empleado es indispensable contar con herramientas que le permitan sobresalir del resto de competidores y ofrecer así al empleador ese extra que le ayude a decidir que él es la persona indicada para determinado puesto, salario o condiciones de trabajo.

La teoría del capital humano según Mark Blaug fue anunciada hace más de veinte años por Theodore Schultz. Sin embargo podemos decir que su nacimiento efectivo se produjo dos años más tarde cuando el Journal of Political Economy en 1962, publicó un suplemento sobre "La Inversión en Seres Humanos". Este volumen incluía, entre otros, los capítulos preliminares de la monografía "Human Capital" publicada en 1964 por Gary Becker que desde entonces se ha convertido en un punto obligado de referencia en este tema. El punto medular de la teoría del capital humano consiste en pensar que las personas gastan en sí mismas de formas diversas y que no sólo buscan una satisfacción presente sino también un rendimiento en el futuro, sea este monetario o no monetario

Las personas adquieren, por ejemplo, cuidados sanitarios, compran voluntariamente educación, gastan tiempo buscando empleo, compran información acerca de las oportunidades del empleo, emigran buscando mejores oportunidades de empleo, etc. Estos fenómenos pueden ser considerados como gastos de inversión más que como gastos de consumo, independientemente de que las realicen los individuos en beneficio propio o de que las realice la sociedad en beneficio de sus miembros. Lo que une a los fenómenos vistos anteriormente es que sea quien sea el agente que tome las decisiones, éste está considerando al futuro como una justificación racional para llevar a cabo las acciones presentes. Según Becker, lo que distingue a la economía de otras ciencias sociales no es tanto el objeto propio sino su acercamiento. La característica específica del acercamiento económico radica en asumir que, un gobierno, un individuo, una firma o un sindicato asumen explícita y extensivamente una conducta maximizadora con el objeto de lograr más utilidad o una función de bienestar mayor.

El acercamiento económico también sugiere la existencia de mercados que eficientemente coordinan las acciones de los participantes de tal manera que su conducta sea consistente. Según Becker como los economistas no tienen mucho que decir acerca de la formación de preferencias se asume que éstas no cambian ni con el tiempo, ni entre las personas, da igual que estas sean pobres o ricas o que pertenezcan a culturas o sociedades distintas, por lo tanto elimina el problema de buscar una justificación para preferir una acción o un estado de cosas que se da en un futuro remoto más que en uno próximo.

La inversión en capital humano siempre es a futuro, es decir, entre más años de escolaridad se obtengan, aumentan las probabilidades de obtener un empleo bien remunerado. Existen estudios empíricos al respecto que nos muestran dicha relación<sup>1</sup>. De manera concisa podemos decir que la teoría del capital humano tiene una estrecha relación con la economía de la educación, ya que ambas tienen como principal objetivo, investigar lo referente a: costos, financiamiento, planificación, crecimiento socioeconómico, educación y empleo, entre otros factores. La teoría del capital humano desde sus orígenes hasta nuestros días, sigue siendo una visión conceptual influyente en el marco de la globalización, porque concibe a la educación como una inversión que generará utilidad en el futuro y que favorece de diversas formas al crecimiento económico: calificación laboral, producción técnica, investigación, movilización física y optimización de movilidad funcional.

El capital humano tiene que ser renovado constantemente. Debemos tomar en cuenta que para su desarrollo y mantenimiento entran en juego diversos elementos de tipo social: los servicios sanitarios, el adiestramiento en el trabajo, la educación organizada, los programas de estudios para adultos y la migración de las familias para adaptarse a las oportunidades de empleo. Estos elementos requieren de la aplicación de programas y estrategias para su mejoramiento, lo cual traerá como consecuencia la elevación del nivel de vida de la población beneficiaria, influyendo de manera determinante en el crecimiento económico, cuya conformación está dada por el capital, el trabajo, las materias primas, el capital humano y la tierra. Si falta alguno de estos componentes, el proceso para llegar a un crecimiento económico adecuado, se verá afectado.

---

<sup>1</sup> Mendoza (2002) realizó un interesante estudio en la frontera norte de México, en el que relaciona las variables educación, experiencia y especialización manufacturera con los ingresos, concluye que hay una relación positiva entre los niveles de educación hasta el intervalo de 13-18 años de estudio (licenciatura) y los ingresos. Las personas con más de 18 años de estudio (posgrado) obtuvieron un ingreso muy semejante a los que poseen licenciatura e incluso, un poco menos.

La educación como factor importante en la formación del capital humano, se concibe de dos maneras, como consumo y como inversión. Como consumo cuando produce satisfacciones o beneficios inmediatos, para ello se utilizan ciertos bienes y servicios para satisfacer necesidades humanas; y como inversión, lo cual implica el empleo del capital para obtener un beneficio en el futuro, dicha inversión se calcula de acuerdo al rendimiento, traduciéndose en que a mayor educación y menor edad, corresponderá mayor salario (Fermoso, 1997).

Dada la ya globalmente conocida baja calidad en educación en México a nivel público, los padres de familia han tomado mayor peso e importancia al ahorro e inversión en temas de educación, no sólo con mejores escuelas, sino idiomas, cursos adicionales, diplomados, estudios en el extranjero, etc., dotando a sus hijos de mayores armas que les permitan al finalizar su carrera profesional contar con mayores oportunidades y posibilidades de encontrar un mejor trabajo, algo que al final del día les de las herramientas para defenderse en el ya tan competido mundo laboral.

Schultz (1968) hace una distinción entre educación e instrucción, a la primera la entiende como las funciones particulares del establecimiento educativo o del sistema educativo en su conjunto; la instrucción engloba las actividades que forman parte del proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Entonces, la instrucción es producto de la educación organizada, cuyo objetivo es fomentar el conocimiento a través de la investigación, por lo tanto la educación está conformada por diferentes componentes económicos, los más importantes son:

- ♣ *Costos*: pueden ser de dos formas: los sufragados o no por el estudiante. La suma de ambos nos da el costo total de la educación. También pueden clasificarse en costos directos e indirectos, los primeros están constituidos por la suma de los gastos corrientes (personal, bienes y servicios, financieros y transferencias) y los de capital (inversiones, terrenos, edificios, maquinaria, muebles; activos financieros, pasivos financieros y transferencias de capital). Los indirectos, con frecuencia son superiores al directamente soportado por la familia, su indicador es el sueldo interprofesional.

- ♣ *Gastos*: son todos aquellos desembolsos o inversiones que se realizan sobre todo por parte del estudiante y de su familia para que éste pueda asistir a la escuela y desarrollar sus



actividades académicas (transporte, vestido, libros, alimentación, etcétera). También es fundamental considerar aquellos ingresos no percibidos por los estudiantes mientras asisten a la escuela, pues probablemente sean mayores que los demás gastos, a esto es a lo que los economistas llaman el costo de oportunidad.

El Capital Humano, constituye, un conjunto intangible de habilidades y capacidades que contribuyen a elevar y conservar la productividad, la innovación y la empleabilidad de una persona o una comunidad; se entiende por empleabilidad la posibilidad de las personas para encontrar un trabajo que retribuya sus capacidades laborales, por medio de diferentes influencias y fuentes, tales como: Las actividades de aprendizaje organizado por medio de la educación formal e informal, por medio del entrenamiento desarrollado en los diferentes puestos de trabajo de las organizaciones, de acuerdo con cada individuo y al contexto de uso.

Schultz (1983), ha señalado cinco factores que han contribuido a mejorar la capacidad humana:

- 1) Equipos y servicios de salud, ampliamente concebidos para que incluyan todos los gastos que afectan la expectativa de vida, fuerza, resistencia, vigor, y vitalidad de un pueblo.
- 2). Formación en el puesto de trabajo, incluyendo el aprendizaje al viejo estilo, organizado por las empresas.
- 3). La educación formal organizada en el nivel elemental, secundario y superior.
- 4). Los programas de estudio para adultos que no están organizados por las empresas, incluyendo los programas de extensión.
- 5). La emigración de individuos y familias para ajustarse a las cambiantes oportunidades de trabajo.

Para Schultz, la adquisición de los elementos educativos que permiten el aprendizaje complejo en grados crecientes, es el punto de partida de un proceso de acumulación de capital humano, donde la complejidad de los conocimientos y destrezas necesarios evolucionan de acuerdo con los progresos tecnológicos. Durante los últimos años, el mercado laboral en México ha enfrentado mayores problemas que antes, en el pasado finalizar una carrera profesional era una oportunidad a la que

pocas personas tenían acceso, por lo que las grandes posiciones surgían sólo con el paso del tiempo y promociones paulatinas o para las personas que tenían la mejor preparación. Sin embargo en los últimos años, las oportunidades para estudiar una carrera superior se han facilitado, poniéndose al alcance, prácticamente de cualquier persona, por lo que la competencia a nivel profesional se hizo mucho más cerrada y agresiva, dando oportunidad a las empresas de tomar el mando del mercado y diseñar las condiciones de trabajo generales para los egresados y profesionistas de las diferentes áreas.

Actualmente contar con una carrera profesional ya no es exactamente una garantía de éxito laboral inmediato, las habilidades que las empresas requieren año con año cambian y aumentan, no sólo hablando académicamente sino de las destrezas y aptitudes de personalidad y características psicológicas y sociales que el candidato debe tener para formar parte del equipo de ciertas empresas en determinadas posiciones y perfiles.

Es justo esto, lo que ha llevado a la población en México a interesarse en invertir más y más no sólo en carreras/escuelas que les den una mejor garantía de conseguir mejores empleos, sino de continuar preparándose con estudios posteriores a la carrera profesional, especializaciones o certificaciones adicionales en algún área específica que les permita ponerse por encima del resto de su competencia con mayores habilidades y conocimientos en determinadas disciplinas. Sin embargo, los serios problemas de desempleo y pobreza que enfrenta el país, deja al gran grueso de la población lejos de estas oportunidades, ya que invertir en especializaciones, grandes estudios, escuelas, carreras adicionales o certificaciones no sólo requiere de tiempo sino de mucha inversión financiera, sobre todo si se busca escuelas prestigiadas, certificaciones de alto nivel o estudios incluso en el extranjero.

Es entonces, cuando los candidatos deben evaluar si es más importante continuar su preparación o conseguir algún empleo que les permita pagar sus necesidades básicas del día a día, lo que hace que su crecimiento laboral o la posibilidad de conseguir un mejor empleo se vean afectadas por los factores económicos que le impiden tener acceso a este tipo de oportunidades y deban esperar a que las empresas sean las que les brinden dicho crecimiento por antigüedad o destacarse dentro de la empresa, es entonces cuando el mercado externo ofrece candidatos más y mejor preparados que arrebatan estos lugares y estancan el crecimiento de muchos empleados en el país.

La inversión en educación ha ocasionado que las empresas sean mucho más minuciosas y exigentes a la hora de elaborar el perfil que requieren en cada una de sus posiciones, no sólo demandando mayores niveles académicos y preparación sino que comienzan a requerir habilidades específicas y muy especializadas en cada área.

Es justo esta inversión lo que está dejando fuera del mercado a gran parte de la población, cuando las empresas controlan el mercado laboral, deciden el perfil de los empleados, los sueldos, las condiciones de trabajo, el nivel de preparación y requerimientos personales y psicosociales, así como el tiempo y tipo de contrato con el que deberá prestar sus servicios, el empleado/candidato, se ve en la penosa necesidad de: buscar nuevas oportunidades en otros países o regiones, prepararse constantemente para estar a la vanguardia en temas de su área y ser un candidato de valor para las empresas o soportar las condiciones de empleo y adaptarse a la realidad actual del mercado laboral en México.

Puede decirse que en conclusión y dadas las circunstancias actuales a nivel laboral en el país, en efecto, el nivel de la inversión en la preparación académica-laboral sí estará proporcional a las oportunidades a las que el candidato puede tener acceso, sin embargo, en los últimos tiempos la parte psicosocial y los temas de habilidades interpersonales han tomado ventaja en las decisiones de los reclutadores, sigue siendo indispensable un respaldo académico que destaque al empleado del resto para captar la atención e interés de las empresas de las que en un momento dado pretenda formar parte, pero desarrollar algunas habilidades como liderazgo, proactividad, iniciativa, creatividad, resolución de problemas, responsabilidad, trabajo bajo presión, apertura, organización, habilidad para guiar y enseñar a un equipo, enfocarse en resultados, etc., están siendo las nuevas llaves de entrada al mundo laboral exitoso. Si bien, muchas de estas cualidades son innatas, muchas de ellas también pueden ser desarrolladas con el tiempo y son justo estas habilidades las que están dotando a los candidatos de mayores posibilidades de crecimiento laboral.

Es justo la evolución de las condiciones laborales lo que ha generado cambios considerables incluso después de que la teoría del capital humano ha tomado tanta fuerza e importancia en la ideología de los trabajadores, no sólo en México sino en todo el mundo, también están surgiendo nuevas e importantes tendencias que están desplazando un poco esta disposición para dar auge a nuevas oportunidades y aspectos importantes que los reclutadores comienzan a tomar en cuenta. Como se mencionó antes, mucha de las habilidades interpersonales y psicosociales innatas o desarrolladas comienzan a ser un punto importante de referencia tan importante que podría vencer en muchas situaciones a gente con mayor preparación.

Y esto es, debido a que son justo estas habilidades personales las que le dan al individuo mayor oportunidad de desarrollo o le dan la habilidad de incorporarse a determinada posición, de acuerdo a lo que la empresa requiera en ese rol y aun cuando invertir en temas de capital humano como la salud, la educación, el entretenimiento y todo aquello que ayuda a que el trabajador sea mucho más productivo es indispensable, es ya bien sabido que es necesario enfocarse también en desarrollar habilidades que le permitan no sólo lograr desenvolverse mejor y en la dirección que su carrera profesional marque sino que su personalidad y habilidades interpersonales marcarán de acuerdo a lo que la empresa juzgue más conveniente, cuál será la posición y camino de desarrollo más conveniente para él y sobre todo para la empresa.

El área de recursos humano identificará las necesidades de una vacante y elaborará el perfil del puesto, por lo que con ello definirán qué actividades específicas realizará el empleado, por ende, las capacidades, conocimientos y experiencia con la que el candidato deberá contar para formar parte del proceso de selección. Una vez que se han elegido a diferentes aspirantes puede tomarse en cuenta parte de su desarrollo económico y todo aquello que el currículum es capaz de aportar para generar una idea lo más objetiva posible que reduzca el grupo para proceder al proceso de reclutamiento. Durante el proceso de entrevistas y reclutamiento se hacen diferentes pruebas y van de acuerdo al estilo y métodos de cada área de recursos humanos, de la empresa, del perfil, del puesto, de la cantidad de candidatos, etc. Es en este proceso donde pueden identificarse puntos donde, como se mencionó anteriormente, se resalte más un asunto de personalidad-carácter que de experiencia-conocimiento.

## Ejemplos:

- *Candidato A.* Sus valores están por encima de la sociedad, de la empresa, e incluso de él mismo, en la empresa anterior denunció a su empresa, por lo que falló con la lealtad y la confidencialidad brindada por su compañía, era un buen líder y mucha gente lo apoyaba, sin mencionar que su nivel de autoridad sin duda, le hubiera permitido hacer mucho más por resolver el problema y evitar que mucha gente fuera despedida.
- *Candidato B.* Una mujer fuerte, inteligente culta y bien preparada, dominio de más de dos idiomas, defiende bien sus argumentos y es convincente, sin embargo sus sentimientos pueden cegarle un poco a la hora de tomar decisiones, es un tanto visceral y suele basarse en temas subjetivos, adicionalmente busca únicamente y a toda costa su beneficio personal, dejando fuera al resto del equipo, sus intereses y necesidades.
- *Candidato C.* Es un hombre muy inteligente y perspicaz, es analítico y muy capaz, su estrategia es cuestionar y evidenciar los argumentos y teorías de los demás haciéndolos dudar, haciéndoles sentir vulnerables e inseguros ante sus propias ideas y aportaciones.
- *Candidato D.* Demuestra desde el inicio falta de paciencia, reclama las decisiones de los demás, se muestra desconfiado, se abstiene de votar. Sin embargo es muy crítico cuando se opone a alguien, reclama, sabe hacerlo con algún argumento específico y sustentable.
- *Candidato E.* Es una mujer que demuestra amabilidad con todas las personas, muy buena en sus relaciones interpersonales. Pero también busca su beneficio, es la que menos estudios tiene. Duda en la toma de decisiones porque cambia de opinión fácilmente, cambia sus propios argumentos por lo que tampoco sabe defenderlas. Y cuando hablan de su edad es muy insegura.
- *Candidato F.* Demuestra su habilidad de buen líder, tiene argumentos válidos y buenos, demuestra que puede organizar a las personas de manera adecuada. Sin embargo es arrogante, orgulloso, es impulsivo, no sabe separar lo laboral con lo personal, es machista, sabotea las decisiones de los demás y busca su propio beneficio. Sus mejores argumentos es que todo se basa en resultados efectivos. Solo utiliza estrategias impositivas hacia los demás y expresa que es el mejor candidato.
- *Candidato G.* Demuestra que es una persona preparada en diferentes áreas alternas a su profesión. Tiene un excelente desempeño en el trabajo en equipo. Sin embargo busca su propio beneficio aunque afecte a otros; en todo momento deja al descubierto que es una persona indecisa, aunque domina muchos temas no puede defender sus ideas en un debate,

demonstró que no es un hombre de confianza, es un delator a la menor presión porque es muy nervioso. Bajo presión sus decisiones no son siempre las correctas.

Como podemos ver, el área de recursos humanos debe utilizar diferentes estrategias y métodos para tener la oportunidad de observar este tipo de actitudes y situaciones en los candidatos, no importa qué tan bien preparados están, es muy importante decidir qué tan buen elemento se contratará en la empresa, no sólo por su labor en el puesto sino con el resto de los compañeros, si aportará cosas buenas y ayudará al personal cercano a su posición a desempeñar correctamente sus actividades y si de él depende, a desarrollarse profesionalmente. Éste, entre muchos ejemplos más son parte de lo nuevo e importante que debe destacar el área de RH y poner en balanza si es más importante el conocimiento, educación y experiencia en el puesto, o su capacidad para manejar personal, trabajar bajo presión, lidiar con la ira, enfrentar y resolver problemas, trabajar en equipo, etc.

## Capítulo II – Mercado Laboral en México

El mercado laboral de los profesionistas en México es un tema que, pese a la importancia crucial que reviste para la formulación de políticas en materia de educación superior y el mejor conocimiento del mercado de trabajo, sigue siendo un campo poco estudiado. ¿Existe congruencia entre la oferta de egresados del sistema de educación superior y la demanda de este tipo de profesiones? ¿Se observa alguna variación significativa en el tiempo en la demanda de egresados de este nivel de educación?, ¿Cuáles son las condiciones que ofrece el mercado de trabajo a los profesionistas? ¿Cuál es la magnitud del desempleo de los profesionistas y en qué especialidades es mayor? ¿Entre los ocupados cuál es la proporción de asalariados, trabajadores por cuenta propia y empleadores? ¿Cuál es el monto y el comportamiento del llamado "premio" salarial de los profesionistas, de acuerdo a su especialidad y cómo se ha comportado a lo largo del tiempo? ¿Existe en México el fenómeno de "sobrecalificación" al que alude la literatura reciente en este campo en otros países?

El estudio del mercado laboral de los egresados de las diferentes universidades es un campo que, a nivel mundial, ha atravesado por altibajos. Bajo el nuevo auge del enfoque neoclásico, se asignó al mercado el rol de guía esencial de la oferta y la demanda de profesionistas. La escasez de mano de obra calificada en cierta especialidad se traduciría en un aumento en los diferenciales salariales de estas ocupaciones, lo que a su vez alentaría la oferta de profesionales y viceversa. Hoy día, sin embargo, en diversos ámbitos se advierte la importancia de reforzar las bases del conocimiento en materia tecnológica y de formación de recursos humanos calificados, atendiendo a una visión estratégica, tanto a nivel de países o de empresas, y no solamente depender de la formación de precios y de indicadores coyunturales. Existe la necesidad de desarrollar una nueva vertiente de investigación relevante para la formulación de políticas de largo plazo en estas materias. En la práctica, los ejercicios de planeación estratégica han seguido vigentes dentro de los grandes consorcios y varios países han continuado desarrollando ambiciosos estudios de planeación y prospección en materia educativa, vinculados a su estrategia de crecimiento económico y su mercado de trabajo.

Se denomina mercado de trabajo o mercado laboral al conjunto de relaciones entre empleadores, que son quienes ofrecen empleo o demandan trabajo, así como personas que buscan trabajo remunerado por cuenta ajena, que ofrecen trabajo y demandan empleo. El mercado de trabajo tiene particularidades que lo diferencian de otros tipos de mercados; principalmente en la cobertura de los derechos laborales y la necesidad de garantizarlos sistémicamente. En ese sentido, el mercado de trabajo suele estar influido y regulado por el Estado a través del derecho laboral y por una modalidad especial de contratos, los convenios colectivos de trabajo.

Desde fines del siglo XIX los Estados de todo el mundo han dictado leyes laborales para regular los mercados de trabajo y proteger a los trabajadores. Este conjunto de normas se denomina derecho laboral. Las normas del derecho laboral tienen la característica general de ser de aplicación obligatoria, sin poder ser renunciadas, a menos que las condiciones de trabajo sean más beneficiosas para el trabajador y el esquema legal se vea potencialmente comprometido.

El mercado laboral actual se caracteriza por:

1. Incremento de la presencia de la mujer en más sectores profesionales.
2. Aumento de la producción, pero reducción de los puestos de trabajo.
3. Aparición de nuevas profesiones.
4. El sector servicios es el que ocupa más personas.
5. Aumento de las pequeñas empresas en grandes núcleos urbanos, a consecuencia de una descentralización productiva.
6. Fuerte competencia entre empresas.
7. Aumento de la mecanización, uso generalizado de robots y automatismos industriales.
8. Implicación de las personas trabajadoras en el funcionamiento de la empresa, cada vez se valora más la capacidad de organización y la iniciativa.
9. Necesidad de aprender y adaptarse a cambios tecnológicos en muchas profesiones u oficios.
10. Reducción de la jornada laboral.
11. Aumento de oportunidades laborales dónde se trabaja con información, gráficos, datos, estudios.



Es el entorno económico en el cual concurren la oferta, formada por el número de horas que quiere trabajar la población en actividades remuneradas y la demanda, constituida por las oportunidades de empleo. Aunque intuitivamente el término "oferta de trabajo" puede llevar a equívoco, debemos entender el mismo como la "oferta de trabajadores" u "oferta de la fuerza de trabajo". En este mercado el oferente es aquel que busca trabajar y para ello "se ofrece". El demandante sería aquel que busca trabajadores. Del grado de equilibrio entre estas dos variables se derivan una serie de consecuencias que determinarán las características del mercado en ese momento y su posible evolución. El estudio del mercado laboral es el instrumento que contribuirá al conocimiento de dichas consecuencias.

A fin de llevar a cabo el análisis desde el punto de vista económico del mercado de trabajo, se manejan una serie de indicadores que permiten conocer su realidad y se expresan a continuación:

- *Población Económicamente Activa:* La constituyen todas aquellas personas que pueden clasificarse como personas con empleo o como personas desempleadas, es decir, que aportan trabajo. Si el período de referencia es corto, por ejemplo un día o una semana, se utilizan con frecuencia los términos "fuerza de trabajo" o "población actualmente activa". Si el período de referencia es largo, por ejemplo un año, puede utilizarse el término "población habitualmente activa".
- *Desempleo:* Son aquellas personas que integran la población económicamente activa y que no encuentran empleos.
- *Subempleo:* Existe subempleo cuando la ocupación que tiene una persona es inadecuada respecto a determinadas normas, como por ejemplo, las referentes a la jornada de trabajo legalmente establecida o a otra ocupación posible, teniendo en cuenta la calificación profesional (formación y experiencia profesionales).
- *Índice de Salario Real:* Se elabora con el objetivo de medir la evolución del poder de compra del salario.
- *Empleo informal:* Se refiere a las personas que poseen empleos que carecen algunos elementos básicos: protección por parte del ordenamiento jurídico, seguridad social, estabilidad, relación laboral, entre otros.

- *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*: Es un indicador social y económico de coyuntura, construido para medir los cambios experimentados a lo largo del tiempo en relación con el nivel general de precios de los bienes y servicios de consumo que los hogares pagan, adquieren o utilizan para ser consumidos. La Resolución sobre índices de los precios al consumidor adoptada por la decimoséptima Conferencia Internacional de Estadísticos del Trabajo (CIET) que se realizó en la ciudad Ginebra en el año 2003 así lo expresa.

En virtud de la desigualdad económica entre el empleador y el trabajador es necesario un mecanismo que permita regular la situación legal, procurando un equilibrio entre las partes. Es así como nace el Derecho Laboral, cuyas normas son irrenunciables e imprescriptibles.

El objeto de estudio de esta rama son las relaciones jurídicas que tienen por causa el trabajo por cuenta y bajo dependencias ajenas. Su fin es el de garantizar a quien lo ejecuta su pleno desarrollo como persona humana y a la comunidad la efectiva integración del individuo en el cuerpo social y la regularización de los conflictos entre los sujetos de esas relaciones. Los sindicatos a través de la acción sindical, entendida como los medios que utilizan para alcanzar sus objetivos socio-económicos y político-institucionales y, más específicamente, mediante la negociación colectiva, han alcanzado mejoras sustanciales en la mejora salarial y las condiciones de trabajo.

El mercado de trabajo es regulado por el Estado a través del Derecho Laboral y por una modalidad especial de contrato, los convenios colectivos de trabajo. La normativa aplicable a las relaciones laborales por semana, de las medidas dispuestas por las instituciones legitimadas para su gestión y control. Los derechos y obligaciones de las relaciones laborales se regulan con sujeción a este orden normativo:

1. Leyes y reglamentos del Estado.
2. Convenio colectivo sectorial.
3. Contrato laboral libre y equitativamente acordado.
4. Usos y costumbres de ámbito local o regional.

Los empleadores y empleados precisan de acciones y reacciones frente a las regulaciones que afectan a la utilidad y a la eficiencia de éstos. El equilibrio entre ambos agentes laborales depende de estos extremos:

- Cuantía salarial.
- Término o duración del contrato.
- Condiciones y cláusulas contractuales.
- Condiciones y competencias del puesto de trabajo.
- Seguridad laboral.
- Otros.

No obstante, el salario es la magnitud más sensible en la estabilización o regresión entre las dos figuras laborales. Obedeciendo al comportamiento decreciente de la demanda agregada, un aumento salarial supone un mayor coste laboral y una disminución de la oferta de empleo; ante un descenso salarial sería viceversa. En virtud de lo antes expresado, confluyen dos propuestas o polos; los empleadores que procurarán extender su beneficio y los trabajadores quienes con toda lógica, tienen como objetivo maximizar la remuneración a percibir que les permita obtener potencialmente, la mayor satisfacción a sus necesidades.

El estudio del mercado laboral de profesionistas en México precisó de un esquema conceptual consistente y de información desagregada, lo que permitió llevar a cabo el análisis a niveles aceptables de detalle con el fin de obtener conclusiones útiles sobre su naturaleza y desempeño, así como derivar algunas implicaciones prácticas de política educativa. En términos esquemáticos, debieron considerarse los determinantes demográficos y económicos que constituyen el contexto de la operación del mercado laboral, y fue necesario hacer explícita la política de educación superior, especialmente en la matrícula y la velocidad de generación de egresados.

En el mercado laboral de los profesionistas intervienen fenómenos de corto, mediano y largo plazos que son difíciles de coordinar para garantizar un desempeño eficiente en términos educativos y económicos de manera simultánea. Las decisiones educativas toman varios años para madurar y expresarse en términos de egresados, los cuales se convierten en nuevos entrantes a la fuerza de

trabajo y, una vez incorporados al mercado laboral, permanecen por décadas, de manera que la transformación de la estructura del acervo de profesionistas constituye un fenómeno de muy lenta movilidad y muy larga data. Frente a ello, los fenómenos económicos están influidos en elevada medida por fenómenos de corto y mediano plazos, los cuales se reflejan por necesidad en los diferentes mercados. Los mecanismos de ajuste deben, por tanto, ser lo suficientemente ágiles como para permitir el mantenimiento de situaciones cercanas al equilibrio, tanto desde el punto de vista macroeconómico, como de los diversos mercados de productos y de factores, en especial los mercados laborales.

La transición demográfica en México, aunque inició su tercera etapa desde mediados de la década de los setenta, ha tenido repercusiones importantes en el comportamiento poblacional en la década de los noventa. Este fenómeno afectó al mercado laboral desde dos ópticas: el crecimiento de la población en edad de recibir educación y el crecimiento de la población en edades activas que demandan empleo. El descenso de las tasas de natalidad y fecundidad, así como de las de mortalidad, se ha traducido en una paulatina disminución de las tasas de crecimiento natural de la población (1.7% anual en el 2000); este crecimiento, además, se disminuye 0.3% anual por efecto de la emigración neta de mexicanos al exterior, de los cuales una fracción (calculada en 12 000 anuales) es de profesionistas.

## Los jóvenes: empleo y globalización

En este periodo de crisis, la participación de la fuerza de trabajo ha caído drásticamente y la tasa de desempleo no se ha recuperado ni en los países desarrollados ni en los en vías de desarrollo. Este comportamiento afecta también a los jóvenes<sup>2</sup> que procuran insertarse en el mundo del trabajo. Los pronósticos no son alentadores según lo expresa el informe de la OIT, tendencias mundiales del empleo (2014) “En la actualidad, unos 75.1 millones de jóvenes están desempleados a nivel mundial y es probable que la desaceleración en la actividad económica empuje a otro medio millón al desempleo para el siguiente año. Se estima que la tasa de desempleo juvenil, que ya había aumentado hasta 12.6 % en 2012 se pueda incrementar hasta 12.9 % para 2017”.

---

<sup>2</sup> La estimación de edad de los jóvenes para la OIT es de 15 a 24 años.

Existen algunos problemas que enfrentan las economías de los países que provocan desajustes en el empleo: “costos económicos y sociales del desempleo de larga duración, empleos de baja calidad generalizados para los jóvenes”<sup>4</sup>. Pero hay un desajuste que puede ser clave en el problema según la OIT: “El desajuste de las competencias en los mercados de trabajo de los jóvenes se ha convertido en una tendencia constante cada vez más acusada. La sobre-educación y el exceso de competencias coexisten con la sub-educación y la escasez de competencias y cada vez más con el desgaste de la formación adquirida por causa del desempleo de larga duración”. Pero ¿qué sucede en las regiones en desarrollo? Según estimaciones hechas por el organismo internacional “Los trabajadores jóvenes a menudo reciben salarios por debajo de la medida y ocupan puestos para los que cuentan con más o menos competencia de las exigidas para desempeñarlo. En algunas economías en desarrollo, hasta dos tercios de la población joven está infrautilizada, es decir que los jóvenes están desempleados, trabajan en empleo ocasionales, probablemente en el sector informal, o no forman parte ni de la fuerza de trabajo no están recibiendo educación o formación”. Siendo este el panorama de los jóvenes en las economías en vías de desarrollo, entonces ¿qué sucede en las economías avanzadas?

La OIT (2013) señala que “el desempleo juvenil y sus efectos cicatriz son especialmente frecuentes en tres regiones: las economías desarrolladas y la Unión Europea, Oriente Medio y África del Norte. En estas regiones, las tasas de desempleo de los jóvenes aumentó hasta un 24.9 % en las economías desarrolladas y la Unión Europea entre 2008 y 2012, y la tasa de desempleo juvenil alcanzó en 2012 un nivel sin precedentes en los últimos decenios del 18.1 %. Según las proyecciones actuales, en las economías desarrolladas y la Unión Europea, la tasa de desempleo de los jóvenes no bajará del 17 % antes del 2016”.

## Tendencia del empleo juvenil en las economías avanzadas

Una de las preocupaciones principales en los países desarrollados es la ocupación en trabajo de los jóvenes “se calcula que la tasa de desempleo juvenil en 2012 era de un 18.1 %, la misma que en 2010 y la más alta registra en los dos últimos decenios. Si se toma en consideración la tasa de desánimo del 3.1%, la tasa de desempleo juvenil ajustada a dicha tasa pasa a ser del 21.2 %. Se prevé que la tasa de desempleo juvenil se mantenga por encima del 17 % hasta 2015 y disminuya al 15.9 % en 2018”. Otro dato interesante es saber cuánto tiempo lleva a los jóvenes encontrar trabajo.

Según la OIT (2013) “en la mayoría de los países de la OCDE, un tercio o más de los jóvenes que buscan trabajo llevan desempleados como mínimo 6 meses”. Pero resulta que interesante saber en qué tipo de trabajo y en qué condiciones los jóvenes consiguen empleo. El informe de la OIT señala que “en Europa, una proporción cada vez mayor de jóvenes con empleo lo están en trabajos atípicos incluidos empleos temporales y trabajos a tiempo parcial. Los datos apuntan a que una parte considerable de estos jóvenes no trabajan en estas condiciones voluntariamente ni por propia elección. En 2011, el empleo juvenil a tiempo parcial como proporción del total del empleo juvenil en Europa era del 25.0 %. Otro 40.5 % de los jóvenes empleados en la región trabajaban con contratos temporales”.

## Tendencia del empleo juvenil en las economías en desarrollo

Si la situación del empleo juvenil en las economías desarrolladas encuentra trabas tanto en la calidad y en el tiempo de conseguirse, en el caso de las economías en vías de desarrollo, encuentra otras dificultades. Según las estimaciones las tasas de desempleo juvenil varían de una región a otra. Como por ejemplo “*en 2012, las tasas de desempleo juvenil se registraban en Oriente Medio y África del Norte, con un 28.3 y un 23.0 % respectivamente y las más bajas correspondían a Asia Oriental (9.5%) y Asia Meridional (9.3%)*” Pero más adelante este informe explica que “*en los países y las regiones con elevados niveles de pobreza y altas proporciones de empleo vulnerable, el problema del empleo de los jóvenes es tanto un problema de mala calidad del empleo como de desempleo. Por ejemplo, en Asia Meridional y el África Subsahariana las tasa regionales de desempleo juvenil son relativamente bajas, pero está muy relacionadas con los elevados niveles de pobreza, lo que significa que para muchos jóvenes el trabajo es una necesidad imperiosa. En la India, os datos apuntaban a que las tasas de desempleo juvenil son más elevadas entre las familias con ingresos superiores a los 1,25 dólares de los Estados Unidos al día entre las que cuentan con ingresos por debajo de este umbral de pobreza*” Cabe señalar que en los países en desarrollo el trabajo de los jóvenes es muy distinto al de los países desarrollados, esto se debe a la naturaleza y tendencias del empleo.

Sin duda alguna la crisis mundial del empleo ha sido de las más severas de las últimas décadas. En México provocó una caída importante en la producción y en el empleo. Los ajustes en el mercado laboral se dieron a través del desempleo, del empleo informal y de la caída de las remuneraciones (Fujii 2011). También es muy claro que “la crisis por la que actualmente está pasando la economía ha tenido en muchos países repercusiones directas sobre el mercado laboral en la forma de elevado desempleo y del estancamiento de los salarios... *“En esta crisis la cadena de reacciones comienza con el descenso de las exportaciones manufactureras hacia los Estados Unidos, que hizo caer la producción y el empleo industriales de México, de lo cual se derivó el descenso generalizado del nivel de actividad económica”* (Fujii 2011). Esta situación muestra la profundidad de la crisis económico-financiera mundial, que hasta hoy no se ha podido superar, a pesar de los esfuerzos de los países desarrollados y de los organismos internacionales.

## Retos y Perspectivas del empleo hacia el 2025

El proceso de globalización trae consigo una nueva configuración en la economía mundial y en la conformación de una sociedad global, dotando de mayor relevancia al papel del empresariado en la configuración de la economía global. Como señala Román (2011) “ante el proceso de globalización los actores internacionales y locales también asumen un papel protagónico en el proceso:

- a) Las empresas multinacionales que mantienen procesos económicos continuos de expansión de sus actividades.
- b) El papel de los organismos internacionales como FMI, BM, OMC, G-7, OCDE, Foro Económico Mundial es configurar el nuevo orden mundial.
- c) Los bloques económicos regionales: APEC, TLC, MERCOSUR, CAN y ASEAN, entre otros, son los catalizadores de los dictámenes económicos de los organismos internacionales.
- d) El papel del Estado Nación tan sólo se suscribe en aceptar las políticas monetarias y fiscales de estabilidad económica dictadas por el Fondo Monetario Internacional”.

Otra de las características de la globalización, según Román (2011) es que también tiene ventajas y oportunidades:

- a) Oportunidad de nuevos mercados que favorecen la elaboración de productos de importaciones baratas y mercados de exportación amplios.
- b) Acceso a flujos de capital, eficiencia en los mercados financieros.
- c) Impulso a la innovación y difusión de conocimiento y tecnología por la inversión extranjera.
- d) Las condiciones de vida puede mejorar en los niveles económicos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales. (Román 2011)

Pero, de igual forma, según este autor, la globalización, también oculta algunas desventajas que se deben considerar, en los países de economías emergentes:

- a) El crecimiento económico no se distribuye equitativamente.
- b) Se abre, aún más la brecha entre los países desarrollados y subdesarrollados.
- c) Se amplía la brecha entre los sectores sociales más ricos y los sectores sociales más pobres.
- d) Se observa una mayor destrucción ecológica no intencional, como parte de las tecnologías atrasadas.
- e) Las tasas de ganancia aumentan ilimitadamente.
- f) Incremento en la pobreza a nivel mundial.
- g) Incremento en el desempleo a nivel mundial.
- h) Deterioro de la calidad de vida en los países emergentes. (Román 2011)

Las tendencias laborales constantemente están cambiando a medida de que la economía se vuelve variable; expertos apuntan a que el mercado laboral será muy distinto a como lo conocemos hoy en día.

Para ofrecer un panorama general sobre el mercado laboral, es necesario tomar en cuenta tres aspectos que, de acuerdo con que el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, serán los que marcarán las nuevas tendencias del trabajo a nivel global:



## **Cambios en los patrones demográficos**

- En América del Norte, las tendencias demográficas suponen grandes retos económicos en las próximas décadas. En México, a pesar de que la población envejecerá hasta el 2030, se tendrán que aprovechar los recursos que se tienen para crecer y desarrollarse económicamente. De acuerdo con el Departamento del Trabajo de los Estados Unidos, nuestro país aún tiene mucho trabajo que hacer en cuanto al desarrollo del capital humano y la productividad de la mano de obra antes de que la población actual comience a envejecer. En el caso de Canadá y Estados Unidos, ambos enfrentarán el envejecimiento de los llamados “baby boomers”, término utilizado para referirse a las personas nacidas entre 1946 y 1964, después de la Segunda Guerra Mundial, y quienes alcanzarán, en poco tiempo, el promedio de 65 años de vida. Debido a su jubilación, el crecimiento de la fuerza laboral disminuirá.

## **Cambio tecnológico**

- El acelerado ritmo en la incursión de la tecnología propiciará un nuevo ambiente laboral basado en una era digital, lo que implicará cambios en los modelos de contratación y en las relaciones de trabajo. La incursión de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) generarán avances en los microprocesadores, en la robótica, en la aplicación de máquinas, etcétera, por lo que la demanda laboral crecerá y con ello, la productividad. Las empresas necesitarán personal altamente calificado para la ejecución de estas tareas, por ello surgirán nuevas profesiones y nuevos campos de exploración basadas en las nuevas tecnologías.

## **Globalización Económica.**

- La globalización ha propiciado cambios en las estrategias de competencia, ya que se pasa de un modelo de ventaja competitiva, a un modelo basado en la reducción de los costos de producción. La accesibilidad de los mercados de trabajo de bajo costo permitirá superar las barreras en los sistemas de producción de los países más desarrollados, los cuales estaban imposibilitados para reducir el valor de su producción. Asimismo, permitirá la creación de un mercado mundial eliminando las limitaciones geográficas, ya que permitirá la conexión entre los centros de producción y consumo de manera rápida y eficaz, aumentando así el

rendimiento. En ese sentido, la combinación de estos tres aspectos nos lleva a pensar en la nueva formulación del mercado laboral y en las nuevas profesiones que tendrán un futuro laboral prometedor.

De acuerdo con la Organización de Cooperación de Desarrollo Económico (OCDE), los nuevos empleos en los países desarrollados estarán basados en el conocimiento, es decir, en aquéllos profesionales con capacidades técnicas, formación práctica, habilidades directivas y espíritu emprendedor, también señala que las nuevas profesiones que tendrán rentabilidad serán las relacionadas con las ciencias ambientales, con la biotecnología, el cambio climático, la investigación médica y biológica, el cuidado de la salud, el estudio de la función de los genes, el conocimiento de la secuencia del genoma humano, etcétera.

Es muy importante que explores nuevos campos y áreas de profesión que podrían traerte múltiples beneficios, ya que al ser nuevos, la demanda, probablemente se reduciría. Hoy en día, las empresas buscan que su personal sea competitivo, creativo, innovador y que tengan las habilidades para lograr un buen posicionamiento de la compañía.

#### **Tabla de Percepciones Economicas según el Area de Trabajo (promedio)**

	<b>Carreras mejor pagadas</b>	<b>\$ (mensuales)</b>
1	<a href="#"><u>Finanzas, banca y seguros</u></a>	\$ 19,929
2	<a href="#"><u>Minería y extracción</u></a>	\$ 19,838
3	<a href="#"><u>Servicios de transporte</u></a>	\$ 18,760
4	<a href="#"><u>Ingeniería de vehículos de motor, barcos y aeronaves</u></a>	\$ 14,036
5	<a href="#"><u>Literatura</u></a>	\$ 13,884
6	<a href="#"><u>Medicina</u></a>	\$ 13,403
7	<a href="#"><u>Construcción e ingeniería civil</u></a>	\$ 12,933
8	<a href="#"><u>Física</u></a>	\$ 12,434
9	<a href="#"><u>Química</u></a>	\$ 12,271
10	<a href="#"><u>Arquitectura y urbanismo</u></a>	\$ 12,216

El mercado de trabajo en México ha sufrido serias variaciones en los últimos años, los temas económicos, demográficos, tecnológicos y sociales lo han modificado, al grado de ser todo un tema de investigación. Las empresas no sólo han crecido y expandido su mercado, éste, ha abierto las puertas a compañías extranjeras, la competencia ha crecido, hay muchos más profesionistas ahora que en años anteriores y están mucho más preparados, lo que ha dado a las empresas oportunidad de controlar dicho mercado.

La entrada de las mujeres al mercado laboral también ha sido un punto importante, ya que no sólo forman parte de la población activa, sino que son un número importante en el mundo del trabajo, ocupando no sólo puestos variados e importantes a todos los niveles, sino desempeñando labores que antes eran casi exclusivamente delegadas al sexo masculino. Debido a la expansión del mercado mexicano con el resto del mundo, nos hemos enfrentado a las ventajas y desventajas de la apertura de nuestras fronteras, no sólo existen muchos empleados extranjeros en el país, los precios, la economía en general está estrechamente ligada a la del resto del mundo, por lo que las condiciones de trabajo que debemos enfrentar no siempre son óptimas o beneficiosas para los empleados.

Lo podemos ver, como se menciona anteriormente en la famosa “sobrecalificación”, hemos llegado a un punto en el que los aspirantes deben conformarse con empleos por debajo de su preparación y valor profesional, debido a la poca y de mala calidad oferta laboral en el país, los sueldos se han visto seriamente afectados, esto, no por el ya raquítico monto ofrecido a los trabajadores, sino por lo costoso que resulta adquirir todos los artículos y servicios de primera necesidad.

En este sentido, muchos de los empleados/profesionistas y estudiantes en el país han optado por continuar su preparación para mejorar sus posibilidades a la hora de enfrentarse a la búsqueda de empleo o cruzar las fronteras y buscar oportunidades en otros países que les permitan trabajar, al menos en mejores condiciones salariales, esto incluso si tienen que sacrificar sus carreras.

No sólo los empleados y las empresas han cambiado, el entorno tecnológico ha sufrido graves modificaciones que en gran medida han reemplazado la mano del hombre, no sólo debido a la practicidad y modernización de la industria sino principalmente con el único fin de reducir gastos, lo que de a la empresa la oportunidad de invertir en cuestiones que para sus intereses tenga mayor importancia que costear la nómina de la plantilla obrera.

Debido justo a la competencia en el mercado, las empresas buscan siempre reducir sus costos, esto, con el fin de ofertar a los mejores precios y obtener las utilidades más grandes, para ello han sacrificado de sobremanera al personal, dado que es justo la única parte del mercado que controlan, por lo que las condiciones de trabajo cada vez son más austeras, los salarios se ven muy limitados y no cuentan con la seguridad de formar parte directa de la empresa.

El tema de los outsourcing ha tomado fuerza en los últimos años, lo que ha reducido drásticamente los costos y obligaciones de las empresas hacia los empleados, sin embargo esto, ya no les permite contar con derechos que antes tenían, lo que hace que el mercado se vuelva aún más agresivo y poco justo para los empleados.

Y es justo el hecho de que las empresas han deseado reducir al máximo sus costos lo que las ha llevado a incluir personal de outsourcing en su plantilla de empleados, esto les permite delegar las responsabilidades de patrón a una empresa subcontratada, la cual no sólo no ofrece al empleado la posibilidad de crear antigüedad, sino que lo deja fuera de todos los derechos que esto conlleva, así como de las prestaciones y compensaciones que formar parte directa de una empresa puede ofrecer.

El mercado laboral continúa experimentando cambios, debido a que la tecnología día con día ofrece mayores posibilidades de desplazar la mano de obra con máquinas y nuevos desarrollos que les ayudan a reducir sus costos y la cantidad de personas necesarias para desempeñar ciertas labores, esto ha generado que mucha gente se quede sin empleo, por lo que la competencia es muy cerrada, las limitadas ofertas de empleo, están muy disputadas. Ha sido justo esta la razón que ha dado a la población las armas para buscar nuevas oportunidades de desarrollo, han buscado la manera de desplegar sus habilidades y se han visto obligados a mejorar sus condiciones de trabajo y habilidades para tener más que ofrecer a las empresas y así destacar del resto de los candidatos.

El mercado laboral en México se ha tornado agresivo y poco justo con los empleados, los ha dejado prácticamente sin opciones y con muy pocas oportunidades de elegir su situación laboral, debido a las pocas ofertas de trabajo y al hecho de que como se ha comentado anteriormente, las empresas han tomado el control de salarios y de condiciones de trabajo en el país, dadas las pocas oportunidades y la poca calidad de las ofertas, la población ha tenido que tomar los empleos aún en estas malas condiciones debido a la necesidad que enfrentan.

Lo que mantiene a las empresas al mando, es precisamente la necesidad de las personas, esa necesidad de encontrar y mantener un empleo, lo que les impide demandar y exigir sus derechos, ya que las empresas, pueden con toda facilidad sustituirlos, dejando nuevamente sin armas a la población, es por ello, que no ha habido grandes avances en cuanto a las condiciones de trabajo, ya que los empleados están imposibilitados de demandar sus derechos, ya que es justo de ese trabajo mal pagado o en malas condiciones, del que dependen sus vidas y las de sus familias. A lo largo de los últimos años se han visto grandes cambios en este ámbito, sin embargo, los candidatos cada vez quedan más y más lejos de las oportunidades, de pronto la cuestión académica es mucho más exigente, los años de experiencia, la edad, conocimientos y habilidades adicionales, etc.

## Capítulo III - Diseño y preparación del perfil laboral en la actualidad

### Perfil Laboral o profesional

El perfil laboral es la “configuración” requerida por la empresa para desempeñar una función, a partir de esto se conforma lo que se conoce como descripción de puesto de trabajo para las empresas, donde se incluyen las funciones requeridas, las responsabilidades y alcances del puesto así como las habilidades y competencias que con las que se debe contar. Muchos perfiles laborales también incluyen el salario del puesto o la paga por hora.

Un perfil laboral presenta una imagen clara del puesto del candidato. Después de leerlo, quienes buscan empleo pueden tomar una decisión informada de si el trabajo es adecuado para ellos. Para los solicitantes, un perfil bien escrito sirve como una herramienta valiosa para preparar una entrevista. Un ejemplo de ello deberá incluir lo siguiente:

1. Información personal

**Guillermo Cordero Sánchez**  
Las Rocas 63, Planeación, Álvaro Obregón, 02153, DF, México  
Tel: 58-12-58-33,(044) 55-22-33-45-36, E-mail: [gcordobas@gmail.com](mailto:gcordobas@gmail.com)

Aquí la información deberá ser lo más detallada pero concisa posible, dando a conocer tu información más relevante así como la forma de contactarte, ya sea por celular, email o correo tradicional.

## 2. Experiencia Laboral

### Experiencia Laboral

- 1
- ✓ NOV 2013 – NOV 2014  
Giro: Apotex Inc.  
Puesto: Farmacéutica.  
Analista de Compensaciones y Beneficios
    - Levantamiento de descripciones de puesto.
    - Valuación de puestos (metodología HAY, TOWERS y Mercer) y asignación de sueldos
    - Participación en encuestas salariales de mercado
    - Reportes de benchmark internos y externos de puestos
    - Generación de reportes de equidad interna
  
  - ✓ FEB 2013 – SEP 2013  
Giro: Coca Cola FEMSA  
Puesto: Fabricación y distribución de bebidas.  
Becario de Compensaciones
    - Valuación de puestos y asignación de sueldos.
    - Descripciones de Puesto
    - Gestión y Administración de Expatriados
    - Gestión de beneficios
    - Elaboración de indicadores y reportes mensuales
    - Elaboración de contratos para expatriados y repatriados
    - Calculo del bono de auto, compensaciones fija y variable
  
  - ✓ OCT 2012 – MAY 2013  
Giro: INEA Instituto Nacional para la Educación de los Adultos  
Puesto: Educación Pública  
Becario de Planeación y Programación de Presupuesto
    - Análisis e interpretación de bases de datos para la planeación y programación de presupuesto a nivel estatal y federal.
    - Manejo de información mediante tablas dinámicas

Aquí deberá ir reflejada toda la información o tu historial laboral, desde el más reciente hasta el que consideremos que es más relevante, en forma regresiva, es decir, considerando el más reciente como en principal. Es recomendable además incluir periodos de trabajo, desde qué fecha hasta qué fecha estuviste en esa empresa y qué actividades desempeñabas en esa empresa. Todas las actividades son relevantes y le dan peso a tu perfil, pero igual, hay que ser concisos.

### 3. Nivel Académico

#### ***Nivel Académico***

---

- ✓ 2008 – 2013      **Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Economía**
  - **Licenciatura en Economía**
    - Titulación por tesis
      - Administración de Recursos Humanos

Aquí debe incluirse toda la información académica que se tenga, desde el último grado de estudios y de ahí hacia atrás, detallando qué instituciones se ha cursado así como el tipo de titulación o proyecto final que se cursó para acreditar cada periodo.

### 4. Conocimientos Adicionales

#### ***Conocimientos Adicionales***

---

- Organización de eventos
- Plataforma Windows
  - Office (Power Point, Excel, Word, Outlook)
- Redes Sociales
- SAP
- Equipos Multidisciplinarios

Todo software, programa, maquinaria, habilidades o talentos que sean relevantes para la función o desempeño de cualquiera de las actividades mostradas anteriormente en el perfil laboral pueden ser incluidas en este rubro, en ocasiones se solicita un porcentaje de conocimiento o dominio pero generalmente sólo conviene incluir qué otras cosas sabemos hacer.



## 5. Cursos

### ***Cursos/Capacitación***

---

- ✓ Técnicas de Negociación
- ✓ Desarrollo Interpersonal
- ✓ Servicio Social
- ✓ Excel Avanzado en la Universidad Iberoamericana
- ✓ Desarrollo de Competencias
- ✓ Metodología HAY
- ✓ Diseño y Valuación de Contratos Colectivos de Trabajo
- ✓ Elaboración de Descripciones de Puesto

Aquí se incluyen todas las capacitaciones, actualizaciones y cursos que se hayan tomado, ya sea dentro de una compañía como parte de algún proceso ó por interés personal, esto siempre y cuando se cuente con algún certificado con el que se pueda comprobar el conocimiento adquirido.

## 6. Idioma

### ***Idioma***

---

Bilingüe: inglés 90% (escrito, hablado, traducido, leído)

Para algunas empresas es importante conocer el nivel de conocimiento en alguna lengua extranjera, dependiendo qué tipo de empresa sea, de donde venga su capital, de donde sean sus clientes y con qué tipo de personas se trate cotidianamente. En ocasiones una entrevista en el idioma mencionado bastará para demostrar el conocimiento, sin embargo también suelen pedir algún examen de certificación o validación del conocimiento.

## 7. Datos Personales (detalle)

### ***Datos Personales***

---

Nacionalidad: Mexicana  
Fecha de Nacimiento: 13 de Julio de 1988  
Estado Civil: Soltero  
CURP: GASF880713HDFNND00  
RFC: GASF880713I26  
Número de afiliación al IMSS: 30068813473

También se debe incluir datos mucho más específicos para facilitar los movimientos de búsqueda dentro de las compañías. Generalmente utilizan el CURP y el NSS para realizar búsquedas patronales, sin embargo es preferible incluir tantos datos como se pueda.

### Reclutamiento en la actualidad

Contratar a un empleado no es tarea fácil. Representa para el área de recursos humanos y los jefes, en especial, una inversión de tiempo (que usualmente es lo más complicado ya que siempre están ocupados por diversas razones) para mirar currículos, realizar entrevistas y pedir referencias.

Con el objetivo de garantizar que el candidato reúna las mejores capacidades para el puesto, los reclutadores se fijan en diversos aspectos. Una encuesta realizada por la Asociación Nacional de Universidades y Empleadores (NACE, por sus siglas en inglés), señala que destrezas como trabajo en equipo y tolerancia a la frustración, están siendo más valoradas que aspectos como logros académicos y capacidades técnicas. En México, por ejemplo, 17% de los empleadores señala que quisiera encontrar a empleados que demuestren mayor motivación, y 5% está interesado en colaboradores que mantengan la cualidad de 'independencia' mostrada, por lo general, durante las entrevistas.

Por su parte, la firma proveedora de soluciones de Recursos Humanos, Adecco señala que entre las tendencias de reclutamiento de personal que prevalecerán este 2012 sobresalen:

1. ¿Cuántos idiomas manejas?

- a. El conocimiento de una lengua extranjera resulta fundamental para integrarse al mundo laboral. La diferencia este año, según la consultora, radica en que incrementa el interés por los candidatos que conocen un idioma distinto al inglés. El mandarín, por ejemplo, se posiciona como una opción altamente rentable, por la posibilidad de cerrar negocios con asiáticos. Para mandos medios y superiores, no basta con conocimientos básicos de la lengua extranjera, dominarlo será indispensable. "No me imaginaba los recursos que las empresas tienen para comprobar que hablas otro idioma, hasta mi última entrevista.

Cuando me llevaron con quien ahora es mi jefe, me recibió en inglés, y pidió que la hablará unos minutos de mi experiencia en esa lengua", platica Edgardo Escamilla, especialista en relaciones públicas.

2. Investigar el perfil.

- a. En los últimos años, las redes sociales se han convertido en una fuente para verificar los antecedentes y referencias de los candidatos. Adecco señala que quienes buscan trabajo suelen sobrevalorar sus capacidades y competencias en las herramientas electrónicas. Por ello, la tendencia que crecerá en las compañías es poner énfasis en los métodos tradicionales (como entrevistas telefónicas) para comprobar que lo cita un candidato en la red o un portal del empleo sea información verdadera.

3. Apuesta por medios de reclutamiento alternos.

- a. Como respuesta a la tendencia de subir videos a la red, los reclutadores están permitiendo que los candidatos se postulen a través de video currículum. La transmisión de video en vivo está siendo utilizada por diversas corporaciones para realizar entrevistas. Un estudio de la consultora internacional Wainhouse Research

arrojó que ese tipo de soluciones permite disminuir un 25% el tiempo en que una empresa se tarda en la contratación de un empleado, además de mejorar la calidad del proceso.

4. Retener, no comprar.

- a. La oferta que hace una empresa para conservar a su gente se volcará en medios 'extras' al dinero. Las empresas interesadas en retener a su talento identificarán los intereses e inquietudes del colaborador para construir una propuesta que llene sus expectativas. Esta tendencia no es gratuita, los empleadores se ha percatado que cuando la gente busca otra oferta prioriza recompensas, como sentirse valorado por la organización.

5. Primero en casa.

- a. Los jefes seguirán movilizándose en el esquema de cubrir plazas realizando movimientos internos, por lo que es tarea del candidato lograr los medios para que el jefe lo encuentre como un recurso "atractivo" para desarrollar y, posteriormente, subir de puesto.

## Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo de esta investigación, hemos podido comprobar que la situación laboral en México y el mundo camina de la mano con el comportamiento de la economía internacional, ya que a pesar de los desarrollos tecnológicos, la mano de obra sigue siendo parte medular del desarrollo de cualquier economía y depende estrechamente una de otra. El análisis empírico anterior nos da una aproximación al mundo laboral, a los requerimientos que las empresas solicitan hoy en día para llevar a cabo una contratación de personal eficiente, que le convenga tanto al empleado como a la compañía, sin embargo este es sólo un punto de partida para lo que sigue, un análisis mucho más detallado que incluya estadísticas y datos duros con los cuales se arroje información mucho más específica de la forma en la que, en el mundo laboral, operan los reclutadores y los encargados de la atracción del talento.

Es importante mencionar que con esta aproximación queda abierta la puerta a un análisis mucho más profundo, a nivel de posgrado, ya que es el inicio a un establecimiento de técnicas y, ¿por qué no?, una metodología efectiva mediante la cual los estudiantes recién egresados maximicen las probabilidades de ser contratados en el lugar de trabajo que ellos determinen. Claramente esto se encuentra sujeto a las oportunidades que las empresas arrojen al mercado, sin embargo la preparación, la calificación y certificación de cada estudiante con potencial laboral suma puntos que los colocan por encima de aquellos que no cuentan con el conocimiento requerido. Es bien sabido que los cambios de la sociedad, han generado muchas modificaciones en el área de recursos humanos de todas las empresas, siendo estos cambios no siempre del todo benéficos para todos los empleados que conforman la plantilla de la empresa. Cambios serios en la sociedad y su manera de interactuar en el mercado laboral como es el caso de los perfiles de la oferta laboral actual en México, como es el caso de los profesionistas, los cuales han incrementado seriamente en número y calidad de preparación.

Años atrás las personas que conformaban las empresas aspiraban prácticamente sin dudar a un empleo a largo plazo, seguro y con garantía de crecimiento, sin embargo, esto ha cambiado drásticamente en los últimos años, ya que el cuidado del capital se ha vuelto prioritario para todas las compañías, por lo que se han implementado nuevos procesos en los que las condiciones laborales y compensaciones para el empleado han decrecido en cuanto a calidad y las exigencias

para contratar personal, así como los perfiles que las empresas buscan en sus equipos de trabajo se ha vuelto mucho más exigente u minucioso, por lo que debido al exceso de competencia en los candidatos, se han visto en la necesidad de aceptar condiciones de trabajo poco benéficas para sus perfiles, lo que ha dado a las empresas el poder de controlar el mercado y la situación laboral del país. Actualmente se ha comprobado que una forma eficiente de ocupar posiciones administrativas en cualquier compañía está ligado directamente al nivel de experiencia que se tenga en temas relevantes, propios de cada área, esto solo se adquiere mediante la combinación de conocimientos adquiridos empíricamente vinculados al conocimiento adquirido dentro de las universidades. En otras palabras, quienes al final de su carrera universitaria ya cuenten con actividades de entrenamiento o “trainees”, de becarios o simplemente de servicio social, brincarán escalones a la hora de ser considerados en una posición.

La recomendación básica y esencial que se da para aquellos que por primera vez se encuentran dentro del mercado laboral calificado, es decir, personal con grado de estudios universitarios, es que adquieran la mayor cantidad de conocimientos de todos lados, ya sea en seminarios, cursos, diplomados, etc. ya que el peso curricular representa más del 50% de las probabilidades de éxito en los casos de contratación, posteriormente la forma de expresarse, las competencias y habilidades particulares con las que cuente el postulante determinarán el resto de este porcentaje.

Otras recomendaciones muy útiles que pueden agregarse a este tema son:

- Realizar una investigación cuantitativa sobre el mercado laboral actual, información que nos permita conocer con un menor margen de error el número de personas tanto empleadas como desempleadas con un nivel de especialización académica en todos los rangos.
- Investigar detalladamente sobre ciertas posiciones en particular, lo que se les solicita en cada empresa para desempeñar las mismas actividades, lo que estas empresas ofrecen al empleado, así como los puntos que toman en cuenta para la contratación de los mismos.
- Conocer por medio de una investigación de mercado con una muestra por edades, lo que las nuevas generaciones hacen para prepararse para la introducción en el mercado laboral, si son las especializaciones y preparación académica su prioridad o algunos cursos/experiencia que les permitan desarrollar otro tipo de características mayormente personales-sociales.

- Conocer, desde el punto de vista del reclutador, cuáles son las características más importantes por nivel jerárquico y si las preferencias radican en la procedencia académica, experiencia, actitud en la entrevista, habilidades interpersonales o alguna otra cualidad del candidato.
- Dado que las empresas cada vez contratan a los empleados de mayor volumen con más facilidad a través de los outsourcing, qué es lo que estas empresas toman en cuenta y como son los perfiles que el patrón entrega a los reclutadores para poder llevar a cabo el proceso de contratación.
- Conocer a fondo si en la economía ha habido un impacto real y tangible en el desempeño de las finanzas por el comportamiento y nuevas implementaciones en las áreas de recursos humanos de las compañías, qué ha aportado al país, cómo le ha beneficiado o perjudicado, cuál es el panorama laboral desde la perspectiva económica en el país.

Algunos puntos importantes a considerar son que:

- El reclutador debe no sólo tomar en cuenta las aptitudes del empleado sino desarrollar un método de entrevista que le permita conocer a fondo sus habilidades personales, para ello será necesario que el perfil de la posición a cubrir, especifique detalladamente qué destrezas interpersonales, sociales y laborales debe tener el candidato.
- Los candidatos deben pensar seriamente en invertir en su educación no sólo dinero, sino tiempo y esfuerzo, ya que deberán enfocarse en desarrollar, pulir o mejorar ciertas habilidades que les permitan abrirse paso en el crecimiento laboral, así como identificar sus mejores cualidades para trabajar en ellas a la hora de la entrevista.
- La empresa debería mejorar las condiciones de trabajo ofertadas a los candidatos, ya que ello no sólo atraerá más talento, lo que le permitirá ampliar sus opciones, sino que a su vez la calidad de los perfiles mejorará considerablemente.
- El candidato puede elaborar un plan de carrera personal, e identificar las herramientas académicas y personales que requerirá en el futuro, lo que le permitirá saber en qué debe y puede invertir más y mejor.

Siempre recuerda que los reclutadores también son trabajadores, con más experiencia, pero trabajadores al final del camino, es labor de ellos determinar quienes cumplen con el perfil solicitado y quienes califican para las siguientes etapas de contratación, es precisamente a ellos a quienes hay que convencer con la mejor combinación de talentos o habilidades y de un currículum impecable que muestre, en papel, aquellos conocimientos que le pueden ser de gran utilidad a la empresa, todo ello expresado con un puñado de buena actitud y disposición para siempre brincar unos cuantos escalones por encima de los demás.



## Bibliografía

- Alles Martha Alicia, Empleo; Discriminación, teletrabajo y otras temáticas 1999
- Alvarez, Carlos Emilio, Los aumentos masivos de salarios: Usina de crisis, 1967
- Alvin Hansen Symposium on Public Policy, 2002, Harvard University, Inequality in America: what role for human capital policies/ James J. Heckman and Alan B. Krueger, 2003
- Aquino Jorge, Recursos Humanos y otros, 1996
- Argüelles, Antonio, compilador, Competencia laboral y educación basada en normas de competencia, 1996
- Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, 1989
- Auerbach, Paul, Competition: the economics of industrial change, 1988
- Bain Staten Joe, Barriers to new competition, their character and consequences in manufacturing industries, 1939.
- Boner, Roger Alan, The basis of antitrust policy: A review of ten nations and the European communities / Renald Krueger 1991
- Clark, John Maurice, 1884, La competencia considerada como un proceso dinámico/traducción de la 2ª. Inglesa de Julio Cerón Ayusa 1967
- Demsetz, Harold, 1930, La competencia: Aspectos económicos, jurídicos y políticos, (vers. Española Francisco Caballero y Francisco Sáenz, 1986.
- Elizaga, Juan Carlos, Aspectos demográficos de la mano de obra en América Latina/ Roger Mellon, 1971
- Eróstegui, T. Rodolfo, Bases para formular una canasta familiar, 1992
- Fine, Ben, Labour Market Theory; a constructive reassessment, 1998
- Garcia Calavia Miguel Ángel, El reparto del trabajo/Antonio Santos, 1998
- Hara, Chiaki, Solutions manual for microeconomic theory; Mascoell, Whinston, and Jerry R, Green 1995
- INEGI. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
- Layard P. Richard G., Combatting unemployment, Richard Layard and Stephen, 2011
- Marin, José María, Economía financiera, Gonzalo Rubio 2011
- Mas-Colell, Andreu, Microeconomic theory, 1995

- Noriega Ureña Fernando, Macroeconomía para el desarrollo, teoría de la inexistencia del mercado de trabajo, 2001
- Roldán Iris Martha, 1938, ¿Globalización o Mundialización? Teoría y práctica de procesos productivos y asimetrías de género, una interpelación desde las realidades de la organización del trabajo en el apogeo, 2000.
- Scheel Mayenberg, Carlos Competencia en arenas globales; un enfoque metodológico para lograr alta competitividad, 2000
- Varian Hal R., Microeconomía intermedia; Un enfoque actual/Traducción de Esther Rabasco y Luis Toharia, 1991, 1992, 1993, 1996, 2001
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos\\_humanos](http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado\\_de\\_trabajo](http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_de_trabajo)
- <http://www.ejournal.unam.mx/ecu/ecunam2/ecunam0208.pdf>
- <http://www.inegi.org.mx/>
- <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/encuestas/hogares/historicas/ene/>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista\\_de\\_trabajo](http://es.wikipedia.org/wiki/Entrevista_de_trabajo)
- [http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/es/ola/Top\\_10\\_de\\_carreras](http://www.observatoriolaboral.gob.mx/swb/es/ola/Top_10_de_carreras)
- CNN Expansión Tendencias en Reclutamiento
- <http://www.seminarium.com/noticias/capacitacion-laboral-beneficio-para-la-empresa-trabajadores/>
- <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos25/puestos-de-trabajo/puestos-de-trabajo.shtml>
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/110.htm>