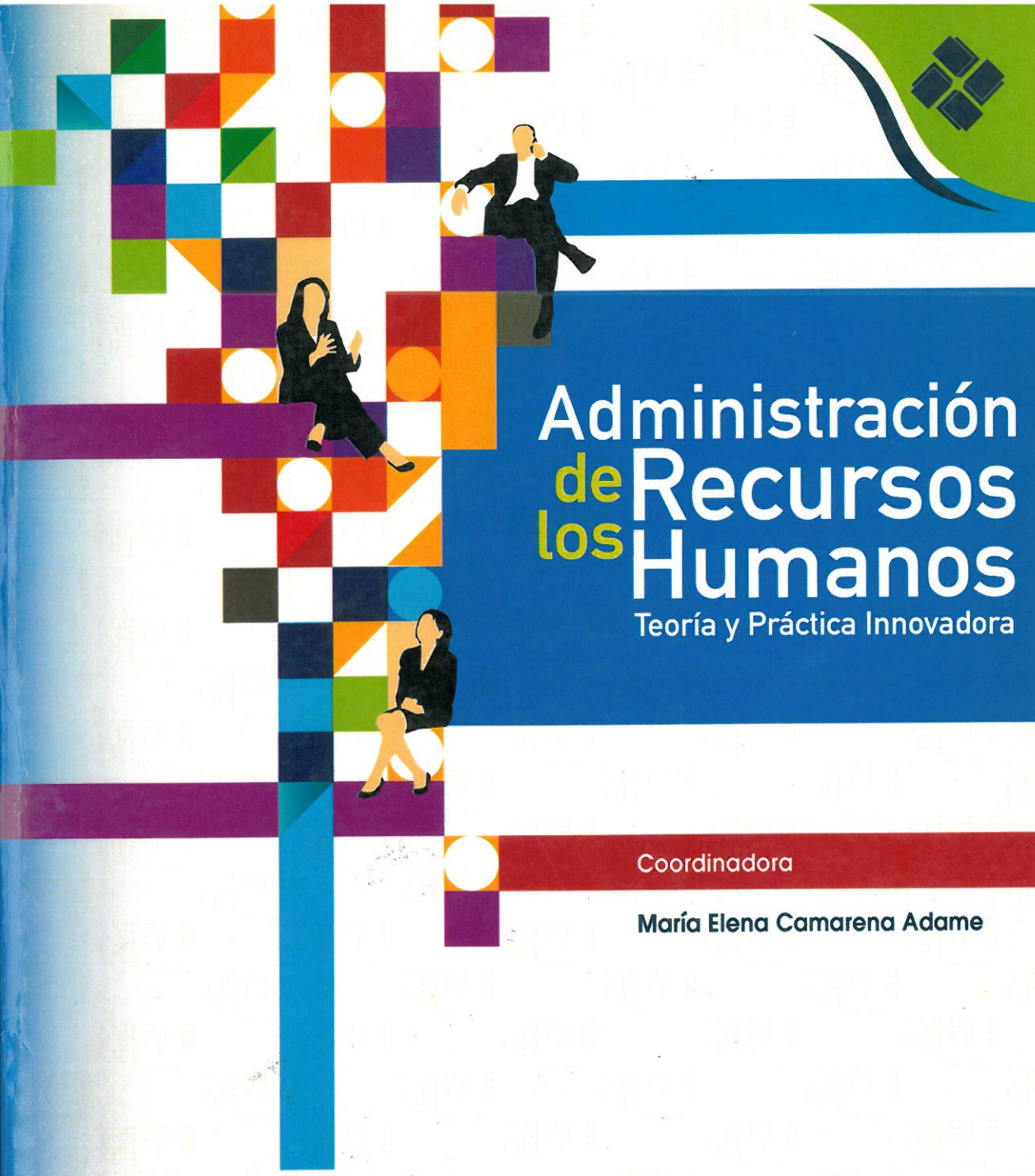


Administración de los Recursos Humanos

Teoría y Práctica Innovadora

Coordinadora

María Elena Camarena Adame

Publicaciones Empresariales
UNAM
FCA Publishing

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Teoría y práctica innovadora

Coordinación
María Elena Camarena Adame

Coautores
Silvia Adriana Durand Bautista
Gema B. Hernández Martínez
Aureliano Morales Vargas
Mario Navarro Ocaña
José Padilla Hernández
Agustín Ismael Pineda Cruz
Federico Ramírez Rodríguez
José Luis Reyes Jiménez
Zoila Reyna García
José Ramón Torres Solís

Publicaciones Empresariales
UNAM
FCA Publishing

dgapa

Administración de los Recursos Humanos.
Teoría y práctica innovadora

Primera edición: 2013
Fecha de la edición: 30 de julio de 2013
Fecha de la primera reimpresión: 30 de marzo de 2015

Facultad de Contaduría y Administración
Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Distrito Federal.

ISBN: 978-607-02-4449-0
ISBNe: 978-607-02-4450-6

Hecho en México

Índice

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
Teoría y práctica innovadora*

Autores:
Dra. Ma. Elena Camarena Adame
Mtra. Silvia Adriana Durand Bautista
Mtra. Gema B. Hernández Martínez

* Este libro es resultado del Proyecto PAPIME PE304512 "Innovación para la enseñanza de la Administración de los Recursos Humanos".

Presentación

En virtud de su carácter irrefutable, debiera ser innecesario destacar el hecho de que la administración de los recursos humanos sobresale de entre las restantes áreas funcionales básicas de las empresas (operaciones o producción, mercadotecnia y finanzas) por referirse precisamente al ser humano, razón de ser de las organizaciones y de su administración; el que hace posible que dichas funciones y las organizaciones mismas existan; no obstante, parece que aún sigue siendo preciso señalar tal peculiaridad.

Sabemos bien que sin que las empresas produzcan un servicio o producto –operaciones–; sin hacer llegar éste al mayor número posible de clientes –mercadotecnia–, y sin obtener los recursos financieros para que ambas funciones se produzcan –finanzas–, la empresa simplemente no puede existir. Pero a menudo olvidamos que quienes idean y ejercen dichas funciones y otras más en cualquier tipo de organización, no únicamente en la empresa privada, son los seres humanos; son ellos no sólo quienes que las hacen existir, sino también los únicos que al desempeñarlas creativa, eficaz y eficientemente permiten que una organización descolle entre las demás de su género; de ellos, pues, depende absolutamente todo lo que sucede en las organizaciones, para que éstas logren el éxito o fracasen.

Las razones argüidas por sí solas bastarían para sostener que la administración de recursos humanos es la más trascendente –en el sentido literal de trascender, de ir más allá produciendo consecuencias– de las funciones organizacionales, pero conviene agregar, porque pareciéramos ignorarlo, que el fin último de toda organización debiera ser el bienestar humano –o, por lo menos, que los objetivos organizacionales no debieran ir en contra de dicho bienestar–, incluyendo, claro está, el de su propio personal, y que procurarlo es tarea también, de una u otra manera, de la administración de recursos humanos.

Por todo lo anterior, nunca será suficiente reflexionar y escribir acerca de la función que nos ocupa, menos aún cuando el intento sea innovador, como nos lo anuncia el presente libro desde su subtítulo *Teoría y práctica innovadora*. Para lograrlo, aborda temas que no suelen incluirse en otros textos sobre el área, tales como las relaciones laborales en México, la negociación en dichas relaciones, la administración de las relaciones laborales en la actualidad y el tratamiento fiscal de los salarios y demás prestaciones. Además, el texto va haciendo referencias a la situación particular que guardan en nuestro país algunos de los temas que se tratan, incluyendo comentarios sobre las leyes que los regulan, así como su aplicación en nuestras pequeñas y medianas empresas, sin soslayar la consideración del entorno global. Asimismo, el abordaje de algunos temas se apoya en resultados de investigaciones de la realidad mexicana e iberoamericana, como es el caso del capítulo sobre el clima organizacional.

Dadas las características distintivas, solamente esbozadas, de *Administración de recursos humanos. Teoría y práctica innovadora*, para FCA *Publishing* es grato enriquecer con esta obra el acervo bibliográfico que ha producido hasta la fecha y poder ofrecerla a la comunidad estudiosa del área de la gestión del esfuerzo humano en las organizaciones de nuestra Facultad –académicos y alumnos–, así como de otras instituciones educativas, lo mismo que a los practicantes de la función. Si a todos ellos los enriquece también, nuestra firma editorial habrá alcanzado una meta más.

Dr. Juan Alberto Adam Siade
Director de la Facultad de Contaduría y Administración-UNAM

Introducción

*Aureliano Morales Vargas**

En el marco de la administración de los recursos humanos, diversos temas deben estar sujetos al análisis, reflexión e investigación ya que inciden directamente, no sólo en el desempeño de las organizaciones, sino en el desarrollo del individuo que encuentra en el trabajo una de las formas de crearse a sí mismo, de poner en práctica diversos tipos de inteligencia, así como de obtener ingresos para la reproducción de sus capacidades.

De acuerdo con las diversas corrientes de la administración de las personas, hay quienes conciben la administración de los recursos humanos a partir de la integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de los recursos humanos.

La ciencia de la administración sin lugar a duda construye y estructura el organismo social, y tanto la planeación como la organización ofrecen la pauta. Asimismo, la dinámica de la administración nos conduce hacia los elementos de la administración que tienen como fin hacer que el organismo social funcione.

En los procesos de integración, dirección y control debemos reconocer que en el marco de la administración de las cosas, de los factores materiales, es sin lugar a dudas, el avance en el desarrollo tecnológico lo que nos permite llegar a niveles de alto grado de efectividad. Sin embargo, en materia de administración de las personas (también llamados recursos humanos o personal), es importante reconocer que con la construcción de una amplia regulación en materia laboral se deben contemplar las implicaciones que la incorporación de las personas conlleva a la

* Licenciado en Administración por la UNAM. Se ha desempeñado como Secretario Administrativo en el Instituto de Investigaciones Sociales; en las Facultades de Ciencias Políticas y de Contaduría y Administración. Actualmente en la Facultad de Ciencias, todas instituciones de la Universidad Nacional Autónoma de México.

organización, ya sea en el marco de un contrato individual de trabajo o bajo una contratación colectiva, así como el amplio campo de los derechos laborales y, estos temas deben ser objeto de una reflexión profunda de las implicaciones y consecuencias que tienen en la organización.

En la integración del personal a las organizaciones es fundamental el papel de los ejecutivos en los procesos de dirección y control del personal que llevarán al éxito de la organización, si las relaciones de trabajo y laborales se conducen adecuadamente.

Es particularmente significativo que, en no pocas ocasiones, el destino de la organización se encuentra definido por la administración del personal. Generalmente el cierre o el crecimiento de una empresa obedece al manejo de las relaciones laborales, así como el reconocimiento de los derechos de los trabajadores, el impulso a una cultura de trabajo innovadora, la identificación y el desarrollo del talento de las personas y las competencias laborales, una adecuada estructura de remuneraciones (sueldos y salarios), programas de capacitación e incentivos y estímulos que motiven y reconozcan las nuevas capacidades del individuo y de su trabajo en equipo, de manera general, de una adecuada administración del personal.

En esencia debemos de tener claro que la administración de personal no sólo implica el reconocimiento de los derechos de los trabajadores, que se derivan de la normatividad laboral federal estatal, municipal y la que establece la organización, es decir, los acuerdos internos que se llegan a suscribir, también lo son las obligaciones y el cumplimiento de las funciones contratadas del propio trabajador que son parte del binomio presente en este campo.

El tema legal no es el único espacio de una adecuada administración del personal, las relaciones humanas que se tejen día con día en la organización del trabajo, entre individuos y grupos, el medio ambiente en donde se cultivan y, cabe agregar, los programas de ascensos, higiene y salud (dentro y fuera del trabajo), así como la identificación y desarrollo de competencias laborales, entre otros aspectos. Es decir, el marco amplio en donde se aplica la relación laboral está intrínsecamente ligado con la administración del capital humano de la organización.

Para tratar estos temas, se ha realizado este esfuerzo editorial que, en sus autores, amalgama diferentes trayectorias profesionales y experiencias académicas que permiten entregar un libro que se integra de siete capítulos. La gestión humana como clave para la competitividad, Fundamentos de las relaciones laborales, Administración de las remuneraciones y compensaciones, Las competencias laborales

ante el entorno global, Aprender sobre el clima organizacional, Cultura laboral innovadora y El carácter estratégico de la administración de personal en las organizaciones

En el capítulo 1, "La gestión humana como clave para la competitividad", se retoma la gestión humana como eje rector para definir el importante papel que tienen los directivos en la adecuada gestión de todos los participantes de una empresa para su crecimiento y desarrollo integrales. El estudio del talento humano a partir de sus diferentes concepciones es muy vasto, sin embargo, en este caso se ubican definiciones y tratados concretos sobre la gestión humana, considerando que es aún un tema poco identificado y desarrollado dentro de la literatura de administración de recursos humanos. En este capítulo se aborda la gestión humana desde diferentes perspectivas, sin embargo, su elemento unificador es la gestión estratégica resaltando la preponderancia de la dirección, como el área de la empresa responsable de integrar a las personas en el sistema organizacional para ejecutar la estrategia empresarial, dado que es la que dirige y determina el rumbo de esa conformación económico-social. Por lo tanto, se hace hincapié, en que los directivos de las organizaciones deben reconocer y valorar a las personas como elemento fundamental e imprescindible en donde radica el potencial de una empresa para alcanzar a los nuevos mercados y la economía, además de lograr grandes cambios que rompan y trasciendan a los paradigmas mediante la aplicación, la ejecución y el seguimiento de tendencias y puntos de vista que se adapten a las nuevas necesidades de la empresa y de su entorno.

En este orden de ideas se revisan tres perspectivas para fundamentar la gestión humana como modelo teórico: *a)* la gestión del conocimiento, *b)* la gestión del capital intelectual y, *c)* el aprendizaje organizacional. En el primero se considera que la creación del conocimiento está relacionada con la creatividad, la capacidad de innovación y de desarrollo de nuevos productos y servicios que supone recrear y repensar a la empresa como una idea compartida en la cual las claves son el compromiso personal de los empleados, el establecimiento de políticas de recursos humanos de incentivación y de remuneración, mediante las que el personal se sienta más identificado con la empresa y tenga más libertad para crear y aportar.

El enfoque de la gestión del capital intelectual se revisa como una respuesta a la necesidad de manejar la totalidad de la empresa y no sólo las partes visibles, lo cual puede lograrse mediante la integración de un sistema de medición completo que plantee una estrategia de dirección holística.

El aprendizaje organizacional se plantea como la principal fuente de ventaja competitiva de una organización, revisándolo como un proceso que conduce a la creatividad y a la innovación, que no se hace manifiesto ante los ojos de todos, sino que se cuida, protege y defiende, porque es lo que genera una poderosa ventaja competitiva sustentada en lo que se sabe y se utiliza con destreza y rapidez para aprender algo nuevo cada vez mayor, mejor y más complejo.

Lo que aborda este capítulo es una perspectiva integral de la gestión humana de carácter estratégico que constituye un gran reto para la gerencia actual. El acento en el desarrollo de actividades generadoras de valor representa una referencia obligada en el momento de incorporar nuevas herramientas, enfoques o modelos que contribuyan a la formulación y ejecución de la estrategia empresarial, al mismo tiempo se requiere de velar por una gestión humana que permita una actitud permanente de reto e innovación en el empleado y que ahonde en un perfil adecuado de los directivos de la empresa.

El capítulo 2, "Fundamentos de las relaciones laborales", plantea cuatro ambiciosos objetivos: *1.*Identificar la importancia de la gestión de las relaciones laborales en la función de recursos humanos en una organización; *2.* Analizar los elementos del proceso de negociación que permitan tomar mejores decisiones en la gestión de las relaciones laborales; *3.* Describir la necesidad e importancia de los contratos como fundamento para una adecuada gestión de las relaciones laborales dentro de la función de recursos humanos en una organización y, *4.* Identificar las tendencias actuales en el manejo de la gestión de relaciones laborales como una ventaja competitiva en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

Para lograr estos objetivos los autores abordan en el apartado La gestión de las relaciones labores, los inicios en la organización del movimiento obrero en México que lleva al estudio del área de relaciones labores, su ubicación y objetivo dentro de la función de recursos humanos, así como el análisis de un manejo efectivo de dicha gestión y su importancia para la alta dirección en las organizaciones actuales que están en la búsqueda constante de un verdadero equilibrio de las relaciones entre trabajadores y patrones.

En el segundo apartado, La negociación en la gestión de relaciones laborales, se analizan los elementos básicos relativos a la negociación, desde la identificación de los elementos de información necesarios para realizar esta actividad, el análisis de las estrategias de negociación (distributiva e integradora) que pueden utilizarse, atendiendo a los elementos de un proceso de negociación efectiva, tanto de manera

individual como colectiva. El fin es una adecuada toma de decisiones, dentro de la normatividad vigente en materia laboral en nuestro país.

En el apartado Los contratos en una organización, se refieren a la necesidad de tener contratos de trabajo, primero porque con estos se evidencia una relación de trabajo y, segundo, porque es el elemento principal para lograr el equilibrio entre los derechos y las obligaciones de los trabajadores y los patrones. Asimismo se analizan los tipos de contratos existentes (tanto individual como colectivo), sus fundamento e implicaciones legales. Hacen hincapié en la importancia de que toda relación de trabajo se formalice mediante un contrato. Por último, los autores se refieren a las estrategias actuales de contratación en nuestro país, que se basan en el desarrollo y la evolución de las necesidades de las organizaciones, sin quebrantar los derechos y la integridad de los trabajadores.

Por último, en el apartado La actualidad de la gestión de las relaciones laborales, estudian la forma como la gestión se ha adaptado al entorno globalizado donde se desempeñan las organizaciones actuales. También se refieren al correcto manejo de la seguridad e higiene en el trabajo, la capacitación, el adiestramiento y la evaluación del desempeño. Un apartado trascendental del capítulo es el estudio de la situación del sindicalismo, el cual abordan de una manera objetiva, considerando el papel que han tenido los sindicatos en México y concluyen con una propuesta de administración estratégica para las relaciones laborales en nuestros días.

En el capítulo 3, "Administración de las remuneraciones y compensaciones", se enuncian los conceptos medulares que dimanan de toda relación laboral entre dos personas: por un lado el trabajador y, por el otro, el patrón. En donde el primero, se obliga a prestar un servicio personal subordinado al segundo y, a cambio, este último, da como contraprestación, un salario y otras remuneraciones que por Ley le corresponden, o bien, que entre ambas partes convienen. En otras palabras, las obligaciones que le corresponden al patrón por el hecho de tener trabajadores a su cargo y, los derechos que le corresponden al trabajador y que surgen al entablar una relación laboral.

En este orden de ideas, es necesario conocer el tratamiento legal y fiscal que se debe dar a los conceptos remunerativos que reciben los trabajadores, así como el que se da al patrimonio de los patrones al erogar dichos conceptos.

Esto ocurre así, ya que en cualquier país del mundo, las personas que obtienen ingresos por prestar su trabajo deben de contribuir con una parte de dicho ingreso a los gastos del Estado en donde residen. Considerando que las relaciones entre los

gobernados y el Estado se sustentan en diversas leyes del ámbito federal o local, y de diversos cortes como el laboral y el fiscal, es necesario conocer todas y cada una de las leyes que aplican en los casos de las relaciones laborales.

También se contemplan aquellas que regulan el tratamiento fiscal de las remuneraciones y/o compensaciones que reciben los trabajadores por prestar un servicio personal subordinado. Se hace está acotación, porque en el mercado hay ingresos que provienen de la prestación de servicios independientes y, por ende, el tratamiento fiscal es totalmente distinto.

Entre las distintas leyes que regulan la relación laboral y otras que también intervienen en dicha relación se encuentran: la Ley Federal del Trabajo; la Ley del Impuesto sobre la Renta; la Ley del Seguro Social; el Reglamento de la Ley del Seguro Social en Materia de Afiliación, Clasificación de Empresas, Fiscalización y Recaudación; la Ley del Infonavit; y los Códigos Estatales que contemplan impuestos sobre nóminas.

De esta forma se establece en el capítulo que es imprescindible conocer todas y cada una de las leyes y reglamentos citados, ya que al crearse una relación laboral, surgen obligaciones y derechos para las partes que intervienen en la misma.

Este capítulo resulta una excelente guía de para el estudio y la reflexión acerca de una administración eficiente de uno de los costos más considerables en cualquier tipo de empresa —sea primaria, de transformación o de servicios—: las remuneraciones y compensaciones a pagar a los trabajadores.

En el capítulo 4, "Las competencias laborales ante el entorno global", los autores analizan la perspectiva de las competencias, las cuales tienen sus antecedentes en los países desarrollados desde el siglo pasado derivadas del crecimiento de las organizaciones y como consecuencia de una mayor necesidad y demanda en la formación del factor humano.

Las competencias constituyen un referente valioso, promovido y reconocido, en función de sus múltiples aplicaciones, en un creciente número de países, así como en los sectores gubernamentales y no gubernamentales, que beneficia, tanto a las empresas como a sus trabajadores.

En este capítulo los autores analizan los principales puntos de vista que se dieron en Estados Unidos, Gran Bretaña y Francia, mismos que corresponden al conductismo, funcionalismo y constructivismo mostrando sus principales postulados y representantes.

Posteriormente presentan el modelo de competencias que se inicio en 1993 en nuestro país al formar el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer) y desde esa fecha su objetivo es que las empresas tengan personal competente para incrementar la productividad y competitividad del país.

Una de las principales líneas del Conocer, es contar con un Sistema Nacional de Competencias que permita fortalecer en las personas sus competencias y consolidar los mecanismos para tener una economía más sólida con la ayuda de los trabajadores y empresarios, así como del sector social y educativo del país.

Este sistema, tiene tres niveles: estructural, estratégico y operativo. En este último es donde se realizan las actividades de evaluación de las personas que se interesen en la obtención de un reconocimiento que certifique su competencia de acuerdo con los estándares registrados y que describen, en términos de resultados, el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se requieren para realizar una actividad en el ámbito laboral.

Por último, se presenta un modelo para la implantación, evaluación y certificación de las competencias laborales en las micro, pequeña y mediana empresas (mipyme) que constituyen la mayoría de las empresas en cualquier país donde se debe trabajar para que todos sus integrantes logren la certificación de sus competencias laborales.

En virtud de que la competitividad de las empresas es un proceso dinámico, resulta crucial impulsar a los trabajadores para que desarrollen sus competencias para analizar, crear y profundizar en el conocimiento y tener las condiciones para aprovechar las oportunidades que ofrece la globalización.

El capítulo 5, "Aprender sobre el clima organizacional", se integra de cuatro apartados: *a)* Discernimiento del clima organizacional, *b)* Dimensiones del clima organizacional, *c)* Componentes del clima organizacional y *d)* La función del directivo en el ambiente organizacional.

Actualmente, con la expansión y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (pyme), las funciones directivas han cambiado debido a la influencia de la globalización, los avances tecnológicos y la flexibilización en las estructuras de estas empresas que cubren las nuevas demandas de la sociedad. En este orden de ideas, adentrar a los dirigentes en el estudio del clima organizacional, llevó a las autoras a reflexionar en la importancia de sus componentes y la determinación de sus dimensiones.

Es por ello que al estudiar a las organizaciones, se percataron de la frecuencia con que los dirigentes confunden clima organizacional con cultura organizacional, ya que al tratarse de dos conceptos subjetivos de los actores humanos, éstos tienden a equipararse o igualarse cuando en realidad presentan diferencias.

Algunos autores señalan que estas desigualdades residen en que, mientras el primero es un sentir que tienen los empleados de una determinada organización con respecto a su espacio y su cotidianidad laboral que directamente afecta la conducta del trabajador al tiempo que es influido por ésta, la segunda es una parte de esa identificación que comparten los miembros de una organización, pero que puede coincidir con otras formas de identificación cultural.

Los estudios y el conocimiento del clima organizacional son, sin duda, una herramienta que permite que los dirigentes se capaciten, conozcan la situación que guarda su empresa de una manera más objetiva y obtengan habilidades directivas, ya que el diagnóstico del clima organizacional representa la oportunidad para detectar situaciones nocivas que se resuelvan a través de decisiones bien fundamentadas.

Las autoras refieren que un *buen clima* se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, mientras que un *mal clima* destruye el ambiente de trabajo y ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento, rotación y ausentismo, entre otras, por lo que es necesario abrir la brecha para realizar estudios que permitan elaborar propuestas de solución adecuadas que contribuyan a la consolidación de las empresas.

Finalmente, es necesario destacar que hay pocos estudios encaminados al diagnóstico del clima organizacional en las pequeñas y medianas empresas mexicanas, por lo que las autoras exhortan a los responsables de la dirección de recursos humanos a llevar a cabo la medición del clima organizacional de manera sistemática, dado que la aplicación de éste, representa un camino que favorece el bienestar de la organización en su conjunto.

El objetivo del capítulo 6, "Cultura laboral innovadora", es estudiar las herramientas que pueden utilizarse para innovar y lograr el desarrollo de las capacidades laborales del personal y con ello la ventaja competitiva de la empresa. Para lograr el objetivo, este capítulo se divide en cuatro apartados: *a)* Estrategias de innovación, *b)* Organización para la innovación, *c)* Medir y recompensar la innovación, y *d)* Cultura organizacional innovadora.

La innovación para toda organización —ya que no sólo es una fuente de ventaja competitiva en el mercado, también puede ser muy útil en la desarrollo de causas sociales—, además de ser sinónimo de supervivencia y crecimiento, también supone una oportunidad para desarrollar el potencial del personal, cambiar el rumbo de una industria y llegar a dirigir el futuro del mercado.

La clave para generar un rápido crecimiento, al tiempo que se consiguen mejores resultados económicos, se encuentra en la innovación y no en una estrategia de reducción de costos o en la reingeniería de procesos. De hecho, la capacidad de innovar más rápidamente y con mayor calidad que la competencia es una fuente fiable de seguridad a largo plazo.

La premisa fundamental que se dilucida en este capítulo es: *la forma en que innovamos determina qué y para qué innovamos.* Para esclarecer la proposición anterior, la autora, parte de que la cantidad y calidad de la innovación que alcance una organización dependerá de la manera en que utilice los elementos constitutivos de la innovación —es decir, su liderazgo, estrategia, procesos, recursos, medición del rendimiento y recompensas— y de cómo estos se incorporan en la estructura y definen la cultura de la organización.

Dicho de otra forma, obtener resultados significativos mediante la innovación requiere analizar a fondo *cómo innova la empresa.* Con este propósito, la autora, propone realizar exámenes periódicos para averiguar cuáles aspectos se están descuidando y esto hace imprescindible la participación de la gente que labora en la organización.

A pesar de que son numerosas las recomendaciones que en materia de innovación han dado los expertos, en el capítulo se revisan siete elementos esenciales para innovar y que deberían merecer la atención de la alta dirección: *1.* Ejercer un liderazgo sobre la estrategia de innovación y las decisiones que se toman para mantenerse en el camino definido; *2.* Integrar la innovación para que mejoren los beneficios económicos de la organización; *3.* Alinear la cantidad y el tipo de innovación con el ámbito de trabajo de la empresa; *4.* Dosificar la tensión natural entre creatividad y valor; *5.* Neutralizar los obstáculos al cambio; *6.* Reconocer que la unidad básica de innovación es una red de personas con conocimientos variados, tanto dentro como fuera de la organización; *7.* Crear sistemas de medición y recompensa adecuados para promover la innovación.

En el capítulo 7, "El carácter estratégico de la administración de personal en las organizaciones", el autor reconoce que en la literatura administrativa el tema de

las estrategias para la competitividad es tratado muy frecuentemente. Ahí se refieren aspectos de costos, mercados, innovación y otros más en los que se aborda el punto de vista estratégico de la administración de las organizaciones. Sin embargo, en tal perspectiva, al ser humano que desencadena todos los procesos inherentes a la competitividad no se le menciona con la importancia suficiente.

En este capítulo se abordan algunas de las partes características de la administración de personal como es el caso del reclutamiento, la selección y la capacitación desde la perspectiva estratégica. También se considera uno de los aspectos más apasionantes del comportamiento humano en las organizaciones: la motivación. Tales aspectos son analizados desde el punto de vista del autor, haciendo crítica, como la referente al manejo de la información, y proponiendo nuevas maneras de abordarlos como el uso de los avances genómicos en la selección de personal, el uso de las redes sociales para el reclutamiento y la explicación de la motivación a partir de las ambiciones de los seres humanos, entre otros.

De manera adicional, en el capítulo se desarrollan algunos ejemplos concretos para la descripción de puestos y la requisición de personal que podrían ser utilizados tanto en la actividad profesional como en el salón de clase.

Sin duda las principales aportaciones de este texto podríamos resumirlas en que: se concentra en pequeñas y medianas empresas, cuenta con un vasto fundamento teórico, trasciende a la práctica y, de manera fundamental, reconoce la necesidad de profesionalizar el estudio y mejorar el desempeño laboral de los nuevos profesionales de la administración, que se especializan en el capital humano.

Capítulo 1

La gestión humana como clave para la competitividad

*Dra. Ma. Elena Camarena Adame**
*Mtra. Silvia Adriana Durand Bautista***
*Mtra. Gema B. Hernández Martínez****

Hoy en día, la disciplina administrativa tiende a mirar la estructura organizacional como componente clave para la transformación y adaptación a los nuevos esquemas sociales, tecnológicos, políticos, económicos y culturales del medio donde se desarrollan los negocios. En este sentido, la gestión humana correlaciona el talento humano con la estructura de la empresa para ser considerado como

* Forma parte del personal académico de la UNAM con 29 años de antigüedad. Es profesora titular "B" de tiempo completo e investigadora en la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. Es Licenciada en Administración, especialista en Cultura organizacional y Género. Doctora en Estudios Latinoamericanos y maestra en Enseñanza Superior. Está interesada en realizar una labor docente en la construcción de modelos de enseñanza en Recursos Humanos que responda mejor a las necesidades actuales.

** Licenciada en Administración por la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, en donde también curso la Maestría en Administración (Organizaciones), obteniendo el Grado con Mención Honorífica. Se ha desempeñado profesionalmente en diversas instituciones del sector público y privado. Actualmente coordina la Maestría en Administración (Negocios Internacionales) en la División de Posgrado de la FCA-UNAM, en donde es profesora de carrera. Imparte asignaturas en el área de administración en la licenciatura y el posgrado, además participa como tutora en el posgrado y ha dirigido tesis de maestría, en dónde también participa como sínodo en los exámenes para la obtención del grado en los niveles de maestría y de la especialización.

*** Maestra en Administración, es egresada del Posgrado de la FCA-UNAM. Es docente en licenciatura de la misma facultad en asignaturas como: Competencias Laborales, Desarrollo Organizacional, Taller de reclutamiento y selección de personal, Comportamiento organizacional, Recursos humanos, entre otras. Colabora con el Ceneval, en los acuerdos 286 y 328. Tiene más de 20 años de experiencia profesional y ejercicio en funciones relacionadas con la administración de recursos humanos tanto en el sector público como en la iniciativa privada. Actualmente es Consultora del Centro de Estudios y Proyectos Interdisciplinarios (CEPI, SC) y realiza proyectos para la mejora y crecimiento organizacional de las pequeñas y medianas empresas en México.

el elemento fundamental y de mayor impacto para la consecución de sus metas presentes y futuras.

Abordar un tema tan complejo e interesante como es el factor humano dentro de las organizaciones es verdaderamente enriquecedor y útil, puesto que, desde muchas disciplinas y líneas de investigación puede ser analizado en función de su quehacer y concepción de la realidad manifiesta mediante el trabajo, permitiendo comprender la dinámica en que se desenvuelven las empresas y sus colaboradores.

A partir de las vertientes de estudio del factor humano dentro de los esquemas organizacionales, conviene ubicarlo dentro de una disciplina que analiza, estructura, difunde y explica modelos de orden y concordancia para su mejor desempeño intra e inter laboral. Es por ello, que se retoma la gestión humana como tema central de este capítulo, el cual será el eje rector para definir el importante papel de los directivos en la adecuada gestión de todos los participantes de la empresa para su integral crecimiento y desarrollo.

1.1 La gestión humana en el ámbito empresarial: tendencias y perspectivas

El estudio del talento humano a partir de sus diferentes concepciones es muy amplio, sin embargo, ubicar definiciones y tratados concretos sobre la gestión humana es aún un tema poco identificado y desarrollado dentro de la literatura administrativa.

> La gestión humana aparece como un nuevo sistema de aprendizaje y desarrollo tecnológico y político de la gerencia moderna para dirigir y potenciar el desarrollo de competencias de las personas a través del trabajo coordinado y de la gestión de estrategias de mejoramiento del conocimiento. La inteligencia corporativa depende en gran medida de las políticas de gestión humana que se ejercen en cada organización (Fernández, 2001).

El personal que integra una organización debe vincularse directamente con todos los elementos estructurales de tipos económico, material, tecnológico, psicológico, organizacional, social o cultural, y llegar a ser partícipe en la estrategia empresarial, al movilizar sus capacidades y talento hacia el desarrollo corporativo y social. Por ello, es que la gestión humana requiere una perspectiva sistémica,

permanente y dinámica de las labores personales que afectan a la empresa y, por ende, también la respuesta de ésta hacia sus clientes.

Anteriormente la administración era centralizada, paternalista, con un enfoque funcional y operacional con tendencia hacia lo mecánico que priorizaba a la producción, lo que hacía que los jefes se encontraran al pendiente de indicadores relevantes en el contexto de la economía y de las finanzas que se tradujeran en eficiencia. En cambio, en la actualidad las demandas exigen que además de ser eficiente individualmente en materia de producción debe lograrse la eficacia en un contexto global atendiendo a todos los procesos productivos mediante la coordinación grupal y el trabajo en equipo para satisfacer las necesidades y superar las expectativas de un mercado cada vez más exigente, donde la competencia se torna agresiva al estar en constante búsqueda para ofrecer mejores opciones en cuanto a calidad y oportunidad.

La eficiencia es el principal principio administrativo, sin embargo, no es suficiente para que una organización se desarrolle de manera exitosa; para lograrlo necesita desplegar sus funciones de competencia y las competencias solo se pueden encontrar en las personas. Es la gente eficiente, productiva y efectiva la que es capaz de marcar una diferencia entre una empresa y otra. Ahora bien, si las personas son la clave de la generación de diferenciadores y de la creación de valor para las organizaciones, el reto se convierte en encontrar y articular los mecanismos para conducir al personal hacia la eficiencia y eficacia para entregar en conjunto respuestas que atiendan a las necesidades y prioridades de los consumidores o clientes.

La gestión humana se aborda desde diferentes perspectivas, sin embargo, su elemento unificador es la gestión estratégica. Es la dirección, el área de la empresa responsable de integrar a las personas al sistema organizacional para ejecutar la estrategia empresarial, dado que es la que dirige y determina el rumbo de esa conformación económico-social. En esta línea, es que Fernández concibe a la dirección como el sector de la empresa que funge como responsable de establecer "las condiciones para la generación de las políticas que sirvan como mecanismo para orientar el potencial de los conocimientos de la inteligencia de la organización, de los valores y la comunicación a un propósito de entregar servicios de calidad a los clientes para contribuir con el mejoramiento y satisfacción de su vida" (Fernández, 2001).

Por lo tanto, la participación del gerente de gestión humana es fundamental, ya que es el elemento guía y, por consiguiente, quien debe conducir hacia un estado mayor de satisfacción y de calidad de vida laboral mediante decisiones estratégicas

llevadas a cabo con el seguimiento de políticas que permitan el desarrollo humano sistémico de todos los integrantes de la organización que enfrentan a un mercado abierto a la libre competencia, donde los procesos de calidad constituyen la exigencia de primer orden y los precios dictan la base de la competitividad.

> Esta perspectiva coloca el reto político de dirección a la gestión humana, desde la cual se requiere integrar las estrategias de competitividad de la empresa a las estrategias de personal para garantizar la racionalidad de los recursos en los procesos productivos, y así reconocer el talento humano con que se cuenta para incrementar mayor creatividad e innovación en los sistemas de producción y de penetración de mercado (Fernández, 2001).

Los directivos o gerentes de las distintas áreas deben establecer conjuntamente la política institucional, con el fin de asegurar el éxito de la estrategia al conformar una plantilla de personal adecuada, con las facultades y habilidades apropiadas en el momento cuando las requiere la organización.

El ámbito político de una organización es vital, ya que faculta a sus integrantes con facultades para dirigir, negociar, orientar y persuadir con poder jerárquico e influencia el comportamiento de los otros. Al llevar las acciones políticas a cabo es posible establecer relaciones e interacciones internas y externas que atiendan y garanticen la resolución a los problemas que se generan con respecto de las demandas en el mercado del mundo moderno. Por ende, la gestión humana como estrategia de desarrollo debe gestionarse desde la dirección para encausar el talento humano hacia la permanente búsqueda de la excelencia empresarial.

Es así que se describe el preponderante valor que tiene la gente en el proceso social que estructura a las empresas. En todo organismo social es necesario orientarse y dirigirse con valores que promuevan el desarrollo y, que hoy, se ajusten a las condiciones presentes que están encauzadas a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje.

Las tendencias en materia de gestión humana privilegian a los individuos con capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que aumentan la capacidad de la producción del trabajo y logran superarse a sí mismos al realzar sus capacidades mediante el entrenamiento, la educación y la experiencia que se vierte y manifiesta en el crecimiento de un todo organizacional del cual el trabajador forma parte.

Tendencias y perspectivas de la gestión humana

El comienzo de la década de los noventa marca el surgimiento de la era de la información, gracias al tremendo impacto provocado por el desarrollo tecnológico y más precisamente por la tecnología de la información. En la era de la información, el capital financiero cede el trono al capital intelectual. La nueva riqueza es el conocimiento, el recurso organizacional más valioso e importante. Con esta nueva era se hacen patentes nuevos desafíos (Chiavenato, 2006):

1. *Conocimiento.* Con el apoyo de las tecnologías de la información, las personas crean y generan conocimiento para el dinamismo y éxito de la organización.
2. *Digitalización.* Una economía digital, teniendo como medio la internet para el manejo de la información en formato digital y en *bits* con una increíble velocidad de transmisión.
3. *Virtualización.* Lo que anteriormente era físico ahora puede hacerse virtualmente: congresos, entrevistas, compra-venta, conversaciones, etcétera.
4. *Moleculización.* Una economía molecular en donde la antigua corporación fue desagregada y sustituida por moléculas dinámicas.
5. *Integración/redes interconectadas.* Una economía interconectada en red, integrando moléculas en grupos que se conectan con otros para crear riqueza.
6. *Desintermediación.* Las funciones de intermediario entre productores y consumidores se están eliminando debido a las redes digitales y al comercio electrónico.
7. *Convergencia.* El sector económico predominante deja de ser la industria automovilística y toma su lugar la industria en la que convergen el cómputo y las telecomunicaciones digitales.
8. *Innovación.* Una economía basada en la innovación, transformar los productos obsoletos es el lema de las organizaciones, por lo que el ciclo de vida de los productos cada vez se hace más corto.
9. *Produconsumo.* Con esta nueva economía, la distinción entre consumidores y productores es poco nítida; el consumidor es capaz también de crear información mediante el uso de internet.
10. *Inmediatismo.* Es el elemento propulsor de la actividad económica y éxito empresarial en la nueva economía, al transformar la empresa a tiempo real y al permitir decisiones y acciones con un corto tiempo de respuesta.

11. *Globalización.* Una economía global, mundial y planetaria donde los negocios y el conocimiento no conocen fronteras.
12. *Discordancia.* Cuestiones sociales sin precedentes están emergiendo provocando traumas y conflictos que necesitan ser administrados.

La era de la información trajo consigo una serie de cambios sin precedentes para las empresas, demandó su adaptación a la nueva economía y generó así, una amplia brecha entre lo que se requiere y debe de hacerse con lo que realmente se hace o ejecuta por parte de los dirigentes y su personal a cargo para lograr soluciones eficientes que permitan dar el salto hacia esa nueva y diferente forma de interacción interna y externa. Con estos grandes retos por enfrentar, la administración como teoría científica tuvo también que concebir modelos y enfoques que se adaptaran a las nuevas necesidades organizacionales para garantizar la supervivencia, productividad, rentabilidad y competitividad de los negocios.

En los últimos años la teoría administrativa ha pasado por una profunda e intensa revisión, el mundo ha cambiado y la forma de administrarse exige hacerlo también, creando nuevas tendencias organizacionales donde el eje central para enfrentar el cambio se ubica en las personas, quienes son los posibilitadores para llevar a cabo actividades para el desarrollo y la aplicación de habilidades directivas para que mediante la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo se conformen equipos de trabajo fuertes, homogéneos, comprometidos y capaces de responder conforme las demandas lo exigen y lograr una estructura organizacional capaz de influir, dirigir y guiar a otras personas hacia objetivos en común.

La dirección como etapa del proceso administrativo es, y debe ser, la función intrínseca que dirija las actividades y objetivos de la gestión humana. En los gerentes y directivos es en quienes recae la responsabilidad para guiar los esfuerzos de toda la organización y no solo en el departamento de recursos humanos, capital humano o talento humano de la empresa. Para una empresa es en la organización interna en su conjunto donde nacen y se crean las posibilidades de funcionar, competir y satisfacer con calidad las necesidades de los mercados ávidos de productos y servicios innovadores, accesibles económicamente, con disposición de lugar y tiempo, así como adaptados a los gustos, expectativas y preferencias de los clientes en particular.

La gerencia, por lo tanto, debe de reconocer y valorar a las personas como elemento fundamental e imprescindible donde radica el potencial de una empresa

para acceder a los nuevos mercados y economía, logrando grandes cambios que rompan y trasciendan a los paradigmas mediante la aplicación, ejecución y seguimiento de tendencias y enfoques que se adapten a las nuevas necesidades de la empresa y su entorno. Entre las perspectivas más relevantes en que se fundamenta la gestión humana como modelo teórico se encuentran tres: *a)* la gestión del conocimiento, *b)* la gestión del capital intelectual y *c)* el aprendizaje organizacional; los cuales se abordan a continuación.

Gestión del conocimiento

Las nuevas tendencias de gestión humana deben de dar prioridad a la búsqueda del conocimiento como una forma de hacer frente a las adversidades del entorno cambiante donde se desenvuelven. Las personas son los únicos elementos de la empresa capaces de generar y desarrollar conocimiento mediante el aprendizaje y la aplicación del mismo para así hacer posible la utilización adecuada de los otros recursos organizacionales en favor de la consecución de objetivos.

Como ya se mencionó, en la era de la información el recurso más importante dejó de ser el capital financiero dándole la supremacía al capital intelectual basado en el conocimiento. El capital financiero continúa y seguirá siendo importante en la medida en que, en conjunto con los otros recursos organizacionales, permitan aplicar y rentabilizar de manera conveniente el conocimiento; entendido como la información estructurada que tiene valor para una organización y hace posibles nuevas formas de trabajo y de comunicación, mejores estructuras y tecnologías, además de adecuadas formas de interacción humana.

Los recursos que no son humanos, son estáticos, inertes y dependientes de la inteligencia humana transformada en conocimiento, las organizaciones exitosas son aquellas que llevan a cabo la gestión de conocimiento y la ejecutan como "un proceso integrado, destinado a crear, organizar, diseminar e intensificar el conocimiento para mejorar el desempeño global de la organización" (Chiavenato, 2006). Por lo tanto, el reto de la gestión humana es concentrar y dirigir al personal hacia aprender a generar e identificar información factible capitalizable en materia de conocimiento para la organización y que sirva como base para generar condiciones propicias para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

La gestión del conocimiento se ha convertido en un proceso más dentro de las organizaciones y, como tal, se compone de una serie de subprocesos. Un programa de gestión del conocimiento debe contener al menos tres elementos: creación, distribución y medición (Bueno, 2000).

1. *Creación del conocimiento.* Tiene que ver con la creatividad, la capacidad de innovación y de desarrollo de nuevos productos y servicios. Supone recrear y repensar la empresa como una idea compartida en la que la clave está en el compromiso personal de los empleados, en el establecimiento de políticas de recursos humanos de incentivación y de remuneración mediante las cuales el personal se pueda sentir más identificado con la empresa y con más libertad para crear y aportar.
   Las personas, que tienen un papel protagonista en su capacidad de crear nuevos conocimientos, son consideradas como expertas en el marco de una organización, tienen la obligación de socializar y poner en común sus conocimientos individuales y especializados. Crear conocimiento supone la reflexión individual y compartida acerca de nuevos procesos productivos, de los productos y servicios que desarrolla una organización, de comprender la estrategia del negocio y del análisis del entorno.
2. *Distribución del conocimiento.* Es un conjunto de subprocesos que permiten optimizar y extender los flujos de conocimiento en las organizaciones, evitando al máximo posibles fugas de conocimiento y las islas informacionales. En la distribución del conocimiento participan varios facilitadores: la tecnología, las personas y la cultura corporativa. Estos tres elementos mal gestionados pueden convertirse en barreras que frenen el proceso de distribución y afianzamiento del conocimiento.
   Una vez que se asume que el conocimiento es poder y que el proceso de distribución del conocimiento permite que éste llegue a un mayor número de individuos dentro de una organización, aumenta su valor. Es necesario, sin embargo, matizar que conocimiento no sólo incluye información y datos sino también patrones culturales, modelos mentales, esquemas organizativos o *know how*.
   La cultura empresarial si es abierta e innovadora se convierte en una gran aliada en la distribución de conocimiento; las culturas de empresas tradicionales muy competitivas y excesivamente rígidas no la favorecen. La

teoría de la gestión del conocimiento insiste en que ésta es algo más que una implantación tecnológica: se configura como una técnica de gestión que tiene que ver con las personas y con la cultura organizativa como elemento clave que contribuye a que se compartan y se difundan todo tipo de conocimientos. "Creación y distribución están vinculadas ya que el conocimiento es un proceso complejo que exige un esfuerzo intelectual importante de abstracción y un esfuerzo de cultura corporativa para su codificación" (Boisot, 2001).

3. *Medición del conocimiento.* El medio donde nos desenvolvemos tiene un claro afán de medir y cuantificar cualquier aspecto de la gestión empresarial y la gestión del conocimiento no escapa a esta tendencia.
   La medición del capital intelectual resulta esencial por dos motivos fundamentales: por un lado, la única manera de gestionar y mejorar algo es sabiendo de dónde se parte, determinando hacia dónde se quiere llegar, para lo cual es necesario poder cuantificar. Por otro lado, la nueva economía cuenta con un recurso nuevo: el conocimiento, activo que, sin estar representado en la información contable, contribuye significativamente a los resultados y posicionamiento de la empresa.
   Las compañías necesitan una herramienta para poder mostrar al mercado y a sus accionistas su valor de un modo objetivo, considerando en esta valoración todos los activos, tangibles e intangibles, de la compañía. Ante esta necesidad, en los últimos años han surgido numerosas iniciativas orientadas a la medición del capital intelectual que han supuesto un hito muy significativo en el paso de la era industrial a la economía del conocimiento. Son proyectos estratégicos que pretenden medir el capital intelectual de una organización e incrementar su valor.

Al conocer estos tres elementos de la gestión del conocimiento, surgen cuestiones que trascienden a identificar claramente la diferencia y relación entre la gestión del conocimiento y el capital intelectual, pudiéndose explicar de la siguiente manera: la gestión del conocimiento implica "crear valor a partir del capital intelectual", entendiendo por capital intelectual "el conjunto de activos intangibles que son estratégicos para el negocio y que, gestionados de forma eficiente, aportan valor" (Llauger, 2001).

Estamos en un entorno complejo donde los procesos, las personas, la cultura, los mercados y los clientes se transforman y requieren una nueva perspectiva. Ante esta situación, la gestión del conocimiento puede aportar nuevos enfoques:

a) Alineamiento de los procesos y sus sinergias con la estrategia del negocio desde una perspectiva del conocimiento mediante tácticas de cooperación y comunidad entre distintas áreas funcionales.
b) Valoración de las personas y fomento de una cultura corporativa. Las personas son importantes y deben crear redes de conocimiento. Los programas de gestión por competencias y los de aprendizaje organizacional contribuirán a ello.
c) Mayor conocimiento e información acerca de los mercados, cada vez más competitivos, y de los entornos, cada vez más globalizados.
d) Fomento de ID y orientación hacia la innovación, lo cual garantiza un mejor posicionamiento frente al mercado que ejerce presión para crear nuevos servicios y personalizar nuestros productos.

Este planteamiento es de fácil aceptación en tanto resulta coherente con las características generales de una era en la que la información, la destreza y las habilidades, en definitiva, el conocimiento, domina casi todas las esferas de la vida social y económica.

La verdadera ventaja para la empresa radica en su capacidad para gestionar el conocimiento. Así la gestión del conocimiento puede constituir una ventaja competitiva que diferencie a la empresa de su competencia y la sitúe en una posición de liderazgo dentro de su sector.

Gestión del capital intelectual

Los resultados de una gestión eficaz del conocimiento configurarán el capital intelectual de la empresa, esto es, el conjunto de competencias personales, organizativas y relacionales, conocidas y medidas mediante una serie de indicadores genéricos y específicos.

El concepto de capital intelectual es un tema reciente y desconocido. El término fue acuñado en el año 1969 por el economista John Kenneth Galbraith, quien

sugirió que el capital intelectual significa acción intelectual, más que mero conocimiento o puro intelecto. Así, el capital intelectual se puede considerar tanto una forma de creación de valor como un activo en su sentido tradicional. A partir de ese momento, la definición de capital intelectual ha sido abordada por diferentes teóricos y ha evolucionado a través del tiempo. En condición de componentes se han incluido diferentes elementos como: el potencial del cerebro humano, los nombres de los productos y las marcas, el liderazgo en tecnología, la formación de empleados, la rapidez en la respuesta a las solicitudes de servicio de los clientes, entre otras. Esta forma de capital es la responsable de que muchas empresas se puedan vender por una suma varias veces superior al valor registrado en libros (Ospina, 2007).

Con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa. Annie Brooking divide el capital intelectual de una empresa en cuatro categorías: *1.* Activos de mercado, *2.* Activos de propiedad intelectual, *3.* Activos centrados en el individuo y *4.* Activos de infraestructura (Brooking, 1997).

1. Los *activos de mercado* de una organización constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado, tales como las marcas, los clientes y su fidelidad, la repetibilidad del negocio, el prestigio, los canales de distribución, contratos, acuerdos, licencias y franquicias, entre otros. Este tipo de activos aseguran que los clientes conozcan la identidad de la empresa y lo que hace.
2. Los *activos de propiedad intelectual* incluyen el *know how*, los secretos de fabricación, los derechos de autor, las patentes y todos los derechos de diseño, así como también las marcas de fábrica y de servicios. En este sentido cabe destacar que algunas empresas registran una gran cantidad de patentes cada año, muchas de las cuales no se aprovechan en el mercado.
   La propiedad intelectual es el mecanismo legal destinado a la protección de activos corporativos, como los nuevos inventos, que luego se van a transformar en productos o sus componentes que se pueden proteger mediante una o más patentes. Los derechos de autor protegen la palabra escrita y es el mecanismo más comúnmente utilizado en la protección de creaciones literarias, composiciones musicales y software informático. Los secretos de fabricación se protegen por medio de acuerdos de no divulgación.

3. Los *activos centrados en el individuo* son aquellas cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es; comprenden la pericia colectiva, la capacidad creativa, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo, la capacidad empresarial y de gestión encarnados en los empleados de la organización. Este tipo de activos no puede ser propiedad de la empresa. Los conocimientos encerrados en la mente del individuo sólo le pertenecen a él.
4. Los *activos de infraestructura* son aquellas tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. Entre ellos se pueden citar la cultura corporativa, las metodologías para el cálculo de riesgos, los métodos de dirección de la fuerza de ventas, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre mercados y clientes, los sistemas de comunicación, es decir, básicamente, los elementos que definen la forma de trabajo de la organización. En estos casos no se incluyen los tangibles que integran los sistemas informáticos, sino la forma cómo la organización hace uso de ellos. Son importantes porque aportan orden, seguridad corrección y calidad a la organización. También proporcionan un contexto para que los empleados de la empresa trabajen y se comuniquen entre sí.

Johan Roos aporta otra forma de ver el capital intelectual cuando plantea que el capital intelectual abarca las relaciones con los clientes y los socios, los esfuerzos innovadores, la infraestructura de la compañía, el conocimiento y la pericia de los miembros de la organización (Roos, 2001). Como concepto, el capital intelectual aporta una serie de técnicas que permiten a los directores administrar mejor sus empresas. De esta forma, según Roos, el capital intelectual incluirá todos los trámites y los activos que normalmente no aparecen en el balance, así como los activos intangibles que conforman los modernos métodos de contabilidad. Aunque el conocimiento es una parte del capital intelectual, este es mucho más que simple conocimiento; las marcas registradas y las firmas, así como la administración de las relaciones con las partes externas, en las que se incluyen los clientes, distribuidores aliados, comunidades locales, entre otros, son dimensiones que contribuyen a la creación de valor.

Así, el capital intelectual es la respuesta a cada práctica y a la extensa necesidad de manejar la totalidad de la empresa y no sólo su parte visible, integrando la

necesidad de un sistema de medición completo a la necesidad de una estrategia de dirección holística.

Aprendizaje organizacional

El aprendizaje debe ser organizado y continuo, afectando e involucrando a todos los miembros de la organización y no solamente algunos de ellos. Las organizaciones exitosas se están transformando en verdaderos centros de aprendizaje. Por esa razón, reciben el nombre de organizaciones de aprendizaje. Son organizaciones que aprenden por medio de sus miembros (Chiavenato, 2006).

Chris Argyris, uno de los más activos investigadores y pionero en el campo del aprendizaje organizacional, comienza por identificar los niveles de agregación del aprendizaje organizacional: individual, interpersonal, de grupo, intergrupal, de toda la organización o entre organizaciones. Afirma que el aprendizaje se da mediante los poseedores del conocimiento en los diferentes niveles de la organización: gerencial, técnicos y operativos. Sostiene que el éxito en las organizaciones depende cada vez más del aprendizaje y, sin embargo, la mayoría de las personas no sabe cómo aprender y no están conscientes de la existencia de este dilema, porque no comprenden qué es el aprendizaje ni como producirlo.

Para Argyris el aprendizaje organizacional ocurre en dos condiciones básicas. Cuando una organización alcanza lo que pretende, es decir, cuando hay una correspondencia entre su plan de acción y el resultado real. Según cuando se identifica y corrige un desfase entre el objetivo pretendido y el resultado alcanzado, es decir, el desfase se transforma en correspondencia. El aprendizaje ocurre cuando se crean las correspondencias o cuando los desfases se corrigen, primero por medio del análisis y del cambio de las variables, y, en seguida, mediante las acciones.

Argyris enfatiza que las Tecnologías de la Información (TI) tienen un papel crucial en el sentido de ampliar la aceptación y la práctica del aprendizaje en las organizaciones. En el pasado, la percepción de arriba hacia abajo ganó fuerza basada en el hecho de que buena parte de la conducta no es transparente. Las TI hacen que las transacciones sean transparentes. Por lo tanto, el comportamiento no es más velado y mucho menos oculto. Las TI crean verdades fundamentales en donde esas verdades no estaban. En otras palabras, las TI estimulan e incrementan la ética y el aprendizaje en las organizaciones.

La estructura del conocimiento depende del aprendizaje, en este sentido Senge propone cinco disciplinas de aprendizaje como un conjunto de prácticas para construir la capacidad de aprendizaje en las organizaciones (Senge, 2005).

1. *Dominio personal.* Es una disciplina de aspiración. Involucra la formulación de un conjunto coherente de resultados que las personas desean alcanzar como individuos (su idea personal) en una alineación realista con el estado actual de su vida (su realidad actual). Aprender a cultivar la tensión entre la perspectiva personal y la realidad externa aumenta la capacidad de hacer mejores elecciones y alcanzar mejor los resultados elegidos.
2. *Modelos mentales.* Es una disciplina de reflexión y habilidades de cuestionamiento. Enfocan el desarrollo de actitudes y percepciones que influencian el pensamiento y la interacción entre las personas. Al reflejar continuamente, hablando al respecto y reconsiderando aspectos internos del mundo, las personas ganan más capacidad de gobernar sus acciones y decisiones.
3. *Visión compartida.* Es una disciplina colectiva. Establece un centro de atención sobre propósitos mutuos. Las personas aprenden a nutrir un sentido de compromiso en un grupo u organización desarrollando imágenes del futuro que pretenden crear y los principios y las prácticas orientadoras las cuales esperan alcanzar.
4. *Aprendizaje de equipos.* Es una disciplina de interacción grupal. El aprendizaje se hace por medio de equipos y utiliza técnicas como el diálogo y la discusión para desarrollar el pensamiento colectivo, aprender a movilizar energías y acciones para alcanzar objetivos comunes y desarrollar una inteligencia y capacidad mayor que la suma de los talentos individuales.
5. *Pensamiento sistémico.* Es una disciplina de aprendizaje. Por medio de ella, las personas aprenden mejor comprendiendo la interdependencia y al cambio para lidiar eficazmente con las fuerzas que producen efectos en sus acciones. Este pensamiento se basa en la retroalimentación y en la complejidad. Se trata de cambiar sistemas en su totalidad y no solamente cambiar los detalles.

El aprendizaje organizacional se hace a partir de esas cinco disciplinas capaces de hacer que personas y grupos puedan conducir las organizaciones para el cambio y la renovación continuas.

El aprendizaje es la principal ventaja competitiva de una organización. Este proceso conduce a la creatividad y a la innovación. A pesar de parecer un producto, el aprendizaje organizacional es un proceso que no se hace manifiesto ante los ojos de todos, sino que se cuida, se protege y defiende porque es lo que genera una poderosa ventaja competitiva sustentada en lo que se sabe y se utiliza con destreza y rapidez para aprender algo nuevo cada vez mayor, mejor y más complejo.

Lograr el aprendizaje organizacional es un proceso complejo que debe fundamentarse en una estructura de verdaderos líderes con apego a la filosofía organizacional para que mediante adecuadas capacidades, competencias y conocimientos logren construir, con el apoyo de más personas, la sinergia empresarial que garantice el pleno desarrollo de todos los involucrados en los diferentes procesos.

La gestión del conocimiento, la gestión del capital intelectual y el aprendizaje organizacional son tareas gerenciales y no simples actividades del área dedicada a la administración de personal. Por consiguiente, dichos enfoques gerenciales deben de orientarse a crear una cultura organizacional en la cual se aprende como modo de ser, en la identificación de cada oportunidad y en la solución de cada problema, en equipos, con comunicación abierta y fluida, en un clima de confianza, optimismo, autoestima, satisfacción, sentido de identidad y de pertenencia, además de otras capacidades, valores y principios más específicos y propios de cada organización.

La expresión de gestión de recursos humanos debe de ser replanteada por los dueños, directores y gerentes de empresas al comprender que los resultados organizativos son mayores en la medida en que las personas sienten un compromiso emocional con la organización, poseen un sentido de pertenencia y de identidad, confianza y seguridad en su vida personal como resultado de su interacción con la organización y, por tanto, no se trata de "sacarle el mayor beneficio" sino que este último deviene resultado del tratamiento humano y afectivo de las personas en la organización.

1.2 El papel estratégico de la gestión humana

Las empresas no existen en el vacío y no funcionan por azar. Son sistemas abiertos que operan mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones. En su interacción con el entorno dependen de otras organizaciones y luchan

contra otras más para mantener sus territorios y mercados. La estrategia organizacional es el mecanismo mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La misión de la organización, su visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su estrategia organizacional. El único integrante racional e inteligente de esta estrategia es el elemento humano, la cabeza y el sistema nervioso de la organización. El cerebro del negocio. La inteligencia que toma decisiones (Chiavenato, 2008).

Una perspectiva integral de la gestión humana de carácter estratégico constituye un gran reto para la gerencia actual; la atención en el desarrollo de actividades generadoras de valor representa una referencia obligada al momento de incorporar nuevas herramientas, enfoques o modelos que contribuyan a la formulación y ejecución de la estrategia empresarial, al tiempo se requiere de velar por una gestión humana que permita una actitud permanente de reto e innovación en el empleado y que ahonde en un perfil adecuado de los directivos de la empresa.

La estrategia significa cambio organizado y representa la necesidad de la organización de mantener una pauta de comportamiento holístico en relación con el mundo de los negocios donde se encuentra inmerso. Por lo general, la estrategia organizacional implica los aspectos fundamentales siguientes:

1. La define el nivel institucional de la organización, casi siempre, con la amplia participación de todos los demás niveles y la negociación respecto a los intereses y los objetivos involucrados.
2. Se proyecta para el largo plazo y define el futuro y el destino de la organización. En este sentido, abarca la misión, se centra en la visión de la organización y hace hincapié en sus objetivos de largo plazo.
3. Implica a toda la empresa con el fin de obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que tienen por objeto proporcionar resultados.
4. Es un mecanismo de aprendizaje organizacional, por medio del cual la empresa aprende con la realimentación derivada de los errores y los aciertos de sus decisiones y acciones globales. Obvio, la organización no es la que aprende, son las personas que participan en ella y que utilizan su bagaje de conocimientos.

Las organizaciones se enfrentan a problemas globales por lo que requieren de soluciones globales y la estrategia es el medio para sufragarlos. La estrategia determina los objetivos estratégicos a partir de su misión y de la visión que sustentan su filosofía, planteándose a partir del análisis del entorno que permite identificar y analizar las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas que se deben neutralizar o evitar, trazando así un mapa del entorno para saber qué hay en él y como proceder de manera operativa para salir avante mediante el análisis de la organización para detectar y analizar los puntos fuertes y débiles de la empresa que pueden controlarse.

Dentro de las variables internas de las empresas, se hace referencia precisamente a aquellas que pueden controlarse, en este contexto es que las personas pueden constituir su punto fuerte, como la principal ventaja competitiva de la empresa, o su punto débil, la principal desventaja competitiva, lo cual depende de la manera como son administradas, dirigidas y gestionadas.

La estrategia para funcionar como un programa global para la consecución de los objetivos debe obtener el consenso general y ser capaz de motivar e involucrar a todos sus colaboradores y mediante su difusión servir como hilo conductor de la acción organizacional.

Plantear la estrategia no es redactar enunciados de lo que se pretende alcanzar, implica el hecho de reunir un equipo de gestión capaz de fungir como piedra angular en la construcción de la empresa. Ese equipo debe de conformarse de distintos antecedentes, experiencias, valores, estilos de gestión, conocimientos técnicos, entre otros, donde cada persona sea capaz de otorgar lo mejor de sí para satisfacer las necesidades y subsanar las carencias de la organización. Para ello se necesitan personas inteligentes, proactivas, que piensen con claridad, sepan descifrar lo que se necesita hacer y tengan habilidades para que sucedan las cosas y se entreguen buenos resultados.

Para ejecutar estrategias se deben elegir ejecutivos que tengan las habilidades y el talento para manejarlas y en quienes se pueda confiar para que sus decisiones y acciones se conviertan en resultados que cumplan o superen los objetivos de desempeño establecidos, evitando a los ejecutivos débiles ya que son un impedimento grave para obtener buenos resultados por ser incapaces de distinguir entre lo bueno, lo necesario y lo útil para el conjunto organizacional.

Los administradores con las capacidades para llevar a cabo de estrategias tienen talento para rodearse de personas idóneas para que ocupen los puestos correctos,

llevan un seguimiento de los problemas, supervisan con atención los avances, ajustan cuando es necesario y no permiten que pasen por alto los detalles importantes. En pocas palabras, entienden cómo dirigir el cambio organizacional y tienen disciplina administrativa para la ejecución de primera categoría de una estrategia.

Es importante encontrar y sustituir a los administradores que, por alguna razón, prefieren ignorar la necesidad de hacer los cambios organizacionales o *no ven* cómo mejorar las cosas. Para que la gestión estratégica sea un equipo eficaz, tiene que estar formado por personas que reconozcan la necesidad de cambios organizacionales y estén preparados para poner en marcha el proceso.

1.3 Talento humano y competitividad

Desde el punto de vista de la economía política, la importancia de la categoría "trabajo" se encuentra asociada con la posibilidad de creación y acumulación de riqueza. Los seres humanos llevan milenios produciendo riqueza y, a pesar de toda la pobreza sobre la faz del planeta, la realidad es que a largo plazo se ha ido mejorando como especie, resultado de la invención colectiva de una sucesión de lo que se ha llamado *sistema de riqueza.* Desde esta perspectiva se define riqueza como: "cualquier cosa que colme necesidades o deseos" y considera como sistema de riqueza la forma como ésta se crea (Toffler, 1981).

Toffler distingue tres sistemas de riqueza durante la existencia de la humanidad. El primero surgió hace diez milenios, cuando se plantó la primera semilla y se introdujo así una manera de crear riqueza, lo cual implicó que no era necesario esperar lo que la naturaleza proveyera, sino que dentro de ciertos límites, se puede lograr que la naturaleza haga lo que el ser humano desea y necesita.

De esta forma se dio la invención de la agricultura, esto permitió que en los tiempos buenos la producción estuviera por encima de los niveles de subsistencia y se pudiera acumular el excedente; además facilitó el establecimiento de nuestros antepasados en aldeas permanentes para cultivar.

En este orden de ideas, la agricultura trajo un modo de vida completamente nuevo en la medida que se expandía por el mundo, creando lo que se ha llamado *la civilización agrícola.*

El segundo sistema de riqueza y sociedad revolucionario fue la industrialización. Surgió a finales del siglo XVII, condujo a la creación de las fábricas y la

urbanización, combinando la energía procedente de los combustibles fósiles con las tecnologías de la fuerza bruta. Al colisionar con las formas de trabajo, los valores, la estructura familiar tradicional y las instituciones políticas y religiosas de la época agrícola se enfrentaron los intereses de una élite comercial urbana e industrial emergente con los de las élites agrícolas. Finalmente, los impulsores de la segunda ola se instalaron en el poder político en todas las economías hoy conocidas como desarrolladas.

La tercera ola de riqueza trajo consigo la denominada sociedad del conocimiento o la economía del conocimiento. Se inició aproximadamente a mediados de los años cincuenta del siglo XX; desafió todos los principios de la industrialización, puesto que sustituyó los factores tradicionales de la producción industrial: tierra, mano de obra y capital, por el conocimiento.

Mientras que el sistema de riqueza de la segunda ola trajo la producción en serie para grandes masas de consumidores, la tercera ola desmasifica la producción, los mercados y la sociedad. El nuevo sistema de riqueza no sólo ha impulsado cambios importantes en las relaciones de los seres humanos con el tiempo y el espacio, sino con un tercer fundamento profundo: el conocimiento. Estos cambios en la forma de relacionarse con el conocimiento tienen un poderoso efecto sobre la riqueza del mundo real, en quién y cómo la consigue; se intensifica la competitividad y se acelera la innovación, se crean continuas turbulencias y renovaciones en los métodos, los mercados y la gestión. Industrias y sectores enteros pueden superar la producción y el consumo masivo, sustituirlos por productos y servicios de mayor valor agregado y más personalizado; los cambios en el conocimiento exigen una toma de decisiones más rápida e inteligente en condiciones cada vez más complejas.

Asimismo, los cambios ocurridos en la economía durante los últimos años han hecho del conocimiento y de la información las fuentes más importantes de la ventaja competitiva y del éxito que pueda tener una compañía o una nación. El reto es comprender las diferentes dinámicas a las que se someten estos dos factores y, especialmente, las diferentes leyes económicas que las gobiernan. Mientras por un lado, los factores tradicionales de producción, la tierra, el capital y la mano de obra siguen la ley de los rendimientos marginales decrecientes, es decir, a medida que se usa mayor cantidad de un factor permaneciendo los demás constantes, la cantidad de producto obtenida por unidad de factor adicional tiende a disminuir, esto significa que entre más se use un determinado recurso su rendimiento será menor. Del

otro lado, el conocimiento y la información disfrutan de rendimientos crecientes, mientras mayor sea su uso, mayor será su rendimiento.

El resultado final de todo esto es un cambio en la economía desde la industria a los servicios, e incluso, se ha dado un cambio en la mentalidad competitiva de la industria al ofrecer una mayor cantidad de información asociada con el funcionamiento de los productos, lo cual a su vez, ha dado lugar al problema de la administración del conocimiento, a partir de lo cual se han generado diferentes teorías que buscan resolverlo.

La teoría del capital intelectual es uno de los últimos desarrollos en esta línea de pensamiento. Para ser más precisos, las raíces teóricas del capital intelectual se pueden trazar en dos corrientes distintas de pensamiento. Por un lado, la corriente de medición, centrada en la necesidad de desarrollar un nuevo sistema de información al medir los datos no financieros a lo largo de los tradicionales sistemas financieros. Por otro lado, la corriente estratégica, que ha estudiado la creación y el uso del conocimiento, así como las relaciones entre el conocimiento y el éxito o la creación de valor.

Con estas perspectivas, la clave para la ventaja competitiva en nuestra realidad indica que prestar más atención a la salud y al bienestar de los trabajadores es más importante para una empresa de lo que antes fue. La fuerza laboral basada en el conocimiento es cualitativamente diferente de una con menor preparación. Cada vez más el éxito y hasta la supervivencia de toda actividad económica dependerá del rendimiento de su fuerza laboral y de su conocimiento. "El *management* de los trabajadores del conocimiento deberá hacer que éstos produzcan más" (Drucker, 2002). Se debe administrar con el fin de "hacer que la gente común haga cosas extraordinarias".

Hay suficientes organizaciones basadas en el conocimiento que demuestran lo que esto quiere decir. El mundo cambió, algunas empresas van a la vanguardia, otras las siguen y algunas más deben comenzar a pensar muy seriamente en la forma como enfrentaran los grandes retos que devienen por la globalización, el rápido desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, el énfasis en el cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad.

La competitividad es de consideración seria y es fundamental en el contexto del capital humano porque exige desarrollarla como "una forma de medir la economía en relación a los demás, es como una carrera donde importa que tan bien le

va a uno respecto a los otros, en otras palabras la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión" (Instituto Mexicano para la Competitividad, s/f).

Con respecto de la situación empresarial este concepto entra en juego al obligarse y ser parte de sus actividades el mantener, ampliar y desarrollar ajustes a las disonancias con respecto de la misión, la visión y los objetivos de la organización; donde la gestión humana funciona como un elemento que aclara los valores y principios de la empresa, crea una nueva cultura de compromiso y motivación de las personas y volviéndolas emprendedoras y creadoras de nuevos paradigmas de calidad.

La adaptación depende del cambio. El cambio solo es posible a partir de las actitudes, conocimientos y comportamientos de las personas que trabajan en las organizaciones. Se cambia una empresa a partir de la creación de una nueva mentalidad y un nuevo estado de espíritu que debe tener su comienzo en la cúpula de la organización.

1.4 Crecimiento y desarrollo humano en un entorno global

Durante los últimos años, en materia de administración se han creado perspectivas que atienden a la constante inquietud de reducir la incertidumbre del entorno, optimizar los recursos organizacionales y funcionar como un sistema altamente productivo y competitivo. Para ello, se ha hecho necesario atender el potencial crecimiento y desarrollo de las personas que integran la organización mediante el despliegue de competencias personales para actuar en los nuevos ambientes de negocios (Chiavenato, 2006). Las siete principales competencias que se promueven en el personal son las siguientes:

1. *Aprender a aprender.* Las personas deben de contribuir constructivamente en todo, desde cómo asegurar la calidad de los productos hasta cómo mejorar los procesos organizacionales. Por lo tanto, las personas necesitan tener condiciones de utilizar un conjunto de técnicas, como analizar situaciones, cuestionar, buscar, conocer lo que no entienden y pensar creativamente para generar condiciones. El objetivo es hacer que la actitud de

aprender a aprender sea parte natural del modo como las personas piensan y se comportan en el trabajo. El conocimiento de las personas constituye un activo intangible. Los individuos ya no son más consideradas un elemento de costo en el balance patrimonial, sino parte integrante de su capital intelectual.

2. *Comunicación o colaboración.* El buen desempeño significaba la ejecución de un conjunto de tareas que eran repetitivas y la calificación profesional se asociaba con cada tarea específica. Ahora, los equipos constituyen el fundamento de las organizaciones flexibles y la eficiencia de las personas está cada vez más vinculada con su habilidad interpersonal de comunicación y colaboración.
3. *Razonamiento creativo solución de problemas.* La administración paternalista del pasado asumía la responsabilidad de desarrollar los medios de incrementar la productividad del trabajador. La administración paternalista centraba el pensar y el planear. Hoy, se espera que todas las personas del nivel operacional descubran por sí mismas como mejorar y agilizar su trabajo. Para eso, necesitan pensar creativamente, desarrollar habilidades de resolución de problemas y analizar situaciones, indagar, aclarar lo que no saben y sugerir mejorías.
4. *Conocimiento tecnológico.* Conocer la tecnología significa saber cómo operar la computadora personal para procesar desde textos hasta análisis financieros. Ahora, la atención está en usar el equipo de información que lo conecte con los miembros de sus equipos alrededor del mundo. Las personas deberán utilizar computadoras no solo en tareas relacionadas con el trabajo, sino para hacer contacto con profesionales en todo el mundo, compartiendo mejoras y recomendando mejorías en sus procesos de trabajo. La computadora será la principal plataforma de trabajo en las organizaciones.
5. *Conocimiento de negocios globales.* Cada vez más, las personas deberán aprender nuevas habilidades técnicas y comerciales que tomen en cuenta el ambiente competitivo global que no permite prever con certeza lo que vendrá en el futuro para la organización o para el mercado. En ese ambiente global y volátil la capacidad de ver todo sistémico (*Gestalt*) en el modo que la organización opera se hace indispensable para cumplir la exigencia de agregar continuamente más valor a la organización.

6. *Liderazgo.* El nuevo imperativo es del desarrollo del liderazgo en las organizaciones. La identificación y el desarrollo de personas excepcionales capaces de llevar la organización al éxito será fundamental. La creación de liderazgos será vital. El secreto del éxito organizacional estará cada vez más en las personas.
7. *Autogestión de la carrera.* Las organizaciones están transfiriendo a las personas al autodesarrollo para que puedan asumir el control de sus carreras y gestionar su propio desarrollo profesional. Como las calificaciones necesarias siguen cambiando y evolucionando, las personas en todos los niveles deben asumir el compromiso de asegurar que poseen las calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidos tanto en la actividad actual como en las futuras. La capacidad de gestionar la propia vida profesional se considera una facultad adquirida y necesaria para hacer fluir todas las otras competencias exigidas en el nuevo ambiente de negocios.

En este ámbito el desarrollo de personal debe de ser implantado en las empresas como un "proceso que conduce al hombre-trabajador mediante el conocimiento de sí mismo, a la plena actualización y optimización de sus potencialidades latentes" (Ballén, 2001). De esta manera cada individuo tendría una serie de metas que persigue en forma inconsciente, lo que permitiría su propio desarrollo mediante la motivación generada por el conocimiento de sus propias aptitudes, habilidades, destrezas y de las posibilidades de desarrollarlas dentro de una organización.

En este sentido la empresa debe propiciar un clima organizacional que ayude al individuo en lo posible para aislarse de las fuerzas sociales que lo condicionan y limitan que alcance condiciones favorables para desplegar sus competencias hacia la excelencia, la autorrealización y la satisfacción plena de su persona.

El desarrollo de una organización se hace con base en el conocimiento que se tiene de sus objetivos, de su personal, de sus sistemas de mercado, del medio en que se mueve y de la actualización de su propio potencial latente para establecer y cumplir los fines que ella persigue. De la misma forma que el individuo, una organización necesita clarificar sus objetivos y estar dispuesta a dirigirse física y mentalmente hacia la realización de los mismos.

El área directiva o de gerencia de las empresas debe de conformar un equipo cohesivo integrado por personas íntimamente relacionadas con la empresa, para que en conjunto sean ambas partes las que realicen plenamente sus expectativas,

incluyendo de manera exitosa al trabajador en el mercado laboral mediante su puesto de trabajo y, la empresa en el mercado comercial mediante una posición estratégica y competitiva. Así, ambos obtienen la satisfacción que se percibe al conseguir remuneración, cálido ambiente, buen trato, posibilidades de participar, de ascender, de crear, innovar, crecer, desarrollar, etcétera.

En todos los niveles de la organización es menester considerar alternativas para humanizar el trabajo, mediante programas como promoción y transferencia laboral, integración de equipos de trabajo, diseño y propuesta en grupo, trabajos más ricos y globalizantes, planes de vida y carrera, además brindar incentivos de diversa índole para las ideas creativas que generen los propios trabajadores. Esto ha dado valiosos resultados en empresas que recientemente se han preocupado en hacer los puestos de trabajo más humanos.

Conclusión

La gestión humana proporciona nuevas herramientas que facilitan la dirección del talento del individuo mediante procesos clave en el éxito de las empresas. Para lograr esto, la organización debe proporcionar el contexto adecuado para potenciar los flujos del conocimiento: los individuos, por un lado, deben generar conocimiento, y por otro, la organización debe establecer facilitadores para llevar a cabo dicho conocimiento que permita la identificación, el desarrollo y el despliegue de los recursos y las competencias para lograr una ventaja competitiva sostenible.

La productividad de las personas depende del lugar donde se las coloca, la manera en que se las dirige y de como se las motiva. Todas las organizaciones necesitan una gestión humana que considere a todas las personas como el elemento del cual depende la productividad, rendimiento y competitividad de la empresa.

Bibliografía

Ballén, O. U. (2001). *El desarrollo de los recursos humanos.* Bógota: 3R Editores Ltda.

Boisot, M. (2001). *Creación y distribución del conocimiento.* Barcelona: Ediciones Planeta.

Brooking, A. (1997). *El capital intelectual: El principal activo de las empresas del tercer milenio.* Barcelona, España: Paidós.

Bueno, E. (2000). *El capital intelectual: cuenta y razón.* Madrid.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México, D.F.: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano.* México : McGraw Hill.

Drucker, P. F. (2002). *El management del futuro.* Buenos Aires: Sudamericana.

Fernández, A. C. (2001). *Gestión humana: La imagen del servicio.* Bogota, Colombia: McGraw Hill.

Instituto Mexicano para la Competitividad, A. (s.f.). *http://imco.org.mx.*

Llauger, M. B. (2001). *Hacia una economía del conocimiento.* Madrid: ESIC-PricewaterhouseCoopers.

Ospina, D. E. (2007). Capital intelectual. (U. d. Norte, Ed.) *Pensamiento y Gestión* (23), 131-152.

Roos, J. (2001). *Capital Intelectual: El Valor Intangible de la Empresa.* Barcelona, España: Paidós.

Senge, P. M. (2005). *La quinta disciplina en la práctica.* México: Ediciones Granica S.A.

Toffler, A. (1981). *La tercera ola.* Bógota: Plaza & Janés.

Capítulo 2
Fundamentos de las relaciones laborales

*José Luis Reyes Jiménez**
*Agustín Ismael Pineda Cruz***

2.1 La gestión de las relaciones laborales

En este apartado abordaremos los antecedentes de las relaciones laborales en México, estableceremos el concepto, objetivo e importancia de las relaciones laborales; la gestión de las relaciones laborales en la función de recursos humanos y concluiremos con el papel de la alta dirección en el manejo efectivo de la gestión de relaciones laborales.

* Licenciado en Administración, egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Cuenta con veinte años de experiencia docente en el área de Recursos Humanos, es profesor de Diplomados de titulación, ha sido jurado en más de cuarenta exámenes profesionales y sínodo en más de cien evaluaciones para obtener título de licenciatura en el Ceneval. Su experiencia profesional es de veinticinco años en cargos académico-administrativos en el nivel de funcionario, en la Facultad de Contaduría y Administración, en la Dirección General de Administración Escolar y en la Escuela Nacional Preparatoria. Actualmente se desempeña como Jefe de la Unidad Administrativa de la Dirección General de Personal de la UNAM.

** Licenciado en Administración, egresado de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, con especialidad en Administración de Recursos Humanos. Es profesor de asignatura en la misma Facultad desde hace veintiún años en el área de Recursos Humanos. Profesor del área de diplomados de titulación y sinodal en diversos exámenes profesionales. Con experiencia de veinticinco años en el terreno laboral, ha prestado sus servicios en empresas como ICI de México, ADO, Hoechst Marion Roussel y Grupo Pullman de Morelos. Actualmente se desempeña como Delegado Administrativo de Sistemas, Capacitación y Evaluación dependiente de la Jefatura de Unidad Administrativa de la Dirección General de Personal en la UNAM.

A. *Antecedentes de las relaciones laborales en México*

Cuando se menciona el término *relaciones laborales*, inmediatamente y sin ser un experto en la materia, nos viene a la mente que se trata de un área encargada de resolver algún conflicto en la empresa o de atender algún problema surgido en la relación que hay entre patrones y trabajadores.

Y como no pensar así, si el marco de las relaciones laborales en México tiene sus orígenes en los múltiples problemas de mediados del siglo XIX, en casos como los de Río Blanco, Nogales, Santa Rosa y Cananea, que a gritos exigían la creación de un mejor trato, justo y digno hacia la clase trabajadora, lo que finalmente se consideró en la Constitución Política de la República Mexicana de 1857, en la cual se buscó establecer de inicio un conjunto mínimo y necesario de garantías laborales que le permitieran al trabajador tener un equilibrio entre la labor realizada y el pago recibido.

En la Constitución de 1857, haciendo gala de su postura liberal, el constituyente plasma dos aspectos fundamentales en el tema laboral, el primero relacionado con el derecho al trabajo, consignado en el artículo 4° constitucional, que establece la libertad de ejercer la profesión, industria o trabajo que le acomode, siendo útil y honesto, siempre y cuando no ofenda a la sociedad o ataque los derechos de terceros. El segundo, en el artículo 5°, cuando establece que ninguna persona puede ser obligada a prestar trabajos personales, sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, dejando en claro también que la Ley no puede autorizar ningún contrato donde se renuncie a la libertad del hombre por causa de un trabajo.

Posterior a ello, basado en el Código Civil Francés, en nuestro país aparece como parte del Código Civil de 1870, por primera vez el concepto de contrato bajo el rubro de *contrato de obra*, que permitía tener límites en las decisiones unilaterales del patrón referente al trabajo, no sin antes discernir sobre el término del mismo, ya que en Francia lo llamaban *alquiler de obra*, pero en México se consideró como humillante para el trabajador que la prestación de su trabajo personal se denominara de esa forma.

A principios del siglo XX en nuestro país se dan en mayor medida los movimientos obreros, basados fundamentalmente en la poca aplicación y aceptación que había sobre los preceptos establecidos en la Constitución de 1857. Principalmente los trabajadores ferrocarrileros fueron quienes de forma permanente luchaban por mejorar sus condiciones laborales en la época del porfiriato; sin embargo, hay dos

movimientos obreros que dejaron huella en la historia de las relaciones laborales en México: la huelga de mineros en Cananea y la huelga de textileros en Río Blanco.

En la huelga de mineros en Cananea, Sonora, que estalló el 1 de junio de 1906, los trabajadores buscaban el equilibrio de sus condiciones laborales como la jornada de trabajo y el salario equitativo con respecto de los trabajadores estadounidenses, sin embargo, fue reprimida de manera agresiva por parte del empresario William C. Greene, con el apoyo de las tropas de Porfirio Díaz y de tropas estadounidenses.

La huelga de textileros en Río Blanco, Veracruz, del 7 de enero de 1907, al igual que el suceso anterior, se generó por la búsqueda de mejorar sus condiciones laborales. Comenzó a formarse este movimiento en los poblados de Nogales y Santa Rosa (hoy Ciudad Mendoza) en Veracruz, así como en diversas plantas textiles de Puebla y Tlaxcala, tuvo como consecuencia un gran número de pérdidas humanas, ya que el gobierno de Porfirio Díaz decidió apoyar a los empresarios extranjeros en todas sus peticiones.

Ambos movimientos son conocidos como los precursores en el aspecto social de la Revolución mexicana de 1910 derivada junto con otros movimientos de la época, por el excesivo apoyo a empresarios extranjeros que daba el gobierno de Porfirio Díaz y porque el trabajo no se daba en las condiciones laborales de dignidad mínimas para los trabajadores mexicanos. Sin embargo, dicho movimiento revolucionario se inclinó más hacia el lado político, ya que ni Francisco I. Madero, Emiliano Zapata y Francisco Villa, principales actores de dicha gesta, propugnaron los derechos de los trabajadores.

Es hasta la creación de la Constitución de 1917, cuando formalmente se da inicio a una legislación del trabajo en México, ya que basado en el artículo 123 Constitucional, se sientan las bases para el establecimiento de las condiciones laborales mínimas necesarias para la situación del país en ese momento, bajo el precepto de que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley.

Antes de la Constitución del 5 de febrero de 1917, no es posible hablar formalmente del derecho del trabajo. Este hecho legislativo constituye un referente fundamental en la historia de las relaciones laborales en nuestro país.

A partir de este suceso, se pueden identificar etapas significativas en la evolución de este tema. La primera indudablemente, es el mismo hecho de la inclusión del artículo 123 constitucional, punto de partida indiscutible para la definición

del derecho del trabajo. La segunda, es la expedición de la ley reglamentaria al artículo 123 por parte de los estados de la federación, misma que se ve coronada en la reforma constitucional de 1929, por virtud de la cual se federaliza la materia laboral. Una tercera etapa la identificamos a partir de la misma reforma constitucional de 1929, que da origen a la primera Ley Federal del Trabajo expedida el 27 de agosto de 1931 y la nueva Ley Federal del Trabajo expedida el 1 de mayo de 1970.

Para respaldar y fundamentar lo plasmado en el Artículo 123 Constitucional, surge la Ley Federal del Trabajo, muy evolucionada para su tiempo, ya que contemplaba aspectos sustantivos como adjetivos que inspiraron muchas otras leyes en Latinoamérica y que pretendía constituirse como un instrumento regulador de los derechos y obligaciones que se presentan ineludiblemente entre los patrones y trabajadores, con el propósito de procurar dar siempre el sentido correcto al manejo de las relaciones laborales. A partir de su expedición, se han incorporado nuevos derechos de los trabajadores, por ejemplo, a la habitación y a la capacitación, entre otros.

Después de cuarenta años, la Ley Federal del Trabajo de 1931 se abrogó y en su lugar se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 1 de mayo de 1970, la nueva Ley Federal del Trabajo, que en la actualidad es la que se considera vigente, ha tenido reformas, pero ninguna de relevancia en la esencia de su objeto regulatorio.

B. *Concepto de relaciones laborales*

Administrativamente hablando, el término *relaciones laborales* puede identificarse como una actividad ejecutada en el área de recursos humanos, que regula las relaciones entre patrones y trabajadores, pero también podemos encontrar que, debido a la amplitud de su campo de acción, en muchas organizaciones se utiliza indebidamente para nombrar e identificar el área, departamento o gerencia en donde se llevan a cabo las funciones típicamente reconocidas y ubicadas como área funcional de recursos humanos, dándole una perspectiva más generalista en la práctica, a la denominación específica que comúnmente conocemos.

Particularmente en este texto, queremos precisar lo amplio el concepto de relaciones laborales, que si bien es cierto desde su surgimiento desde tiempos muy remotos, normalmente se le ha relacionado con el estudio del conflicto laboral, el sindicalismo, los derechos del trabajador y la negociación colectiva, entre otras cuestiones. También es cierto, y es necesario puntualizarlo, que en la actualidad el

concepto abarca también al estudio del individuo de una manera más integral en su desarrollo, el clima laboral que presenta la organización, los procesos de motivación, la satisfacción en el trabajo y todo dentro del mismo ámbito de la relación bilateral entre patrón y trabajador.

En principio podemos considerar que el concepto de relaciones laborales debe incluir dentro de sus elementos fundamentales, a aquellos que se constituyen como los actores principales, que representan a los dos componentes determinantes del proceso productivo: el trabajador y el patrón; donde el trabajador, quien siempre será una persona física, es la parte que aporta el trabajo, y el patrón, quien puede ser una persona física o moral, es la parte que aporta el capital.

Sin embargo, nuestra apreciación pretende también abarcar y explicar al lector que las relaciones laborales son una función de gestión, que apoya en forma determinante al área funcional de recursos humanos, integralmente en todo lo que se refiere al individuo dentro de la organización, por lo que para nuestros fines nos permitiremos conceptualizar a la gestión de las relaciones laborales de la siguiente manera: Es la actividad de gestión de la función de recursos humanos, que permite equilibrar, resolver y potencializar, las relaciones de trabajo existentes entre patrones y trabajadores, dentro del marco de sus derechos y obligaciones contractuales, que permita tener un mejor desarrollo de los individuos, sus procesos y de la organización en sí misma.

C. *Objetivo e importancia de las relaciones laborales*

La gestión de las relaciones labores cobra vital importancia dentro de la organización, en virtud de que mediante dicha actividad se logra hacer más eficiente el enlace que permanentemente se presenta entre el trabajador y el patrón o sus representantes, dentro de un marco de derecho, fundamentado en la legislación laboral vigente y en los reglamentos internos de trabajo derivados de ello, lo que permite tener elementos para desarrollar al individuo más allá de sus funciones establecidas.

Para cumplir con lo anterior, la gestión de relaciones laborales debe sentar la base de su actuación en los aspectos conductuales de los individuos, esto es, que de las obligaciones plasmadas en los contratos, pasemos a un manejo de los factores que determinan el comportamiento del individuo, para incidir y fortalecer la actitud

que debe haber en los trabajadores para hacer su trabajo, de tal modo que por parte de la empresa se establezcan los procesos que favorezcan la convicción de dar o ceder algo a cambio de ese esfuerzo de los trabajadores, en un favorable escenario donde todos ganen situación que, de manejarse adecuadamente, puede marcar un gran salto en la evolución y manejo de las relaciones laborales y, por ende, del recurso humano dentro de las organizaciones.

La gestión de las relaciones laborales busca como objetivo principal, el justo equilibrio de las partes, patrón y trabajador, en aspectos tales como:

a) La definición de las jornadas de trabajo; atendiendo a los preceptos establecidos en la Ley Federal del Trabajo y a las necesidades de trabajo de las organizaciones.
b) El establecimiento de los montos de salario y sus accesorios, conocidos como prestaciones; que regularmente se presentan como uno de los temas de mayor importancia para ambas partes al momento de llevar a la acción pláticas, acuerdos y negociación de las relaciones laborales.
c) La determinación de las condiciones de seguridad e higiene conforme con las normas y leyes, sobre las cuales se otorgará el trabajo; que permite no solo cumplir con las disposiciones reglamentarias, sino también buscar el cuidado y acrecentamiento del recurso humano.
d) El desarrollo de planes de capacitación y adiestramiento, acordes con las necesidades de la organización, que de igual forma, permite cumplir las obligaciones de las organizaciones en esta materia, pero además los puede utilizar como catapulta para sus diferentes proyectos de desarrollo.

De tal manera que mediante la gestión de relaciones labores dentro de la organizaciones se busca elevar la calidad y productividad de la misma, por medio de la correcta y clara definición de obligaciones y responsabilidades de cada uno de los involucrados.

D. La gestión de las relaciones laborales en la función de recursos humanos

Dentro del concepto de los factores de producción, el recurso humano aparece como la parte del trabajo que, junto con el capital y la tierra, establecerán las relaciones

productivas necesarias para el crecimiento de las economías. De la misma forma, los recursos básicos de una empresa siempre se han considerado como recursos humanos, materiales y técnicos, que aun cuando en la actualidad, por la evolución y desarrollo tecnológico sean más, el recurso humano sigue presente y consolida su presencia como uno de los factores más importantes para una organización.

La función de recursos humanos dentro de la administración la entendemos como el área que se encarga de abordar el conjunto de prácticas y políticas vinculadas con los trabajadores dentro de la organización. Por ello, dicha función es de vital importancia para el funcionamiento de la entidad, ya que desde su nombre implica una participación prioritaria de los trabajadores al centrarse como un *recurso* para la entidad.

Así como hay procesos de la función de recursos humanos que nos ayudan, por ejemplo, a garantizar que se dote del recurso humano necesario en cantidad, calidad y tiempo oportuno en una organización, como un ejercicio de planeación, hay otros que nos ayudan a generar la estructura de su funcionamiento, la conducción y evaluación de este recurso tan importante para la organización. Uno de estos procesos o subfunciones es la gestión de las relaciones laborales, identificada ciertamente como uno de los elementos que permiten dar un rumbo adecuado y un manejo favorable de este recurso para la organización, al apoyar la estabilidad entre los actores principales de las relaciones de trabajo.

En la función de recursos humanos es de vital importancia destacar que el individuo es un ser social, que tiene necesidad de asociación, sea laboral, profesional o afectiva, de ahí la relevancia de que independientemente de una relación contractual se maneje una gestión de relaciones laborales productiva para el máximo desarrollo de las potencialidades de los individuos. Esa necesidad de asociarse, aparejada con los derechos legales de agrupación que tienen los trabajadores, dan el sentido inicial al surgimiento de los sindicatos, creados con la finalidad de obtener un conjunto de beneficios laborales por igual para todos los trabajadores de una empresa, razón por la que al existir éstas organizaciones que representan a los trabadores denominadas sindicatos, es que las relaciones laborales dentro de una organización se vuelven delicadas, complicadas, difíciles y necesarias, por decirlo así.

Discernir sobre la existencia de los sindicatos en las organizaciones, nos llevaría mucho tiempo y quizá llegaríamos a conclusiones ya conocidas, unos a favor y otros en contra, sin embargo, lo que no debemos perder de vista es que la gestión de las relaciones laborales dentro de cualquier organización pública o privada,

debe prestar atención a todas las necesidades de los trabajadores que de manera colectiva o individual, tengan una relación de trabajo con la entidad, fundamentándose siempre en el marco de la legalidad, de respeto a los derechos de los trabajadores y al cumplimiento de las obligaciones de manera bilateral.

Además de la importancia de la gestión anteriormente mencionada, también está la importancia que la organización le de al cuidado y al crecimiento de una relación laboral sana y estable con cada uno de los miembros de la misma, estableciendo canales efectivos de comunicación abierta para contar con la motivación adecuada, que permita el crecimiento y logro de objetivos de ambas partes.

En conclusión, debemos de centrar la gestión de relaciones laborales más allá de una simple área que ayude a resolver conflictos, que si bien es una actividad importante, al revertir el concepto veríamos que el adecuado establecimiento de prácticas y políticas de relaciones laborales ayudaría a minimizar conflictos y los aprovecharía en beneficio de la organización.

E. El papel de la alta dirección en el manejo efectivo de la gestión de relaciones laborales

La alta dirección de las organizaciones modernas tiene una participación trascendental en la mejora de la gestión de las relaciones laborales en función de la complejidad del mundo en que vivimos. Establecer estrategias en el ámbito corporativo, para saber cómo hacer más efectivas las relaciones con y entre los trabajadores, permitirá sin duda, un óptimo crecimiento de los individuos y una estabilidad laboral que acelere el desarrollo y logro de los objetivos de la empresa.

La alta dirección no será, en realidad, el ejecutor de las estrategias, estas bajaran de nivel táctico para que funcionalmente sean ejecutadas por el área de recursos humanos, no de manera exclusiva pero si principal, por lo que será de valiosa ayuda contar con un apoyo total para el equilibrio y el mejoramiento de las relaciones laborales en la organización.

Establecer entre los involucrados la conciencia de las buenas relaciones y negociaciones para crear acuerdos favorables que beneficien a ambas partes es la estrategia primordial que debe manejar la alta dirección, buscando que el eje conductor de la función de recursos humanos en la gestión de las relaciones laborales mantenga siempre:

a) El equilibrio en la relación patrón-trabajador
b) La búsqueda constante del crecimiento del trabajador
c) El respeto a sus derechos contractuales, individuales y colectivos
d) El cumplimiento a las obligaciones contraídas
e) La Identificación de áreas de oportunidad para el mejoramiento de las relaciones laborales
f) Un mantenimiento y mejoramiento de un clima laboral sano y estable
g) El desarrollo de acciones que generen la motivación del sentido de pertenencia a la organización
h) Acciones para el mejoramiento en las relaciones interpersonales
i) Adecuada retroalimentación del desempeño de los empleados

Todo esfuerzo que se haga por el mejoramiento de las relaciones laborales no será en vano, recordemos que el ser humano es un ser social y eso lo hace interactuar, por lo menos, con otra persona, llámese patrón, jefe, colega o subordinado, por lo tanto siempre existirá una relación laboral y no necesariamente por la creación de un sindicato o porque surgió algún conflicto, simplemente por generarse la interacción natural entre dos o más personas (laboralmente hablando) es razón suficiente para que exista una gestión de las relaciones labores en la entidad, organización o empresa.

2.2 La negociación en la gestión de las relaciones laborales

En este apartado analizaremos el concepto de negociación, la información necesaria para una negociación efectiva, las estrategias de negociación y los elementos de una negociación efectiva para la gestión de las relaciones laborales.

A. Concepto de negociación

Tan antiguo como el concepto histórico del comercio, siempre ha existido el intercambio de objetos, materiales, artículos y productos entre las personas, pues las personas buscan satisfacer sus necesidades incluso a nivel personal y para ello tienen que dar a cambio algo. Si a eso le sumamos que el individuo por ser un ente

social, interactúa por lo menos con otro individuo, y también puede formar parte de un grupo que eventualmente requiere de intercambiar con otro grupo algo que le permita satisfacer una necesidad, pero en ambos escenarios, para lograr dicho intercambio, es necesario plantear propuestas por parte de cada actor, convenirlas y llevarlas a la práctica, hechos que sientan las bases de cualquier negociación.

Stephen Robbins (1996) nos dice acerca de la negociación, que "es un proceso en que dos o más partes intercambian bienes y servicios y tratan de ponerse de acuerdo en el porcentaje o tasa de intercambio para ellos".

Idalberto Chiavenato (2004) cita por negociación, como "aquel proceso de tomar decisiones conjuntas, cuando las partes involucradas tienen preferencias diferentes".

Mencionamos estas dos definiciones de autores expertos en temas de comportamiento organizacional y recursos humanos para ubicar el nivel de importancia que tiene el tema de la negociación. Cierto es que este tema generalmente lo identificamos como un elemento que pertenece al ámbito laboral o comercial; sin embargo, para comprenderlo adecuadamente en su contexto más amplio, es fundamental no perder de vista que no sólo es parte del ámbito laboral o de negocios, debido a que todo individuo de manera cotidiana y permanente negocia, ya que como coloquialmente podemos decir *regatea* para obtener el mejor precio, el mejor arreglo o las mejores condiciones al momento de obtener un bien, beneficio o servicio, a cambio de algo que tiene que estar dispuesto a otorgar, ya sea un recurso material, económico, una actividad o un compromiso, en cuyo caso, cuando realiza este proceso que le permite definir los detalles de dicho regateo, no hace otra cosa más que negociar.

Por ello, consideramos que la negociación en su sentido más amplio es un proceso de comunicación entre dos o más individuos o grupos de ellos, que tiene como objetivo tomar decisiones que establezcan una equidad en la obtención de un beneficio común. Analicemos lo anterior:

1. Es un proceso de comunicación, porque la negociación normalmente es verbal y confrontada, pues se requiere intercambiar puntos de vista y propuestas, muchas veces en más de una ocasión y la mejor forma para llevarlo a cabo es realizarlo en forma directa.
2. La negociación suele presentarse con diversas modalidades, principalmente entre los actores de dicho proceso, ya que se da por lo menos entre dos

individuos, pero también puede ocurrir entre un individuo y un grupo de ellos, así como también llega a establecerse entre dos grupos.

3. En una negociación la forma de operar tiene un momento definitorio cuando, después de presentar las posturas, se logran establecer los acuerdos correspondientes que recuperan los puntos en los que ambas partes están de acuerdo, lo que en términos del ejercicio de la administración ubicamos claramente como un proceso de toma de decisiones.
4. La inclusión de la equidad en un proceso de negociación, es el elemento que procura y da mayor probabilidad de que los acuerdos tomados aseguren que ambas partes logren uno o varios beneficios, teniendo en cuenta que dentro de los beneficios que cada parte busca, debe diferenciar entre los beneficios deseables y los beneficios posibles.

Concluyendo, todos negociamos, en mayor o menor medida, y como ejemplos tenemos la negociación del sueldo cuando vamos a ser contratados, al solicitar aumento de sueldo, como comprador cuando nos encontramos frente a un vendedor, al contratar un servicio comercial, al comprar una casa o un automóvil y, por supuesto, cuando un grupo de trabajadores negocia su contrato con los patrones. En fin, si analizamos objetivamente nuestra vida en todos aspectos es un mar de negociaciones y no por ello hay para cada situación un conflicto que le de origen al proceso de negociación.

B. *Análisis de información para una negociación efectiva*

Hablamos de negociación, pero ahora decimos *negociación efectiva*, es decir, que no nada más es intercambiar por intercambiar algún bien o servicio y no perder en dicho intercambio. Una negociación efectiva es cuando ese intercambio produce resultados efectivos y positivos para ambas partes por medio de un buen acuerdo.

Para llegar a ese *buen acuerdo* el camino muchas veces es largo y complicado, a veces no se llega ni a la mitad del mismo, por eso es importante que en toda negociación efectiva, se analicen los siguientes elementos de información para aspirar a una mayor probabilidad de lograr el éxito de una negociación:

1. Debe de existir algo por negociar, algún bien o servicio, información, un convenio, un contrato, una cotización, un automóvil, etcétera.
2. Las partes involucradas tienen que estar interesadas en negociar, normalmente una de las partes tiene algo que la otra necesita y está dispuesta a dar a cambio algo por ella.
3. Aparte de mostrar interés, las partes involucradas deben tener conocimiento sobre lo que van a negociar, esto es, la información del bien o servicio, la información que derivó la negociación, la información de los efectos que se van a producir, etcétera.
4. Ambas partes, deben conocer el escenario, un rango mínimo y máximo en que se pueden desenvolver dentro de la negociación, las reglas o lineamientos que determinaran el marco de dicho proceso (estrategias de negociación).
5. Los actores tienen que estar conscientes de que toda negociación efectiva tiene un cierre al llegar a un acuerdo conjunto (beneficio mutuo).

Eso último, *llegar a un acuerdo conjunto*, es lo más complejo de una negociación y, como se mencionó en la definición, lograrlo significa llegar a una equidad entre las partes, es *ganar–ganar* para ambos, porque en una negociación cada parte involucrada juega un papel a favor de los interés que defiende. En una negociación con el sindicato, por ejemplo, la empresa defenderá sus intereses acordes con sus objetivos empresariales y el sindicato defenderá sus intereses acordes con las necesidades de sus miembros, todo dentro de un marco establecido de derechos y obligaciones a partir de una negociación efectiva. Es aquí donde la gestión de las relaciones labores interviene en forma contundente, pues no sólo es llegar a la firma del contrato o convenio específico, es ir más allá, es encontrar elementos de motivación, de mejoramiento de clima laboral, de un adecuado plan de incentivos a cambio de productividad, es poner interés de ambas partes en querer que ganen ambas partes, algo que en muchas ocasiones, es extremadamente difícil de lograr.

En síntesis, para llevar a cabo una negociación efectiva hay que tener presentes siempre los elementos con lo que se va a negociar. En la actualidad no podemos correr el riesgo de estar presentes en una negociación sin la completa seguridad de tener alternativas y estrategias para enfrentar una negociación, máxime en una sociedad llena de organizaciones tan complejas como en las que nos desenvolvemos.

C. *Las estrategias de negociación*

En la administración hay dos tipos de estrategias de negociación: la distributiva y la integradora.

La primera, la negociación distributiva, consiste en que una parte gana algo a costa de que la otra lo pierda, esto es, para lograr una ventaja en la negociación la contraparte tiene que perder, existen intereses opuestos por lo que se considera que las condiciones en que opera esta negociación son "cero". En el ámbito laboral, este tipo de negociación la podemos ejemplificar cuando en la firma de un contrato de trabajo, el empleado desea un sueldo de 25 000 pesos mensuales y la empresa dice que el sueldo que ofrece es 20 000 pesos mensuales. Por un lado, el trabajador tiene la necesidad del trabajo y la oportunidad de contratarse, pero por el otro, sacrificaría 5 000 pesos de sus pretensiones, mientras que desde la perspectiva del patrón sabe de las necesidades del trabajador respecto del puesto y de su salario, su objetivo desde el punto de vista económico es disminuir al máximo los salarios de admisión conforme al tabulador para mantener el salario de ingreso por un año, por lo que el empleado decide firmar el contrato. Claramente uno ganó y el otro perdió.

La segunda es la negociación integradora, en donde ambas partes buscan un resultado que los beneficie, mediante una comunicación abierta, congruente con el esfuerzo de cada uno y mostrando flexibilidad en cada posición y, sobre todo, ambos tienen más de una alternativa para llegar a un buen acuerdo. Para hacer la comparación correspondiente, vamos a seguir con el ejemplo del sueldo en la contratación del empleado, recordemos que el empleado seleccionado desea 25 000 pesos mensuales y le ofrecen 20 000, sin embargo, y aquí es donde cambia la perspectiva de la negociación, el patrón le ofrece un plan de incentivos de 10% mensual con base en resultados, si lo alcanza son 2 000 pesos más al mes por lo que obtendría 22 000 pesos; el empleador ofrece dentro del plan propuesto que, si durante los 12 meses logra el incentivo propuesto, al final del año recibirá un bono adicional de un mes de sueldo, esto es, si en un mes no obtuvo el incentivo automáticamente pierde el mes adicional de sueldo propuesto. Aquí se integran los recursos a negociar puesto, si bien es cierto que con el bono alcanza 22 000 pesos, aún debajo de sus pretensiones, está el incentivo de lograrlo cada mes para obtener 22 000 pesos que no contemplaba en un esquema inicial, por el lado del patrón, este garantiza un sueldo al trabajador pero también garantiza que el

trabajador buscará obtener el bono mensual mediante su trabajo con la finalidad de lograr el bono anual.

Como podemos observar, estos dos tipos de estrategias de negociación tienen características particulares, analizamos el cuadro 1 tomado de Idalberto Chiavenato (2004) y comparemos con el ejemplo referido:

Cuadro 1. Estrategias de negociación

Características de la negociación	**Negociación distributiva**	**Negociación integradora**
Recursos	Cantidad fija	Cantidad variable
Estrategia	Ganar–perder	Ganar-ganar
Confrontación	Divergente	Convergente
Relación	Corto plazo	Largo plazo

De manera general, cuando tenemos la necesidad de negociar, utilizamos el estilo tradicional que se sustenta en *ganar–perder*, pero debemos considerar que la contraparte no siempre es un rival por vencer y aplastar, hay que tener en cuenta que ambos deben mostrar deseo y voluntad por obtener un beneficio mutuo para lograr que tanto una persona como la otra o, en su caso, el trabajador y la organización, así como un grupo y otro, logremos generar objetivos y resultados conjuntos.

D. Elementos de una negociación efectiva para la gestión de relaciones laborales

De manera integral hemos estudiado y analizado, que la negociación es una necesidad del individuo al interactuar con otro individuo, por lo menos, para llegar a algún acuerdo, ahora bien, ubiquemos lo anterior en el contexto de las relaciones laborales de una organización, en la difícil conceptualización de buscar el equilibrio entre patrones y trabajadores.

Inicialmente tenemos que dejar en claro que todo puede ser sujeto de negociación y, repetimos, "puede ser", siempre y cuando algo justifique iniciar un proceso

de negociación (la necesidad de), debido a que hay cosas que, por su naturaleza, quedan explícitamente establecidas como derechos y obligaciones, y también hay que dejar bien claro, que su aplicación no debe ser objeto de negociación.

Una vez que tengamos identificado "lo que se va a negociar", debemos seguir un proceso,que permitirá aspirar a una mayor probabilidad de lograr el éxito buscado en la negociación. Este proceso de negociación consta de las siguientes cuatro etapas:

a) *Preparación de la negociación.* Aquí debemos concentrarnos en ubicar el contexto de la negociación, ¿cuál es el objetivo de la negociación?, ¿qué efecto va a tener en la organización?, ¿quiénes están involucrados en la negociación?, ¿cuáles son mis expectativas de la negociación?, ¿cuáles creemos que son sus expectativas de la negociación?, entre otras preguntas.
b) *Escenario de la negociación.* En ésta fase se hace el intercambio de las propuestas de negociación, además de considerar elementos como: dónde se va a hacer la negociación, quién la realizará, qué recursos tengo para la negociación, cuáles son mis limitantes para la negociación, cuáles son las reglas que normarán la negociación, cuáles fechas y horarios se destinarán a la misma. Además de todos aquellos aspectos que deben ser previstos, con el fin de evitar sorpresas durante este proceso.
c) *Pleno de la negociación.* Es la etapa en la cual se presenta el verdadero intercambio de posiciones y el acercamiento a los acuerdos. Cada una de las partes hace la presentación de sus propuestas y busca llegar a un equilibrio dentro de las posturas que cada uno tiene como objetivo, mediante el conocido "estira y afloja", de tal forma que se diseña poco a poco un buen acuerdo para ambas partes, de preferencia sin confrontación y con la buena voluntad de las mismas. Por supuesto esta situación es la deseable, mantener un sano ejercicio de las negociaciones con ideas claras, objetivas y maduras para arribar a dichos acuerdos, desafortunadamente, no es un secreto que siempre hay la posibilidad de que, por más que se desee, esto no siempre ocurre y la celebración del proceso de negociación se vuelve tenso, extrapolado y difícil de manejar. También para esto se deberán tomar las previsiones del caso y tratar, hasta donde sea posible, de estar preparados para esa eventual circunstancia.

d) *Cierre de negociación.* Toda vez que ambas partes quedan satisfechas con lo negociado, se establecen las condiciones sobre el acuerdo tomado, tales como fecha de implementación, firma del contrato, vigencia del acuerdo tomado y evaluación de la negociación.

El proceso descrito nos va a permitir ser más eficientes en la gestión de las relaciones laborales dentro de una organización, ya sea de manera individual o colectiva, es que se establece un orden sobre la forma de llevar a cabo una negociación y se complementa con las habilidades que debe reunir la persona que va a negociar. Recordemos que la actividad de negociación dentro de la organización ha hecho que ésta se considere como una competencia laboral dentro del diseño de perfiles para una posición de trabajo, en el mismo ámbito que las funciones o las responsabilidades como son la toma de decisiones, la solución de problemas y el manejo de conflictos, entre otras.

La habilidad de negociación es fundamental para el éxito de la misma, saber manejar en el tiempo justo la propuesta de alternativas y contrapropuestas, identificar las necesidades de la otra parte para capitalizarlas, reconocer claramente qué se puede sacrificar a cambio de la solución de un conflicto, incluso, saber cerrar la negociación en el momento oportuno, son aspectos que no se pueden perder de vista. Adicionalmente a lo anterior, también es necesario destacar una cualidad que debe estar presente en los actores de la negociación: la paciencia. Ya que, como habrá de imaginarse, estos no son procesos fáciles, por lo regular exigen muchas horas de preparación y además de muchas otras al momento de llevarla a cabo, se requiere contar con la disposición de escuchar los planteamientos y propuestas de la contraparte por más complicados que parezcan y aunque no siempre sean presentadas de la mejor forma, así como procurar comprenderlas o ubicarlas en su justa dimensión, lo que no siempre es sencillo de lograr.

E. Negociación individual y colectiva

Ahora bien, la gestión de las relaciones laborales, dentro de la función de recursos humanos en la organización, tiene que ubicar que tipo de negociación se va a llevar a cabo, de tipo individual o colectiva:

a) La negociación individual es aquella que se realiza directamente con el trabajador, uno a uno, en donde se acuerdan aspectos sólo para ese trabajador, aunque algunos puntos sean comunes para los demás trabajadores.
b) La negociación colectiva es aquella que se realiza por parte de la organización con un grupo de trabajadores, representantes de todos los demás, comúnmente agrupados en un sindicato y que, mediante los acuerdos a los que se llegan, son por igual para todos los trabajadores integrantes de dicho sindicato.

De lo anterior es importante destacar (y como referencia de lo visto en el capítulo uno), que la generación de conflictos laborales hizo que nacieran las agrupaciones de trabajadores con la intención de defender sus derechos, son figuras que surgen por el antagonismo natural entre los grupos patronales y de obreros. Pues bien, nuestra intención no es seguir incrementando ese antagonismo, ya que ambas partes trabajan por el bien de una entidad económica, la intención es que se tengan elementos suficientes para que ambas partes hagan acuerdos que vayan en dirección del crecimiento y desarrollo de los integrantes de la organización así como para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

La intención principal de una adecuada negociación individual o colectiva, dentro de la gestión de relaciones laborales, es identificar de manera conjunta, tanto los patrones como los trabajadores, los aspectos más convenientes para llegar a una zona de negociación que integre (negociación integrativa) el conjunto de elementos que constituyan en su aplicación, un actuar benéfico para la organización.

Para concluir este apartado, es importante dejar en claro que ambas partes deben fijar posturas flexibles que permitan crear un compromiso mutuo de responsabilidad, aspectos que lleven al desarrollo sano y pleno de una convivencia laboral adecuada, que se vea reflejado en un manejo efectivo del conflicto organizacional.

2.3 los contratos en una organización

Este apartado está integrado con información fundamental para entender las necesidades que cubren los contratos de trabajo. Posteriormente nos referimos al contrato individual de trabajo, al contrato colectivo de trabajo y, por último, a las estrategias actuales de contratación para la gestión de las relaciones laborales.

A. Necesidad de los contratos de trabajo

En materia laboral, conforme a lo revisado en el capítulo anterior, todo acuerdo obtenido durante una negociación, desde el aspecto más particular hasta aquellos temas de carácter general, no debe ser sólo manifestaciones de buena voluntad o pronunciamientos de sanas intenciones entre las partes, pues hacerlo así sería muy arriesgado, poco práctico y nada útil para la aplicación de lo convenido. Estos acuerdos deben ser formalizados, generando el soporte documental que permita detallar con claridad las características del arreglo, pues se trata de la definición de muchos aspectos que determinan en su conjunto, las obligaciones y derechos que sustentan cualquier relación laboral de trabajo entre un empleado y su empleador, elementos todos que se constituyen en el origen del contenido que da forma a los documentos conocidos como contratos de trabajo.

La relación de trabajo es el nexo entre el trabajador y el patrón, se presenta cuando una persona ofrece y presta sus servicios a otra a cambio de una remuneración económica. Así lo señala la Ley Federal del Trabajo (2012), que en su título segundo referido a las relaciones individuales de trabajo, capítulo primero de disposiciones generales, en el primer párrafo del artículo 20 precisa que "se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario".

Es importante comentar que, de acuerdo con lo anterior, la relación de trabajo se da con o sin contrato de trabajo, pues mientras se preste un servicio y se pague por el mismo, categóricamente se afirma que nos encontramos ante la presencia de una relación de trabajo. Además, es preciso tomar en cuenta que el mismo artículo 20, en su tercer párrafo puntualiza que tanto la relación de trabajo como el contrato de trabajo producen los mismos efectos.

No obstante lo anterior, vale la pena preguntarnos, si por el hecho de que tanto la relación de trabajo como el contrato producen los mismos efectos, es innecesario y, por lo tanto, prescindible que se cuente específicamente con los contratos de trabajo. La respuesta es total y absolutamente negativa, pues está claro que la Ley, al dejar por sentado esta premisa, garantiza la protección del trabajador para que sus condiciones de trabajo nunca sean inferiores a lo consignado en la Ley Federal del Trabajo. Sin embargo, en cuanto al patrón son otras las consideraciones por analizar, por ejemplo, basta recordar que en el ámbito laboral, la carga de la prueba está a cargo del patrón y ante cualquier demanda interpuesta

por el trabajador, cómo puede el empleador comprobar cuando así ocurriera, que el trabajador incumplió con lo pactado, ya sea en la cantidad de trabajo requerida, en los tiempos para realizar el trabajo, en el cumplimiento de las funciones encomendadas, por mencionar algunos ejemplos, sólo puede hacerlo si cuenta con el contrato de trabajo, en donde se deben consignar estos y otros elementos de la relación laboral.

De igual forma, para una adecuada gestión de las relaciones laborales dentro de una organización, es necesario que se formalice esa relación de trabajo por medio de un contrato que permita plasmar con claridad los derechos y obligaciones tanto de los patrones como de los trabajadores, con el afán de trasparentar al máximo posible todas y cada una de las situaciones que fueran efecto de una buena negociación, sea individual o colectiva, y generen certidumbre entre los actores con respecto de los aspectos que condicionen su relación de trabajo.

B. *Contrato individual de trabajo*

En México tenemos fundamentalmente dos formas de instrumentar un contrato de trabajo: contrato individual y contrato colectivo. En cualquiera de los casos, constituyen uno de los ejes más importantes para la adecuada gestión de las relaciones laborales de una organización, en virtud de que mediante ellos, se protegen y garantizan los intereses de ambas partes, patrones y trabajadores, conforme el marco laboral de nuestro país.

El artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo (2012), señala que el contrato individual de trabajo "es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario". De esta definición se desprenden claramente los tres elementos constitutivos: *a)* la prestación de un trabajo personal, *b)* la remuneración por dicho trabajo y *c)* el nexo de dependencia o subordinación. En nuestra legislación laboral, las relaciones individuales de trabajo que derivan en el contrato individual de trabajo, se fundamentan en el título segundo de la Ley referida, en específico de los artículos 20 al 55.

Este contrato regula las relaciones laborales entre un patrón y un individuo, hecho en forma escrita y en relación con lo indicado en el artículo 25 de la misma Ley, donde se establecen las condiciones sobre las cuales ha de desempeñarse el trabajo por el cual el trabajador es contratado.

Inicialmente se requieren tener los datos personales del trabajador (nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio) y del patrón se ha de considerar los requeridos para una persona moral, de conformidad con su constitución jurídica. Debe indicarse la duración del contrato, ya sea por obra determinada, por tiempo determinado o indeterminado (estos puntos se abordarán en el texto más adelante). Asimismo debe indicarse con la mayor claridad posible, qué es lo que se va a hacer, es decir, cuál es el objeto sustantivo de la actividad por realizar, esto es muy importante ya que de aquí se desprenderán las funciones principales desarrolladas en el puesto y que, en términos técnicos de la administración, serán acordes con las producidas en la descripción del puesto correspondiente a la posición de trabajo.

Dentro del contrato individual de trabajo, se tiene que dejar establecido, el o los lugares donde se prestarán los servicios para los cuales se ha contratado, la duración de la jornada, así como la forma y el monto del salario, además los días y el lugar de pago convenidos. De los elementos anteriores, uno que destaca por su trascendencia e importancia, es la definición del monto del salario, medular en la cuestión de negociación, puesto que el salario es uno de los principales factores de equilibrio en la relación patrón-trabajador, y es de fundamental interés dejarlo perfectamente establecido y bien definido desde antes de la firma definitiva del contrato.

Los dos últimos puntos que considera el artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo, se refieren por un lado, a la obligación explicita de garantizar que el trabajador reciba la capacitación requerida, de acuerdo con los planes y programas generados, obligación que muchas organizaciones evitan pues lo contemplan como un gasto y no como una inversión para la productividad y crecimiento de su misma empresa, por esta razón este punto debe de estudiarse como un tema particular. Por otro lado, la Ley señala que deben mencionarse las otras condiciones de trabajo, generalmente conocidas como prestaciones, pactadas entre el trabajador y el patrón, o en su caso, los servicios legales, prestaciones superiores y servicios organizacionales. A continuación se mencionan algunos:

• Días de descanso	• Días de aguinaldo	• Servicios médicos prestados
• Días de vacaciones	• Prima dominical	
• Prima vacacional	• Pago por tiempo extra	

Como se observa, todos los aspectos señalados que la Ley obliga considerar en la elaboración correcta del instrumento jurídico denominado contrato de trabajo, representan la posibilidad para ambas partes de contar con la precisión puntual sobre cada tema que sustenta la relación laboral, dejando de lado las interpretaciones y lagunas de información, pues así cada uno conoce sus obligaciones y sus derechos. Dentro de estos temas (ya se mencionó) hay tres tipos de contratación, de cuyas modalidades depende el grado de precisión a considerar en los contratos individuales de trabajo, siendo los siguientes:

a) *Contrato por obra.* Este puede estipularse únicamente cuando lo exija su naturaleza, según lo señala el artículo 36 de la Ley Federal del Trabajo. Como ejemplo de ello, podemos señalar un contrato de trabajo por la construcción de un edificio, en donde lo que importa es la obra y pasa a segundo término el tiempo.
b) *Contrato por tiempo determinado.* Este sólo puede presentarse cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar; cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador o, también, en los casos específicamente estipulados en la Ley. Todo de acuerdo con lo referido en el artículo 37 de la Ley Federal del Trabajo. En este tipo de contrato, se debe cuidar su manejo ya que se trata de la contratación exclusivamente por un periodo de tiempo específico, sin embargo, si en su detalle no se precisa adecuadamente este detalle, de forma automática puede convertirse en un contrato abierto, es decir, por tiempo indeterminado. El caso más claro de este tipo de contratos se observa al contratar a una persona que cubrirá una incapacidad por maternidad, licencia o por accidente de trabajo.
c) *Contrato por tiempo indeterminado.* Este contrato es el más común en una relación individual de trabajo. Tal como se detalla en el artículo 35 de la Ley Federal del Trabajo, a falta de especificación expresa de los dos tipos de contrato mencionados será un contrato por tiempo indeterminado, esto es, se conoce cuando inicia y, dependiendo de diversos factores labores, personales, organizacionales, económicos, de desempeño, de productividad, será el tiempo que dure dicha relación de trabajo, sin embargo, en principio no se indica una fecha de término.

Cada uno de los contratos mencionados deben cumplir con todos los lineamientos mencionados, pero lo más importante es éstos sean cumplidos, y sobre

todo, se debe estar conscientes de que mediante el contrato individual de trabajo, cada uno de los empleados de una organización quedan, por un lado, protegidos por la legislación laboral de nuestro país y, por otro, comprometidos a cumplir con un conjunto de responsabilidades en dicha relación laboral y cuya existencia optimizará la gestión de las relaciones laborales dentro de la función de los recursos humanos en una organización.

C. *Contrato Colectivo de Trabajo*

Hay una gran diversidad de tipos y tamaños de organizaciones, por desgracia, en un grupo muy representativo de ellas no se cuenta con contratos individuales de trabajo, con las implicaciones y problemas que esto puede generar y que se muestran en nuestros comentarios. En otro grupo más de organizaciones, se ha previsto la creación de contratos que en cada situación correspondan, en cuyo caso no solo se cumple con las disposiciones de ley, y además, se cuenta con el respaldo jurídico mínimo sobre lo convenido con cada trabajador. Ahora bien, hay un tercer grupo de organizaciones denominadas "grandes empresas", que quizás en términos de la cantidad de empresas que representan sean muy pocas, pero que en función del número de trabajadores que involucran, sin lugar a dudas abarca una cantidad muy importante de trabajadores. Por lo anterior, resulta conveniente ubicar en su justa dimensión, que en varias de estas grandes organizaciones la forma de contratación no siempre se realiza de manera individual, en muchas de ellas, se cuenta con una agrupación que representa los intereses de los trabajadores, acuerda y conviene con las autoridades de las organizaciones las condiciones que regularán las relaciones de trabajo de todos los integrantes de esa organización, bajo la modalidad de un *contrato colectivo*.

La razón para que se lleve a cabo de esta manera (vía una agrupación que representa a todos los trabajadores) es porque el origen de dichas agrupaciones es la defensa de los derechos de los trabajadores ante las injusticias de las cuales fueron objeto los trabajadores mexicanos en las organizaciones del siglo XIX y principios del siglo XX.

Para una organización que cuenta con dicha agrupación gremial, el tema de la contratación colectiva reviste un punto más que fundamental para favorecer la gestión adecuada de las relaciones laborales en ella.

El contrato colectivo de trabajo se encuentra definido en el artículo 386 de la Ley Federal de Trabajo, como el convenio que se genera entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

De conformidad con lo estipulado por la Ley, en su artículo 391, el contrato colectivo de trabajo, deberá contener los mismos elementos mencionados en el apartado del contrato individual de trabajo, precisado en el artículo 25 de la Ley, con la única salvedad de que es un contrato para varios trabajadores y no un contrato para cada trabajador.

La diferencia puede parecer mínima en su contenido, ya que el contrato individual se elabora para una persona en lo particular y, cuando es colectivo, abarca un grupo de trabajadores. Sin embargo, la realidad nos muestra que la diferencia va más allá, sobre todo en lo que se refiere a los aspectos de aplicación y administración del contrato colectivo de trabajo, pues mientras que en el contrato individual por lo regular la persona en lo individual es quien negocia y acuerda los términos de su contratación, en el colectivo hay un grupo de personas que con la representación de todos, se ostenta con mayor presencia y fuerza en sus planteamientos para negociar acuerdos con una mayor pujanza. Además, para que una persona después de un tiempo de actividad laboral restablezca un nuevo proceso para revisar los términos de su contratación y aspire a pactar mayores beneficios en sus condiciones de trabajo, requiere cubrir varios supuestos, en general, difíciles de lograr, razón por la cual es poco probable que esto ocurra. En cambio, cuando se tiene un contrato colectivo, la propia ley establece la obligatoriedad de atender la revisión de los salarios al menos una vez al año y la revisión parcial o total del contrato colectivo, cuando la representación de los trabajadores lo solicite, atendiendo a lo señalado en los artículos 397 al 400 de la Ley Federal del Trabajo.

En nuestro país, la existencia de un contrato colectivo de trabajo ha permitido que los trabajadores tengan la posibilidad de solicitar en conjunto la revisión y firma de su contrato colectivo conforme la vigencia del mismo y, en caso de que el patrón (o grupo de ellos) se niegue a hacerlo, podrán ejercer su derecho de huelga como se consigna en los artículos 387 y 450 de la citada Ley.

La complejidad del estudio del contrato colectivo de trabajo ha sido, a largo del tiempo, un tema central para la adecuada gestión de las relaciones labores en una organización, en virtud de que lo mismo un sindicato ayuda a incrementar la

fortaleza y desarrollo de una organización, también puede significar el factor que frene u obstaculice su crecimiento, llegando incluso en casos extremos, a afectar su funcionamiento y operación, lo que deriva en la quiebra y eventual desaparición de la organización.

El contrato colectivo de trabajo permite a todo un grupo de trabajadores estar en igualdad de condiciones entre sus miembros y hacer frente al grupo de patrones, por lo que la gestión de las relaciones labores y la adecuada aplicación de técnicas de negociación son muy importantes para lograr los mejores acuerdos dentro del proceso de revisión de un contrato colectivo de trabajo.

Es importante destacar, que también existe un contrato ley como lo marca la Ley Federal del Trabajo en su artículo 404. Es, en esencia, un contrato colectivo de trabajo, pero con una variante que aplica a una rama específica de la industria y puede llevarse a cabo en una o varias entidades federativas, zonas económicas o en todo el territorio nacional.

D. Estrategias actuales de contratación para la gestión de las relaciones laborales

La contratación de personal es el cierre de los procesos de reclutamiento y selección de personal, representa el acto que formaliza la integración de un nuevo personal en la organización con la definición de las características de la relación laboral, mediante el contrato de trabajo.

En ese orden de ideas, así como en la fase de reclutamiento es fundamental realizar una correcta convocatoria para reunir candidatos potenciales para ocupar un puesto y que en la fase de selección se cumpla con la premisa de "elegir al hombre adecuado para el puesto adecuado", es de igual importancia para el manejo y administración del recurso humano de una organización, el adecuado establecimiento y formalización de un proceso de contratación, que arroje como producto o resultado el respectivo contrato de trabajo, pues de esta manera, en forma sistemática y mediante la técnica jurídica más depurada, se dará certidumbre a la relación de trabajo, no sólo para evitar caer en disputas o demandas por interpretaciones generadas por la ausencia de una definición puntual de los considerandos de dicha relación de trabajo, sino que también sirva a favor de la correcta comprensión de los derechos y obligaciones que asisten a cada parte, y evitar caer en distracciones

innecesarias y permita centrar los esfuerzos en temas de productividad y mejora del desempeño de los trabajadores. Así de importante es el proceso de contratación.

Ante la continua evolución de las organizaciones, envueltas en un mercado cada vez más globalizado y más competido, los elementos de contratación y, por lo tanto, de negociación para la firma de un contrato se han visto afectados, ya que ahora no es suficiente centrarse, como antes ocurría, en el factor salario como uno de los aspectos más relevantes para el trabajador y, por ende, prioritario en su contratación. En la actualidad, los temas de prestaciones económicas, seguridad social, protección al trabajo, plan de carrera y servicios adicionales, cobran cada vez mayor relevancia en los temas de discusión y análisis durante las etapas de negociación de la relación laboral, razón suficiente para que los administradores o responsables de la conducción de las áreas de recursos humanos en las organizaciones conozcan mejor todos estos temas, generando los esquemas más creativos y favorables, tanto para el beneficio de los trabajadores (cuando así sean convenidos), como para que la organización coseche mayores niveles de calidad y productividad en el retorno de su inversión por los beneficios otorgados.

Como lo veremos en el siguiente capítulo, las competencias laborales son los elementos individuales que en la actualidad se abordan para el análisis de una contratación, pasan de un simple conjunto de requisito de conocimientos y habilidades desarrolladas a una perspectiva de competencias bien definida, cubriendo adecuadamente los perfiles de posiciones que bajo este concepto se manejan, situación que es importante considerar dentro del proceso de contratación.

No hay que perder de vista que en la actualidad dentro de las organizaciones hay una corriente o modalidad que se utiliza como parte de sus esquemas de contratación, nos referimos a la subcontratación, también conocida como *outsourcing*, que aunque no es nueva, se ha puesto de moda permitiendo que un externo realice ciertas tareas o actividades, tanto administrativas como operacionales pero nunca sustantivas, lo que en un momento determinado afecta el esquema de la gestión de relaciones laborales.

La gestión de la relaciones laborales en la actualidad debe de reflejarse en esquemas estratégicos de contratación de personal, por medio de adecuadas negociaciones integrativas, pero aún más, dichos esquemas estratégicos deben darse siempre dentro del marco de la legalidad y normatividad laboral vigente en nuestro país, ofreciendo esquemas de contratación atractivos y reactivos a las exigencias de competencias actuales de las organizaciones, con estrategias de comunicación y

diálogo abierto, cuando se trate de negociar algún contrato colectivo y siempre con la idea de incrementar la productividad de las organizaciones.

El supuesto antagonismo entre los trabajadores y patrones al momento de la revisión de un contrato colectivo de trabajo ha sido una barrera histórica. Es entonces que, como estrategia, la administración de la organización debe esforzarse por crear un ambiente que permita cimentar caminos de crecimiento de productividad para la empresa y de desarrollo e identificación para los integrantes de la misma.

Es difícil decir como "receta de cocina" que las mejores estrategias de contratación al día de hoy son estas o aquellas, lo cierto es que las mejores estrategias serán siempre las circunstancias que equilibren la gestión de las relaciones laborales, orientadas al trato justo del trabajador, a su crecimiento y el de la empresa, a la optimización de factor económico (remuneraciones, servicios y prestaciones), a los recursos disponibles en el mercado laboral, siempre respetando y ejecutando lo estipulado en el contrato de trabajo, sea individual o colectivo.

2.4 La actualidad de la gestión de las relaciones laborales

En este apartado hablamos del impacto de la globalización en la gestión de las relaciones laborales, de los temas que presentes en la gestión de las relaciones laborales, la situación del sindicalismo en la actualidad y la tendencia actual de las relaciones laborales.

A. El impacto de la globalización en la gestión de las relaciones laborales

Nuestro país no está al margen de la globalización, lo vemos cotidianamente en temas económicos, culturales, educativos, políticos y, por supuesto, en los aspectos laborales, entre otros.

Las organizaciones actuales no son las mismas de hace 10, 20 o 40 años, sus objetivos, estructuras, maneras de conducirse y controlarse han evolucionado considerablemente, razón por la que para estar en condiciones de responder de manera favorable a los retos actuales, las empresas deben fortalecer el ejercicio de sus funciones sustantivas y, para lograrlo, requieren contar con los recursos humanos

que abarquen las competencias profesionales correspondientes, con un alto grado de adaptabilidad a la dinámica actual de las empresas, que de manera permanente genera modificaciones en los contenidos, procedimientos y formas de organización del trabajo.

Los cambios no se dan de manera exclusiva en el terreno estructural y productivo de las organizaciones, pues el fenómeno de la globalización también afecta a los individuos desde la perspectiva de su comportamiento, tanto individual como colectivo, ya sea en la sociedad o en su ámbito de trabajo, lo que genera que sus motivaciones, aspiraciones y búsqueda de logros sean cada vez más diversos y altos, pues la interacción de los trabajadores en sus diferentes papeles en los grupos formales e informales se encuentra altamente influenciado por cambios tecnológicos, de comunicación e información.

Es importante considerar que, actualmente, los cambios en las leyes y ordenamientos de carácter laboral, son objeto de nuevas consideraciones en varios países como un efecto más de la globalización. En México, al momento de escribir estas líneas, los órganos legislativos analizan la iniciativa preferente enviada por el poder ejecutivo federal sobre la propuesta de una denominada reforma laboral, que de hecho, ha sido aprobada en primera instancia por la Cámara de Diputados mediante una minuta de acuerdos enviada a la Cámara de Senadores, donde también fue aprobada en lo general y en lo particular por dicho órgano, regresando a la Cámara de Diputados la modificación de uno de los artículos enviados en su minuta y la adición de siete artículos más para la consideración de los diputados, de coincidir con lo aprobado por los senadores en estos ocho puntos, posibilitaría que el decreto de reforma a la Ley Federal del Trabajo, se envíe al poder ejecutivo federal, para su publicación en el Diario Oficial de la Federación, lo cual implicaría la modificación de más de 450 artículos de dicha Ley, con cambios en temas como la transparencia sindical, nuevas formas de contratación, límites para el pago de sueldos caídos y la regulación de la subcontratación (outsourcing), entre los más representativos.

Los ejemplos señalados muestran que la gestión de las relaciones laborales necesariamente responde a las condiciones actuales de las organizaciones, que como ya observamos, se ve influenciada de manera local e internacional en muchos aspectos. De lo anterior, es fácil comprender que dicha gestión, tendrá que considerar los esquemas que generen la flexibilidad requerida por las organizaciones, para una correcta definición de sus formas de trabajo, ya sea en la especificación de sus funciones y responsabilidades, así como en los métodos y procedimientos de trabajo,

lo que se ha dado a conocer como "multifuncionalidad"; pero además, la gestión de las relaciones laborales deberá estar consciente de que las motivaciones y aspiraciones de los individuos requieren incluir más y más elementos, por lo que los planteamientos y ofrecimientos sobre aspectos de prestaciones, seguridad social y protección del trabajo, deben ser acordes con lo que el mercado laboral presenta. Finalmente, los cambios que se vislumbran en el proyecto de reforma laboral habrán de generar cambios importantes cuyo impacto incidirá directamente en aspectos incluidos en los contratos de trabajo, en nuevas alternativas para acordar condiciones de trabajo y, en lo general, nuevas formas de conducir las relaciones laborales de una organización.

B. *Los temas que están siempre presentes en la gestión de las relaciones laborales*

Es claro que el punto destacado en el manejo de las relaciones laborales es el salario y sus accesorios o prestaciones, sin embargo, no lo es todo para una adecuada gestión de las relaciones laborales. Existen otros temas como la seguridad e higiene, la capacitación y adiestramiento, la evaluación del desempeño, el otorgamiento de estímulos, el reglamento interno de trabajo, el escalafón y la conciliación de conflictos, entre otros, que deben ser analizados y convenidos cuando así se requiera, con la intervención de las áreas responsables del manejo de las relaciones laborales de la organización.

En nuestro país, las leyes federales se encargan de regular todo lo referente a la seguridad e higiene en el trabajo, y los patrones deben establecer lugares higiénicos y seguros para que los trabajadores desempeñen adecuadamente su trabajo, siendo responsabilidad de éstos, llevar a cabo todas las acciones referentes a medidas de seguridad e higiene que exija el patrón. Esa parte está perfectamente definida, pero la gestión adecuada de las relaciones laborales en una organización implica la necesidad de detallar los mecanismos de atención y operación, sobre asuntos que por un lado prevengan los accidentes de trabajo y la generación de enfermedades profesionales, pero por el otro, den seguimiento a los casos de trabajadores que vean alguna afectación a su condición física o de salud, atendiendo a lo dispuesto en las leyes respectivas, estableciendo comisiones bilaterales entre patrones y trabajadores para la solución de estos asuntos.

La capacitación y el adiestramiento se encuentran consignados y garantizados en la Ley Federal del Trabajo, de manera detallada se precisan los aspectos que regulan su aplicación para los diferentes actores que tienen competencia. No obstante para asegurar y facilitar una correcta operación y atención de los asuntos relativos a este tema, se deben establecer los acuerdos, y en caso necesario, los reglamentos específicos de la materia, que perfeccionen y afinen los criterios, procedimientos, calendarios y otros elementos que ayudarán a cumplir adecuadamente con este proceso. En razón de lo anterior, es claro que este es un aspecto que debe atenderse como parte de la gestión de relaciones laborales, no sólo porque permitirá a la organización cumplir con las obligaciones señaladas en la Ley Federal del Trabajo, sino porque asegurará que el tiempo que destinen a esta actividad, tanto los responsables de administrar esta función como los trabajadores participantes, se traducirá en esfuerzos correctamente aprovechados y no desperdiciados, sobre todo, porque es uno de los elementos que permitirá a la organización alcanzar los niveles de desempeño y productividad trazados.

De igual forma, en muchas organizaciones se procura de manera muy conveniente, vincular el desempeño de los trabajadores con la posibilidad de recibir uno o varios estímulos en función, precisamente, de la calificación que reciba cada individuo. Para llevarlo a una correcta aplicación, evitando que los programas definidos generen confusiones, interpretaciones inadecuadas y problemas diversos, para favorecer que sean claros para todos los participantes mediante una adecuada gestión de las relaciones laborales se deben sentar las bases, mecanismos de regulación y, en su caso, de atención a los problemas que se generan.

Todos sabemos que en el mundo actual, de gran movimiento y cambios constantes en muchos ámbitos de la vida, las organizaciones no son ajenas a estas situaciones, por ello, es natural comprender que dentro de la dinámica de las organizaciones, también se presenta la movilidad y rotación de los recursos humanos derivado de varias causas y circunstancias, como son las renuncias, despidos, jubilaciones o fallecimientos, situaciones que generan la necesidad de cubrir los espacios abiertos por las condiciones antes señaladas. No obstante podemos recurrir al mercado laboral externo para encontrar a las personas que eventualmente cubran dichas vacantes. En primer lugar, lo ideal es tratar de aprovechar al recurso humano con que cuenta la organización, por medio de ascensos y promociones que permitan a los trabajadores aspirar a un nuevo puesto. Estos movimientos de personal, tienen que ser ordenados, no pueden ser aplicados por criterios personales y sin reglas

definidas, razón por la que, mediante la gestión de relaciones laborales se pueden establecer los mecanismos de regulación y operación, así como los criterios de aplicación, a partir de lo previsto por la Ley Federal del Trabajo, para que el sistema de escalafón funcione adecuadamente.

Como puede observarse, son muchos los temas que deben ser atendidos por los responsables de la función de relaciones laborales. Pues contrario a lo que se piensa, la intervención de esta área no solo aplica cuando se presenta un conflicto o problema de carácter laboral, para que la cantidad de conflictos o problemas de esta naturaleza no crezca, más bien se reduzca y se lleve a su mínima expresión, es que la adecuada gestión de las relaciones laborales, determinará en buena medida que la empresa u organismo funcione con la estabilidad laboral adecuada, que sin lugar a dudas, se constituiría como uno de los elementos que abriría la posibilidad de cumplir con una de las máximas de la administración: contribuir a que la organización logre los fines establecidos mediante la coordinación y optimización del personal, por medio de un adecuado manejo de los recursos humanos en donde uno de sus elementos es la gestión de las relaciones laborales.

C. *La situación del sindicalismo en la actualidad*

Hablar del sindicalismo es hacerlo de un tema central y trascendental de las relaciones obrero-patronales, su desarrollo en nuestro país, lo podemos analizar con diferentes escenarios hasta llegar a la situación que se vive en la actualidad.

El primer escenario es el surgimiento. Ese desarrollo histórico que se da a principios del siglo XX con los movimientos de Cananea y Río Blanco, cuando la unión de los trabajadores ante la desigualdad en las condiciones de trabajo con los trabajadores extranjeros, hace que se solidifique la unión de los mismos, dando paso a la creación de diversos sindicatos que iniciaran en nuestro país el desarrollo del movimiento organizado de los trabajadores.

Por medio de esa unión, los trabajadores sindicalizados tienen claro sus objetivos: primero, darle a los trabajadores la seguridad de su trabajo mediante un instrumento jurídico denominado contrato colectivo de trabajo y, en segundo lugar, mejorar las condiciones laborales como la jornada de trabajo, el salario justo y la garantía de las prestaciones mínimas reguladas por la ley, entre otros aspectos.

Hasta este breve análisis, parece que el sindicalismo es un movimiento social creado para la lucha y defensa de los intereses legítimos de los trabajadores que aspiran a recibir mayores beneficios de su relación laboral, pero que de ninguna manera se contrapone con los intereses de las organizaciones para alcanzar el cumplimiento de los objetivos que han determinado en el marco de los niveles de alto desempeño y productividad en sus operaciones.

Sin embargo, es aquí donde comenzamos la explicación del segundo escenario, en donde derivado de la gran cantidad de sindicatos creados en nuestro país, se han generado también las coaliciones de sindicatos a partir de las cuales han aparecido agrupaciones como la CTM (Confederación de Trabajadores de México), la CROC (Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos), la FSTSE (Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado) y, más reciente, la UNT (Unión Nacional de Trabajadores), donde los líderes sindicales comienzan a ser figuras políticas y no sociales, debido a la gran vinculación que se estableció y alentó entre los representantes de estas organizaciones y los líderes del gobierno que se mantuvo en el poder durante setenta años, favoreciendo que tales agrupaciones adquirieran beneficios y conquistas sindicales a cambio de mantener en calma a los trabajadores, e incluso, intervenir para desactivar movimientos que claramente se perfilaban a estallar al ejercer su derecho de huelga.

En este escenario es donde las agrupaciones mencionadas toman mayor fuerza. Resaltan casos como los sindicatos de trabajadores de telefonistas, petroleros, maestros, electricistas y trabajadores universitarios (entre los principales) que para el año 2000, cuando el gobierno alternativo tomó el mando del país, las relaciones entre dicho gobierno y los sindicatos se vieron rotas e inciertas al tratar de manejar una nueva forma de relación entre ambos que exigía un reacomodo y replanteamiento de las posturas y formas de interactuar acorde con los tiempos y personajes de la vida política lo que, evidentemente, no fue sencillo de realizar.

El tercer y último escenario, permite observar que en nuestros días, con la iniciativa de reforma laboral propuesta por el gobierno saliente, se ha tocado de fondo temas particulares referentes al manejo de los sindicatos: la transparencia sindical, el derecho a la huelga, el voto libre y secreto para la elección de la directiva sindical y la rendición de cuentas, entre otros aspectos. Esta situación ha causado una gran inconformidad a este tipo de agrupaciones, misma que naturalmente puede afectar y generar una inestabilidad en las relaciones Estado-empresas-sindicatos.

Hay la idea de que en estos momentos el sindicalismo de nuestro país se encuentra en una crisis provocada por factores internos que lo han desviado de sus objetivos fundamentales, perdiendo su identidad política e ideológica y abriendo la puerta a un vacío de proyecto sindical que interconecte con las necesidades de los trabajadores. El sindicalismo en el México de hoy, tiene un gran peso que se debe reorientar para que vuelva a ser factor en el ámbito social, no en el político, cuidando la relación con el Estado y las organizaciones.

D. La tendencia actual de las relaciones laborales

Como ya se mencionó, el objetivo fundamental de una adecuada gestión de la tendencia actual de las relaciones laborales es encontrar el equilibrio entre los intereses de los trabajadores y patrones, respecto de los derechos y obligaciones que los vinculan en una relación de trabajo. Para lograrlo, el ejercicio de la función de recursos humanos en la actualidad debe contemplar la identificación y aplicación de tres aspectos clave en la estrategia utilizada en la gestión de las relaciones laborales en una organización. Estos elementos son los siguientes:

1. Aspectos normativos (leyes, contratos, reglamentos y convenios)

Debemos considerar que la base del fortalecimiento en toda relación laboral, se sustenta en la definición de la normatividad laboral y en la correcta aplicación de las leyes, los contratos y reglamentos correspondientes. Su eficiente ejecución, permitirá que dicha relación sea más simple y sólida en la permanente dinámica de las relaciones entre trabajadores y patrones.

En México, después de poco más de cuarenta años, se trata de generar una reforma laboral que actualice algunas de las características que definen las condiciones sobre las cuales se sustenta la relación laboral de los trabajadores. Una reforma laboral que busca poner orden a ciertos aspectos de la vida diaria que no contaban con una regulación adecuada, como el caso del outsourcing o subcontratación, o bien, proponer cambios que permitan tener nuevos esquemas alternativos de contratación, sin dejar de lado los derechos ya ganados por los trabajadores.

La sociedad evoluciona, las organizaciones evolucionan, la dinámica económica, política y comercial también van cambiando, por ello es necesario que la legislación laboral también avance hacia una que responda a las características de nuestro tiempo. Debe de ser dinámica, flexible y promotora del desarrollo y productividad de las organizaciones, sin dejar de lado la protección y derechos de los trabajadores. Todo parece indicar que la reforma prosperará, pero habrá que revisar en su momento, en cuáles términos se generan estas adecuaciones para identificar puntualmente el efecto de dichos cambios.

La ley es el piso, son los mínimos a sujetarse, los contratos mejoran o perfeccionan los aspectos que ahí se consideran. Sin embargo, así como se ha señalado que es importante generar los instrumentos que den certeza sobre las características que determinan la relación laboral, sobre todo cuando se trata de una contratación colectiva, no siempre es necesario y conveniente incluirlo todo en un contrato colectivo de trabajo, ya que en muchas ocasiones, pretender circunscribir todas las situaciones a dicho instrumento, resulta contraproducente, pues este siempre debe hacer referencia a situaciones de carácter global y, por lo regular, permanentes para todos los empleados de la organización y no a situaciones temporales o particulares de un trabajador o un grupo de ellos, en cuyo caso, es recomendable dejarlo plasmado en convenios o acuerdos específicos cuya vigencia esté sujeta al cumplimiento del compromiso adquirido.

Las leyes, contratos y convenios pactados, no se interpretan, se aplican. Sin embargo, no hay que perder de vista que, ante una diferencia o contradicción en los aspectos considerados en estos instrumentos, también se observan jerarquías, que conllevan mayor peso en su obligatoriedad y que, por lo tanto, permiten resolver su aplicación. Es claro que primero están las leyes, en este caso la Ley Federal del Trabajo, enseguida los contratos colectivos o individuales, después los reglamentos y, finalmente, los convenios específicos.

La administración debe buscar siempre, contar con una fortaleza legal y legítima para hacer frente en las mejores condiciones a todas las peticiones que puede formular el trabajador o el sindicato, razón por la que siempre hay que analizar con todo detenimiento las obligaciones que la ley nos exige de su cumplimiento, pero también cuáles son los compromisos que se adquieren en un contrato individual o colectivo, o en su caso, en los convenios específicos que surjan, pues de su cabal cumplimiento se determinará en buena medida contar con la fortaleza legal antes señalada.

2. La negociación, parte fundamental de la gestión de relaciones laborales

Sin abundar sobre este tema que fue abordado con profundidad en el capítulo 2, la negociación se constituye como uno de los elementos trascendentales en la adecuada administración de las relaciones laborales, en virtud que genera la oportunidad de incorporar los lineamientos legales por aplicar en una relación de trabajo.

Existe la posibilidad de que las organizaciones lleven a la práctica la negociación individual, la negociación colectiva o ambos supuestos. Desde luego, manejar cualquiera tiene implicaciones y consideraciones muy diferentes para quienes tienen esta responsabilidad.

Podríamos suponer, en primera instancia, que la negociación individual podría ser más simple y fácil de conducir. Por ejemplo, estamos negociando las condiciones de contratación con una persona, estamos en posibilidad de imponer ciertas condiciones y ejercer alguna ventaja, aunque esto no siempre sucede, pues habrá otro tipo de temas sujetos a negociación sobre todo cuando se trata de conflictos, problemas o demandas por incumplimiento, en donde la situación por negociar resulta más complicada.

En el otro caso, la negociación colectiva por lo regular estará rodeada de múltiples temas, factores, actores y circunstancias, que por una u otra razón incrementan su nivel de complejidad. Debemos destacar que el entorno laboral de las negociaciones colectivas de los últimos años ha transitado por diversos escenarios, derivados principalmente, por la dinámica y evolución que han presentado los sindicatos como ya se ha comentado.

No obstante lo anterior, si consideramos que la situación descrita es un asunto en el cual no tenemos posibilidad de incidir, cabe señalar que hay acciones que están bajo nuestro control y ayudarán a conducir de una mejor forma el proceso. Durante este fase, es importante que en los acuerdos y pactos que se decidan, se delimite el ámbito de competencia del sindicato, puesto que siempre tratara de lograr, además de los beneficios que sean procedentes, otro tipo de conquistas que excedan su ámbito de actuación y, por lo tanto, de negociación.

En ese camino, hay muchas diferencias que se presentan de forma natural, pues el trabajador y sus representantes buscarán obtener los mayores beneficios. Sin embargo, sin ir en contra de ello, el objetivo de los directivos de la organización

es actuar con la responsabilidad adquirida por la administración de los recursos con que cuenta la organización, pues estos no son ilimitados.

III) Trato justo

Por último, el tercer elemento estratégico para una adecuada administración de relaciones laborales en una organización es el trato justo a los trabajadores. Pero, ¿qué es el trato justo a los trabajadores? Partimos de que para la correcta aplicación de las relaciones laborales se debe tener un sistema de disciplina basado en la normatividad, leyes y reglamentos que establezca las sanciones a las que se puede hacer acreedor un trabajador cuando incurra en faltas, desobediencias o incumplimientos, de manera paralela, debe haber un sistema de recompensas, como contrapeso de los comportamientos opuestos, porque es aquí donde muchas organizaciones desequilibran el manejo y trato de la relación laboral. Si sanciono cuando hay una falta y no reconozco un comportamiento positivo que supera las expectativas normales de trabajo, entonces se desequilibra la relación laboral.

Es cierto que en la gestión de las relaciones laborales se observan más las sanciones, los despidos, las rescisiones de contratos, las faltas a la disciplina y otros que representan situaciones difíciles o problemáticas, sin embargo, en la actualidad dicha gestión debe intervenir también en los procesos como la contratación del empleado, el desarrollo de la planeación de carrera, los planes de beneficio social para el retiro y la jubilación, entre otros. Todo dentro del marco de un trato digno y justo para los trabajadores, de cálida atención, cordialidad y respeto a la persona.

La administración de una organización no puede pasar por alto faltas a la disciplina por parte del trabajador dentro de los términos normativos y los lineamientos establecidos en la misma, no debe estar por encima de la dignidad de la persona, creando escenarios adecuados de negociación para lograr acuerdos entre las partes, patrones y trabajadores, conciliando los asuntos y temas que requieran de su atención y permitan el desarrollo y crecimiento de ambos, buscando siempre el equilibrio de la relación laboral.

Bibliografía

Constitución Política de la República Mexicana de 1857 (1877). Tomado de Dublán, Manuel y José María Lozano, Legislación mexicana o colección completa de las legislaciones expedidas desde la independencia de la República, México: Edición Oficial, tomo VIII, pp. 384-399 Disponible en: www.jurídicas.unam.mx

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos de 1917 (2012). Dirección General de Servicios, Documentación y Análisis, Secretaria General, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.

Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional.* La dinámica del éxito de las organizaciones, México: Thomson Learning.

Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de Recursos Humanos.* Enfoque latinoamericano, México: Pearson Educación.

Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo. Anne Trebilcock. "Relaciones Laborales y Gestión de Recursos Humanos". Sumario 21.2. Visión General.

Hernández, S. (1984). *El magonismo: historia de una pasión libertaria* 1900/1922, México: Era.

Ley Federal del Trabajo de 1970 (2012). Dirección General de Servicios, Documentación y Análisis, Secretaria General, Cámara de Diputados, H. Congreso de la Unión.

Robbins, Stephen (1996). Comportamiento organizacional, Editorial Prentice Hall, México.

Schneider, B. (2004). *Outsourcing: La herramienta de Gestión que revoluciona el mundo de los negocios,* México: Grupo editorial Norma.

Wayne, R. y M. Robert, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*, México: Pearson Educación.

Capítulo 3
Administración de las remuneraciones y compensaciones

*José Padilla Hernández**

El camino hacia la riqueza depende fundamentalmente de dos palabras: Trabajo y ahorro
Benjamín Franklin

En este capítulo se tratará el tema de las compensaciones y remuneraciones que por ley todo empleador debe cubrir. En el desarrollo de este tema se analizarán ejemplos concretos basados en las leyes y reglamentos vigentes que regulan el pago de estas remuneraciones y prestaciones, de igual manera se analizarán las consecuencias fiscales que tiene su aplicación por parte de las empresas.

En México, como en cualquier parte del mundo, es indiscutible que, cuando por necesidades de la operación de una empresa que produce bienes y/o servicios, los empresarios requieran los servicios de terceras personas (trabajadores) para que realicen las actividades necesarias para llevar a cabo su objeto social —giro o actividad—, es así como nace en el ámbito jurídico la relación contractual entre aquellos y los terceros, es decir, el prestatario (patrón) y el prestador del servicio

* Licenciado en Contaduría por la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la UNAM. Certificado por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas en Contaduría y Administración y el Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Especialista en Fiscal y maestro en Administración de las Contribuciones por la misma institución. Profesor titular de tiempo completo en la FCA en el área de contribuciones y expositor en diplomados de titulación. Sinodal en exámenes profesionales de licenciatura en la FCA. Coordinador de la Especialización en Fiscal de la División de Estudios de Posgrado de la FCA. Articulista en las revistas *Consultorio Fiscal* y *Emprendedores* editadas por la FCA de la UNAM.

(trabajador). A decir de nuestro país, la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), considera el "trabajo" como un derecho constitucional, el cual está tutelado por el artículo 123, que reza lo siguiente:

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil;...
El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A. *Entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:...*

Al respecto, dicho derecho, se materializa en el ámbito laboral mediante la Ley Federal del Trabajo (LFT), como una Ley reglamentaria del artículo citado para regular la relación contractual entre patrones y trabajadores, denominada "relación laboral", tal y como lo dispone el artículo 1, de dicha Ley al señalar lo siguiente:

La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado "A", de la Constitución.

3.1 Relación laboral. Conceptos medulares, prestaciones e implicaciones fiscales

Pero, qué debemos entender por relación laboral. Al respecto, la LFT dispone lo siguiente:

Artículo 20. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.

En otras palabras, habrá "relación laboral" cuando una o varias personas llamadas trabajadores, preste o presten un servicio personal "subordinado" a otra persona (física o moral) llamada patrón, a cambio de una retribución en dinero denominada "salario".

La siguiente pregunta sería, qué se entiende por *subordinación*. Al respecto, y como interpretación del artículo 134, fracción III, de la LFT, podemos colegir que, es el elemento más importante de dicha relación, toda vez que cuando ésta se actualiza, surgen los derechos y obligaciones para las partes involucradas. En ese sentido, la subordinación consiste en la facultad de dirección (mando) por parte del patrón y un deber jurídico de obediencia por parte del trabajador. Si no existe este elemento de subordinación, aunque haya un trabajo personal y medie el pago de un importe en dinero como contraprestación por el servicio o trabajo prestado, no habrá relación laboral.

En esa línea de pensamiento y toda vez que la LFT no es precisa en el caso que nos ocupa, existen jurisprudencias[1] de las cuales podemos colegir que, cuando hay un poder de mando —del patrón hacia el trabajador— en correlación con un deber de obediencia —del trabajador hacia el patrón—, jornada de trabajo, lugar en donde se presta el servicio, herramientas de trabajo, preponderancia de ingresos y periodicidad de pago, habrá "subordinación"; luego entonces, hay relación laboral y, por consecuencia, los derechos de aquella o aquellas personas consideradas trabajadores, por ese solo hecho, quedan protegidos legalmente, tanto por la CPEUM como por la LFT.

Ahora bien, hay que tener presente lo que la LFT define como trabajador y patrón, y que, los artículos 8 y 10 de la Ley citada rezan, respectivamente, lo siguiente:

Trabajador es la persona física que presta a otra, física o moral, un trabajo personal subordinado.

Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o varios trabajadores.

Y, por lo que hace a los trabajadores, estos son clasificados por la LFT en función del tiempo que prestan sus servicios como a continuación se describe:

- *Trabajadores de planta permanente.* Son aquellos que desempeñan una actividad normal y necesaria de manera uniforme en periodos fijos.

[1] Palabra que proviene del latín *iurisprudentia*, la cual puede entenderse como ciencia del derecho, conjunto de sentencias de los tribunales y doctrina que contienen, o como criterio sobre un problema jurídico establecido por una pluralidad de sentencias concordes (Real Academia Española, *Diccionario de la lengua española*, tomo II, primera edición, Madrid, Espasa Calpe 1992).

- *Trabajadores de planta de temporada.* Son aquellos que prestan sus servicios de manera cíclica en determinadas épocas del año.
- *Trabajadores eventuales.* Son los que prestan un servicio accidental que solo se repetirá por circunstancias especiales. Es decir, no constituye una necesidad permanente.

Por último, es importante aclarar que la relación laboral tiene vigencia desde el momento mismo en que se presta el trabajo, sin ninguna formalidad, contrato o solemnidad. No obstante, lo recomendable es dejar asentada la relación por escrito, en el cual se manifiestan las condiciones de trabajo, así como los deberes y obligaciones de cada una de las partes para evitar cualquier contingencia laboral.

Remuneraciones laborales. Concepto

Una vez definida la relación laboral y los sujetos que intervienen en ella, es menester analizar el concepto de "salario" toda vez que mediante este, el patrón *remunera* los servicios prestados por el trabajador. En ese tenor, la LFT define dicho concepto como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Ahora bien, este puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera. Al final del día, lo que se pretende es tutelar la remuneración a que tendrá derecho el trabajador por los servicios prestados, ya sea por jornada de trabajo, por destajo, por un porcentaje o por obra determinada.

En otras palabras, así como los trabajadores son clasificados en distintas categorías, el salario puede establecerse en cualquier forma o manera de pago, siempre que estén de acuerdo el patrón y el trabajador, aunque la Ley solo se refiere de manera expresa a los siguientes supuestos:

a) Por jornada de trabajo a tiempo fijo. Es la forma más común y el trabajador recibirá su salario en función del tiempo laborado.
b) Por unidad de obra o destajo. Se paga al trabajador en función al trabajo materializado y nunca será menor al salario mínimo en una jornada de ocho horas.
c) A precio alzado. El trabajador pone su actividad y se le paga conforme al trabajo materializado.
d) A comisión. Puede fijar un porcentaje sobre el precio final de la venta, mediante tarifa o por unidad vendida.

Ahora bien, cabe destacar que cuando el patrón pague al trabajador conceptos variables, tales como comisiones, destajos, etc., la cuota diaria base para el pago de prestaciones y para el cálculo de los elementos integrantes del salario en caso de las indemnizaciones será la cuota diaria determinada al promediar las percepciones variables obtenidas en el año o el total de la obtenida si el trabajador no ha cumplido un año de servicios.

No obstante, amén del salario que se le paga al trabajador, la LFT dispone que, el trabajador tendrá derecho a otras prestaciones legales, las cuales se analizarán en un capítulo posterior.

Repercusión fiscal de las remuneraciones (nómina)

Considerando que el gasto más representativo en la mayoría de las empresas son los salarios (nómina) que se tienen que pagar, es de vital importancia considerar las repercusiones fiscales de éstos, toda vez que ello permitirá establecer los parámetros de pago de las remuneraciones y, por tanto, planear su implementación para lograr que el impacto fiscal se disminuya en la medida de lo posible y, dentro del marco legal, de tal suerte que no afecte financieramente el patrimonio de los empresarios.

Una forma de lograrlo es mediante un análisis de las prestaciones a entregar que revelen en detalle los costos fiscales de la nómina y de cada uno de sus componentes en lo que se refiere a la integración salarial, toda vez que el "salario integrado" es el que se utilizará para determinar las contribuciones a que haya lugar, tanto para el patrón como para el trabajador.

En ese tenor, se estará en posibilidad de hacer una mejor planeación con base en las alternativas fiscales previstas por las leyes relativas y que redunde en los flujos de cualquier empresa.

Lo anterior, en aras de abatir la carga social que implica la nómina y que se refleje en un ahorro en el patrimonio del empresario, sustentado en la legislación fiscal vigente. Por otro lado, la posibilidad de disminuir las contribuciones correspondientes a los trabajadores.

Asimismo, es importante tener presente que según la entidad federativa en donde se ubique la empresa, se considerará el impuesto originado por el pago de nóminas, toda vez que ello representa una obligación legal a cargo de quienes hagan dichos pagos por el hecho de realizar erogaciones por concepto de salarios y demás prestaciones.

Todas estas situaciones las analizaremos en la última sección de este apartado.

Clasificación de los salarios. Directos e indirectos

Amén de lo ya explicado anteriormente, podemos afirmar que las remuneraciones al personal incluyen toda clase de erogaciones pagadas a los trabajadores a cambio de los servicios recibidos y que se pueden clasificar en remuneraciones directas, remuneraciones al término de la relación laboral y remuneraciones al retiro.[2]

En lo referente a las directas, son las que se pagan regularmente al empleado durante su relación laboral, tales como: salarios, tiempo extra, destajos, comisiones, premios, gratificaciones anuales, vacaciones y primas sobre las mismas, etcétera.

Con respecto de las remuneraciones a entregar en el término de la relación laboral, son las que se pagan a los trabajadores al final de la relación laboral antes de su edad de retiro, por ejemplo: indemnizaciones, gratificaciones adicionales y primas de antigüedad.

Las remuneraciones que se ofrecen a los trabajadores al alcanzar la edad de retiro o posterior a esta, son una compensación diferida, en la cual la entidad a cambio de los servicios actuales de los trabajadores promete beneficios futuros. Representan obligaciones de pago de las entidades a los trabajadores o a sus beneficiarios, que surgen y se realizan al alcanzar su edad de retiro o a partir de esta.

Por último, y en lo que se refiere a estas últimas remuneraciones (formales o informales), son las provenientes de planes de pensiones, primas de antigüedad, otros beneficios posteriores al retiro y, cualquiera otra remuneración establecida, que se otorgue al alcanzar la edad de retiro o a partir de ese momento. Los planes formales son los que se establecen en contratos de los cuales se derivan las bases necesarias para su cuantificación.

Prestaciones e incentivos. Legales y extralegales

De acuerdo con lo que se señaló en el capítulo anterior, amén del salario que el patrón paga al trabajador por su trabajo, hay otras prestaciones en favor del este último que va devengando en el transcurso del tiempo mientras perdura la relación

[2] *Boletín D-3*, "Obligaciones Laborales", Normas de Información Financiera (NIF), vigentes desde 2006.

laboral, mismas que la LFT denomina como "prestaciones legales", entre las que se encuentran las siguientes:

Concepto	Monto o Porcentaje	Fundamento LFT
Aguinaldo	15 días de salario	87
Vacaciones	Seis días por un año de servicio; ocho días por dos años de servicio; 10 días por tres años de servicio; 12 días por cuatro años de servicio; 14 días de cinco a nueve años de servicio	76
Prima vacacional	25%	80
Prima dominical	25%	71
Prima de antigüedad	12 días por año de servicio	162
Días de descanso laborados	Un día por cada seis días laborados	73
Días de descanso obligatorios y laborados	El 1 de enero; el primer lunes de febrero en conmemoración del 5 de febrero; el tercer lunes de marzo en conmemoración del 21 de marzo; el 1 de mayo; el 16 de septiembre; el tercer lunes de noviembre en conmemoración del 20 de noviembre; el 1 de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transcisión del Poder Ejecutivo Federal; el 25 de diciembre, y el que determinen las leyes federales y locales electorales, en el caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral.	74
Habitación		136
Participación de los trabajadores en las utilidades		117
Tiempo extraordinario		66, 67 y 68

No obstante, el patrón en aras de incentivar la productividad, lealtad y pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, además de las prestaciones legales que le corresponden a aquellos, les otorga prestaciones adicionales a las señaladas por la Ley y que podemos denominar como "prestaciones extralegales", entre ellas se encuentran:

- Prestaciones superiores a las que la LFT señala; verbigracia, más de 15 días de aguinaldo, prima vacacional superior a 25%, número de días superiores en materia de vacaciones y prima de antigüedad, etcétera.
- Bonos, gratificaciones, alimentación, habitación, premios por puntualidad y asistencia.

Así, el patrón compensa los servicios prestados por los trabajadores en forma tal que éstos sientan el reconocimiento de sus labores por parte de sus patrones y, por ende, se logará un buen clima social dentro de la empresa que redundará en el incremento de la productividad por parte de los trabajadores.

Remuneraciones al término de la relación laboral

Para cuando se rescinda la relación laboral, por la cual haya necesidad de separar al trabajador de su empleo, la LFT obliga al patrón a indemnizar al trabajador de conformidad con las reglas siguientes:

Artículo 50. Las indemnizaciones a que se refiere el artículo anterior consistirán:

I. *Si la relación de trabajo fuere por tiempo determinado menor de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de la mitad del tiempo de servicios prestados; si excediera de un año, en una cantidad igual al importe de los salarios de seis meses por el primer año y de veinte días por cada uno de los años siguientes en que hubiese prestado sus servicios;*
II. *Si la relación de trabajo fuere por tiempo indeterminado, la indemnización consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicios prestados; y*
III. *Además de las indemnizaciones a que se refieren las fracciones anteriores, en el importe de tres meses de salario y en el de los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones.*

Asimismo, el tratamiento fiscal que se le debe dar a los ingresos percibidos por los conceptos antes aludidos, está regulado por los artículos 112 y 113 de la Ley del impuesto sobre la renta.

3.2 Tratamiento fiscal de los salarios y demás prestaciones

Una vez descrita la obligación por parte del patrón con respecto del pago de los salarios y demás prestaciones a los que son acreedores los trabajadores por el hecho de prestar servicios personales subordinados, el tema siguiente es conocer el tratamiento fiscal que debe darse en materia del impuesto sobre la renta (ISR), es decir, el impuesto que corresponde pagar a los trabajadores por la percepción de sueldos y salarios. Al respecto, la Ley del impuesto sobre la renta[3] (LISR) contempla en su Título IV, Capítulo I, el tratamiento fiscal que se debe dar a los ingresos que una persona física —trabajador— obtiene por prestar un servicio personal subordinado. Es así como tiene su razón de ser el artículo 110 de la Ley citada (énfasis del autor), el cual dispone lo siguiente:

Artículo 110. ***Se consideran ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, los salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral****, incluyendo la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas y las prestaciones percibidas como consecuencia de la terminación de la relación laboral. Para los efectos de este impuesto, se asimilan a estos ingresos los siguientes:*

En ese tenor, quienes obtengan ingresos por prestar un servicio personal subordinado, también están obligados a pagar ISR, sin embargo, el cálculo y entero (pago) respectivo le corresponde al patrón. Ello es así, con fundamento en el artículo 118, fracción I, de la LISR.

En ese tenor, y para dar cumplimiento a tal obligación, el patrón efectúa los cálculos correspondientes para la determinación del ISR a cargo de los trabajadores con base en el procedimiento señalado según el artículo 113 de la Ley en cita (énfasis del autor), el cual reza lo siguiente:

[3] Ley de vigencia en territorio nacional que regula el tratamiento fiscal para cualquier tipo de ingresos que perciban tanto las personas físicas como las morales. Vigente desde el 1 de enero de 2002, <www.diputados.gob.mx>.

Artículo 113. ***Quienes hagan pagos por los conceptos a que se refiere este Capítulo están obligados a efectuar retenciones*** *y enteros mensuales que tendrán el carácter de pagos provisionales a cuenta del impuesto anual. No se efectuará retención a las personas que en el mes únicamente perciban un salario mínimo general correspondiente al área geográfica del contribuyente.*

La retención se calculará aplicando a la totalidad de los ingresos obtenidos en un mes de calendario, la siguiente:

Tarifa aplicable durante 2013, para el cálculo de los pagos provisionales mensuales. (D.O.F. 31 de diciembre de 2012)

Límite inferior	**Límite superior**	**Cuota fija**	**Porcentaje para aplicar sobre el excedente del límite inferior**
$	$	$	%
0.01	496.07	0.00	1.92
496.08	4 210.41	9.52	6.40
4 210.42	7 399.42	247.23	10.88
7 399.43	8 601.50	594.24	16.00
8 601.51	10 298.35	786.55	17.92
10 298.36	20 770.29	1 090.62	21.36
20 770.30	32 736.83	3 327.42	23.52
32 736.84	En adelante	6 141.95	30.00

Ahora bien, el procedimiento para el cálculo del impuesto correspondiente se describe a continuación:

Determinación del impuesto

1. A la totalidad de los ingresos mensuales (sin considerar los ingresos exentos), se les deducirá el impuesto local a los ingresos por salarios y, en general, por la prestación de un servicio personal subordinado, que en su caso, hubieran retenido (siempre que la tasa de dicho impuesto no rebase 5%).
2. A la diferencia antes determinada se le aplicará la tarifa del artículo 113 de la LISR.
3. Al impuesto así determinado, y solo a quienes obtengan ingresos por los conceptos a que se refiere el primer párrafo y fracción I del artículo 110 de la LISR, podrán disminuirle el "susidio para el empleo".

En ese orden de ideas, veamos la mecánica para la determinación del impuesto respectivo. Si observamos la tarifa, está compuesta de cuatro columnas, la primera denominada "límite inferior" y la segunda "límite superior". Dichas columnas se toman como punto de referencia para identificar el renglón de la tarifa que se utilizará de principio a fin.

Así las cosas, el monto que servirá de base (salario gravable) se ubica entre dichos límites; en donde dicho monto, deberá ser superior a la cantidad señalada en el límite inferior pero a la vez menor que la del límite superior del mismo renglón. Es así como se identifica el renglón a utilizar para el cálculo del ISR correspondiente.

Una vez identificado el renglón, al monto de la base se le resta la cantidad señalada en el límite inferior, para que al resultado así obtenido (excedente del límite inferior) se multiplique por el porcentaje correspondiente al mismo renglón (impuesto marginal) y, por último, se le sume la cantidad denominada cuota fija al producto obtenido (impuesto). Todo esto corresponde a la primera parte para la determinación del impuesto correspondiente.

El esquema de la fórmula es el siguiente:

	Salario gravado (base)
Menos	Límite inferior

Igual	Excedente del límite inferior
Por	% para aplicarse s/excedente del L.I.

Igual	Impuesto marginal
Más	Cuota fija

Igual	**Impuesto causado (ISR)**

Así, la segunda parte del cálculo en análisis corresponde a la determinación del subsidio para el empleo. El procedimiento es semejante, sólo que para este caso se utilizará una tabla que contiene tres columnas, en donde la base se vuelve a tomar como punto de referencia, toda vez que esta deberá ser superior a la cantidad

señalada en la primera columna pero inferior a la segunda. Es así como se identifica el monto que le corresponderá por concepto de subsidio para el empleo.

Para ello, con fundamento en el artículo citado con antelación y el artículo octavo del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta, del Código Fiscal de la Federación, de la Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios y de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, y se establece el Subsidio para el Empleo, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 1 de octubre de 2007, el cual en su primer párrafo reza lo siguiente:

Los contribuyentes que perciban ingresos a que se refieren el primer párrafo o la fracción I del artículo 110 de la LISR, *excepto los percibidos por concepto de primas de antigüedad, retiro e indemnizaciones u otros pagos por separación, gozarán del subsidio para el empleo que se aplicará contra el impuesto que resulte a su cargo en los términos del artículo 113 de la misma Ley.*

Tabla del subsidio para el empleo aplicable a la tarifa del numeral 5 del rubro B.

Monto de ingresos que sirven de base para calcular el impuesto		
Para ingresos de	**Hasta ingresos de**	**Cantidad de subsidio para el empleo mensual**
$	$	$
0.01	768.96	407.02
1 768.97	653.38	406.83
2 653.39	3 472.84	406.62
3 472.85	3 537.87	392.77
3 537.88	4 446.15	382.46
4 446.16	4 717.18	354.23
4 717.19	5 335.42	324.87
5 335.43	6 224.67	294.63
6 224.68	7 113.90	253.54
7 113.91	7 382.33	217.61
7 382.34	En adelante	0.00

Como continuación de la fórmula para calcular el ISR, tenemos que:

	Impuesto causado (A)
Menos	Subsidio para el empleo (B)

Igual	Si A > B = ISR a retener
	Si A < B = Cantidad a entregar al trabajador

Si el subsidio para el empleo es superior al ISR, la diferencia se le entrega al trabajador junto con su salario.

Una vez que se ha desarrollado en su totalidad la mecánica para la determinación del ISR que corresponde a un trabajador por obtener ingresos por prestar servicios personales subordinados, veamos algunos ejemplos para efecto de reforzar lo ya explicado.

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Cantidades en pesos mexicanos				
Base	1 869.90	4 500.00	7 300.00	33 000.00
Límite inferior	496.08	4 210.42	4 210.42	32 736.84
	---	---	---	---
Excedente del límite inferior	1 373.82	289.58	3 089.58	263.16
% para aplicarse s/excedente del L.I.	6.40	10.88	10.88	30
	---	---	---	---
Impuesto marginal	87.92	31.51	336.15	78.95
Cuota fija	9.52	247.23	247.23	6 141.95
	---	---	---	---
Impuesto causado (A)	97.44	278.74	583.38	6 220.90
Subsidio para el empleo (B)	406.83	354.23	217.61	0.00
---	---	---	---	---
Si A > B = ISR a retener			365.77	6 220.90
Si A < B = Subsidio a entregar	309.39	75.49		

Como se puede observar en los dos primeros casos, el patrón lejos de retener el impuesto al trabajador, tendrá que entregar las cantidades resultantes bajo el concepto de "subsidio para el empleo", toda vez que así lo dispone el artículo octavo del Decreto ya citado. Así las cosas, cabe aclarar que, las cantidades entregadas a los trabajadores por concepto de subsidio para el empleo, no quiere decir que los patrones lo tengan que absorber de su patrimonio, toda vez que la Ley permite que lo acrediten (resten) del ISR que les corresponda pagar por los ingresos que generen, o bien, por ISR que hayan retenido a terceros, tales como retenciones de ISR por salarios, asimilados, honorarios, arrendamientos y pagos a residentes en el extranjero.

Una vez aclarado lo anterior, es importante destacar que aun cuando la ISR señala que el cálculo es mensual, el Reglamento de dicha Ley señala en el artículo 145 que quien efectué pagos que comprendan un periodo de siete, diez o quince días, podrán optar por aplicar a la totalidad de los ingresos pagados en dichos periodos, la tarifa del artículo 113 calculada en semanas, decenas o quincenas (según corresponda), que para tal efecto publique en el Diario Oficial de la Federación el Servicio de Administración Tributaria.

Por último, se aclara que los ingresos que perciban los trabajadores derivados del subsidio para el empleo, no serán acumulables ni formarán parte del cálculo de la base gravable de cualquier otra contribución.

Ingresos exentos. Tratamiento fiscal en el impuesto sobre la renta

Dentro de la LISR se listan, en el artículo 109, una serie de conceptos por los cuales las personas físicas (entre ellas los trabajadores) gozan de ciertas prerrogativas fiscales, toda vez que dicho precepto dispone que no causarán ISR, entre los cuales (y por lo que toca a los trabajadores) podemos mencionar los siguientes:

Para una mejor apreciación transcribimos los artículos 66, 67 y 68 de la Ley Federal del Trabajo a efecto de tenerlos presentes al momento de la resolución de nuestros siguientes ejemplos (énfasis del autor).

Concepto	Importe exento	Requisitos
Tiempo extraordinario para trabajadores de salario mínimo general del área geográfica y servicios prestados en días de descanso	145.71[4] por semana	Que no exceda de los límites establecidos en la LFT (arts. 66, 67, 68, 74 y 75).
	50% o 323.80[5] por semana	No se disfrute de otros días en sustitución
Tiempo extraordinario para los demás trabajadores y servicios prestados en días de descanso	En ambos casos el excedente estará gravado	Los mismos que los anteriores

Artículo 66. *Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias,* ***sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.***

Es decir, los límites a respetar son:
No más de tres horas diarias, ni más de tres veces a la semana.

Artículo 67. *Las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65, se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.*

Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada.

Artículo 68. *Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido de este capítulo.*

[4] Salario mínimo general en pesos mexicanos del área geográfica A, 64.76 pesos, luego entonces, 64.76 pesos entre 8 horas que dura la jornada, por 9 horas pagadas al doble y dentro de los límites a que se refiere la Ley Federal del Trabajo.

[5] Salario mínimo general en pesos mexicanos del área geográfica A, 64.76 multiplicado por cinco.

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada, *sin perjuicio de las sanciones establecidas en esta Ley.*

De los artículos 67 y 68, párrafos segundos se puede colegir que, el pago de tiempo extraordinario es al doble cuando no se rebase de nueve horas a la semana, y triple cuando el número de horas trabajadas sea superior a nueve.

No obstante, se tienen que respetar los límites a que se refiere el artículo 66, ya que que de no ser así, el pago se calcularía en detrimento de los trabajadores. Lo anterior se asevera con la jurisprudencia que transcribo a continuación:

Registro No. 161165
Localización: Novena Época
Instancia: Tribunales Colegiados de Circuito
Fuente: Semanario Judicial de la Federación y su Gaceta XXXIV, agosto de 2011
Página: 1221
Tesis: I.3o.T. J/27 Jurisprudencia
Materia(s): laboral

TIEMPO EXTRAORDINARIO. MECANISMO DE CÁLCULO PARA SU PAGO CONFORME A LOS ARTÍCULOS 66 A 68 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

El artículo 66 de la Ley Federal del Trabajo establece que el tiempo extraordinario no podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces a la semana. Por otra parte, los numerales 67 y 68 de la citada ley señalan, en cuanto a su pago, que las horas extras que no rebasen ese límite se cubrirán con un 100% más del salario que corresponda a las horas de la jornada, mientras que las horas que excedan de nueve a la semana deberán pagarse con un 200% más del salario respectivo. Ahora bien, de dichos dispositivos se advierte un mecanismo para el cálculo de su pago basado no sólo en el máximo de nueve horas generadas en una semana, sino también por día, razón por la cual deberá atenderse a las horas realmente laboradas por cada día. En ese sentido, si un trabajador prestó sus servicios toda una semana generando

dos horas extras diarias, es claro que las primeras seis horas extras originadas en los primeros tres días serán pagadas con un 100% más del salario, mientras que las restantes seis horas de los siguientes tres días con un 200% más.

TERCER TRIBUNAL COLEGIADO EN MATERIA DE TRABAJO DEL PRIMER CIRCUITO.

A continuación, veamos un par de ejemplos utilizando para ello el caso de un trabajador que tiene un salario mínimo general como percepción y, por otro lado, uno más con un salario superior al mínimo.

Caso 1. Trabajador de salario mínimo general del área geográfica[6] A que trabajó dos horas extras diarias durante los cinco días de la semana.

Resolución: Considerando que el salario mínimo es de 64.36 pesos, el procedimiento para determinar el monto a pagar por concepto de tiempo extraordinario es el siguiente:

	64.76	
Entre	8 horas	
Igual	8.10	8.10
Por	2	3
$ a pagar por hora trabajada	16.19	24.29

Día	horas	Dentro del límite	Fuera del límite	$ dobles	$ triples
Lunes	2	2		32.38	
Martes	2	2		32.38	
Miércoles	2	2		32.38	
Jueves	2		2		48.57
Viernes	2		2		48.57
Total	**10**	**6**	**4**	**97.14**	**97.14**

[6] La CPEUM señala en su artículo 123, apartado A, fracción VI, que estos se regirán en las áreas geográficas que se determinen, para lo cual, la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos mediante la resolución publicada en el Diario Oficial de la Federación del 21 de diciembre de 2012 señaló que hay dos áreas A, 64.76; B, 61.38, los cuales estarán vigentes únicamente durante el año 2013.

Como podemos observar, el cálculo del monto a pagar por concepto de tiempo extraordinario es con base en lo que la LFT y los tribunales disponen.

Una vez determinado el monto a pagar y con base en el artículo 109, fracción I, de la LISR, el monto exento es el que resultó de considerar las horas trabajadas dentro de los límites a que se refiere la LFT, que para este caso fue de 97.14 pesos.

Caso 2. Trabajador con salario mensual de 12 000 pesos que trabajó tres horas extras en los días lunes, miércoles y viernes; cuatro horas el martes y dos horas el jueves.

Resolución: El procedimiento para determinar el monto a pagar por concepto de tiempo extraordinario es el siguiente:

	12 000.00	
Entre	30	
Igual	400.00	
Entre	8 horas	
Igual	50.00	50.00
Por	2	3
$ a pagar por hora trabajada	100.00	150.00

Día	horas	Dentro del límite	Fuera del límite	$ dobles	$ triples
Lunes	3	3		300.00	
Martes	4	3	1	300.00	150.00
Miércoles	3	3		300.00	
Jueves	2		2		300.00
Viernes	3		3		450.00
Total	**15**	**9**	**6**	**900.00**	**900.00**
				50%	
				450.00	

Una vez determinado el monto a pagar y con base en el artículo 109, fracción I, de la LISR, el monto exento a que se refiere dicho precepto es 50% del tiempo extraordinario sin que dicha excepción exceda del equivalente de cinco veces el

salario mínimo general del área geográfica del trabajador (323.80 pesos) por cada semana de servicios; luego entonces, para el caso que nos ocupa, al comparar 50% del tiempo extraordinario pagado contra el equivalente a cinco salarios mínimos, al ser superior a 323.80 pesos, esta última cantidad es la exenta en el ISR y el excedente de 126.20 pesos se sumará a los 900 que de facto ya están gravados. Es decir, el monto de tiempo extra a gravar es 1 026.20 pesos.

Siguientes conceptos exentos:

Concepto	Importe exento	Requisitos
Indemnizaciones por riesgos de trabajo o enfermedades	Sin límite	Que se concedan de acuerdo con las leyes, por contratos colectivos de trabajo o por contratos Ley
Jubilaciones, pensiones, haberes de retiro del SAR y retiro, cesantía en edad avanzada y vejez	15 veces el SMGAG del contribuyente por día 934.95 pesos El excedente estará gravado	Las previstas en la Ley del Seguro Social y Ley del ISSSTE Se deberán considerar la totalidad de las pensiones y de los haberes de retiro obtenidos
Reembolsos de gastos médicos, dentales, hospitalarios y de funeral	Sin límite	Que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o contratos de trabajo
Prestaciones de seguridad social	Sin límite	Que otorguen las instituciones públicas
Previsión social tales como subsidios por incapacidad, becas educacionales para los trabajadores o sus hijos, guarderías infantiles, actividades culturales y deportivas, y otras de naturaleza análoga	Ver capítulo siguiente	Que se concedan de manera general, de acuerdo con las leyes o por contratos de trabajo
Entrega de las aportaciones y sus rendimientos provenientes de las	Sin límite	Por lo que hace a las casas habitación proporcionadas por los patrones, siempre que reúnan

subcuentas de vivienda y del Infonavit e ISSSTE, así como las casas habitación proporcionadas a los trabajadores		los requisitos de deducibilidad del Título II o IV de la LISR
Los provenientes de cajas y fondos de ahorro	13% del salario, siempre que el monto determinado no rebase de 1.3 veces el SMGAG 30 728.62 pesos	Cumplir con los requisitos de deducibilidad del Título II, o en su caso, del IV de la LISR. Es decir, que se otorguen de manera general y que las aportaciones de ambas partes sean en partes iguales
Cuotas de seguridad social de los trabajadores pagadas por los patrones	Sin límite	
Primas de antigüedad, retiro, indemnizaciones y cargos a las subcuentas del SAR y RCV.	90 veces SMGAG por cada año de servicio 5 828.40 pesos El excedente estará gravado	Originadas por la separación de una relación laboral o de las subcuentas del SAR y RCV previstas por la Ley del Seguro Social e ISSSTE
Gratificaciones Primas vacacionales PTU Primas dominicales	30 VSMGAG 1 942.80 pesos 15 VSMGAG 971.40 pesos ídem 1 SMGAG por cada domingo 64.76 pesos	Que se otorguen de manera general Que se otorguen de manera general Que el reparto se haga conforme a lo que dispone la LFT
Viáticos	Sin límite	Que sean efectivamente erogados en servicio del patrón y se compruebe esta circunstancia con documentación de terceros que reúna los requisitos fiscales

Prestaciones de previsión social. Concepto y tratamiento

Por lo que se refiere a las prestaciones de "previsión social" son las que el patrón otorga al trabajador de manera directa o indirecta.[7] Aun cuando en la LFT no las define, existe una mención en materia tributaria, en específico, en el artículo 8, párrafo quinto de la LISR (énfasis del autor), el cual reza lo siguiente:

Artículo 8. ...

Para los efectos de esta ley, ***se considera previsión social las erogaciones efectuadas que tengan por objeto satisfacer contingencias o necesidades presentes o futuras, así como el otorgar beneficios a favor de los trabajadores o de los socios o miembros de las sociedades cooperativas, tendientes a su superación física, social, económica o cultural, que les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y en la de su familia.*** *En ningún caso se considerará previsión social a las erogaciones efectuadas a favor de personas que no tengan el carácter de trabajadores o de socios o miembros de sociedades cooperativas.*

Del contenido de dicho precepto, se desprende que, *las prestaciones de previsión social son adicionales al trabajo, a las obligaciones patronales, a los servicios de seguridad social y no están condicionadas al cumplimiento de metas.* Esto es, por lo que hace a la entrega de dichos conceptos por parte del empleador, éstas no se entregan o no deben ser entregadas a título oneroso, es decir, no como una prestación remunerativa sino como una prestación extralegal (contractual) que coadyuve a la superación física, social, económica o cultural, de los trabajadores les permitan el mejoramiento en su calidad de vida y la de su familia, tal y como lo dispone el artículo citado, toda vez que de no ser así, la naturaleza de dicha prestación se nulifica. En resumen, dicha prestación es otorgada como una protección social.

Así, la entrega de dichos conceptos, amén de ser deducibles para quien las entrega (patrón) y no cause impuesto sobre la renta para quien las recibe (trabajador), hasta ciertos montos y con ciertos requisitos. En ese sentido, convergen con

[7] Directamente mediante vales de despensa, de gasolina, fondo de ahorro, ayuda para renta, etcétera; y en forma indirecta, mediante seguros de gastos médicos, de vida, becas educacionales para los hijos, entre otras.

la esencia de dicho concepto al tener como objetivo una superación por parte del trabajador y de su familia, en los órdenes económico, social, cultural y físico.

Así, para que tengan lugar las prestaciones de previsión social es necesario, en primera instancia, que sea entregada por una persona (prestatario, patrón, empleador), en favor de otra (trabajador), quien presta servicios personales subordinados.

Por su parte, para quien recibe dicho concepto, se aplica lo que dispone el artículo 109, de la LISR, el cual muestra una serie de conceptos por los cuales no se está obligado al pago del impuesto en comento, entre ellos, los conceptos de previsión social, citados en la fracción VI, del precepto en cita, el cual señala que, "la previsión social a que se refiere esta fracción es la establecida en el artículo 8, párrafo quinto".

De aquí que, si realizamos una interpretación armónica de los preceptos antes aludidos, podemos concluir que la aplicación de los artículos 8, párrafo quinto y 109, fracción VI, y último párrafo de la multicitada LISR, deben aplicarse en forma correlacionada por toda entidad económica, cuando sea su intención implementar como prestaciones deducibles y no sujetas al pago del ISR "Prestaciones de previsión social". Es decir, ésta debe ser entregada por una persona en favor de otra, a efecto de actualizar las hipótesis normativas que den lugar a la deducibilidad y no grabación en materia del ISR, así como en otras disposiciones de carácter fiscal, como lo es la Ley del Seguro Social e Infonavit.

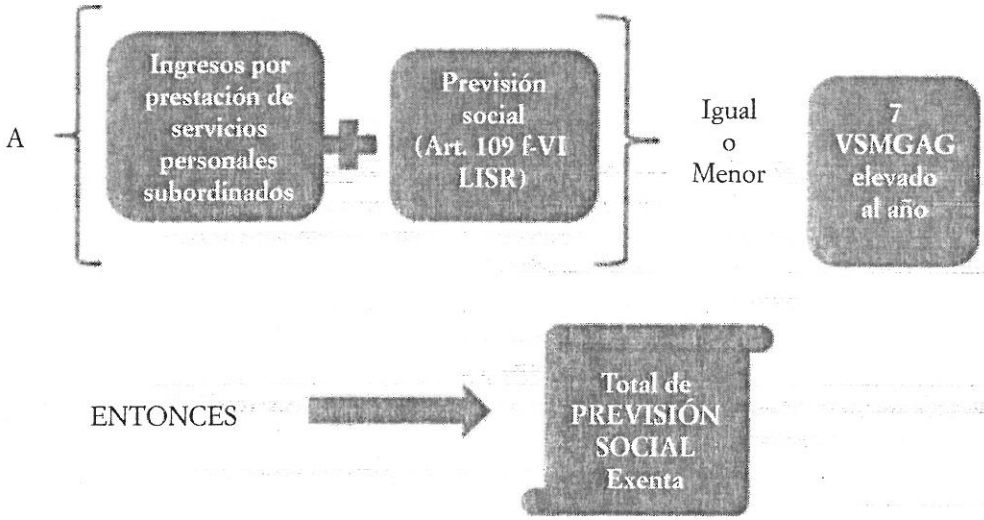
En ese tenor, la intención del legislador de favorecer al trabajador al otorgarle un trato fiscal preferencial (como la exención a las prestaciones de previsión social), radica en que la entrega de prestaciones de carácter social, si bien es cierto que dimanan de la relación laboral, ello no indica que es por su trabajo.

Entre las prestaciones de esta naturaleza, a manera enunciativa más no limitativa se encuentran las siguientes:

- Fondo de ahorro
- Becas educacionales
- Despensas
- Ayuda para rentas
- Fomento de actividades culturales y deportivas
- Fondo de pensiones
- Pago de la cuota obrera
- Ayuda por nacimiento

- Ayuda para matrimonio
- Gastos funerarios
- Ayuda para compra de útiles escolares
- Seguro de servicios médicos y hospitalarios
- Seguro de vida
- Subsidios por incapacidad, y varios más

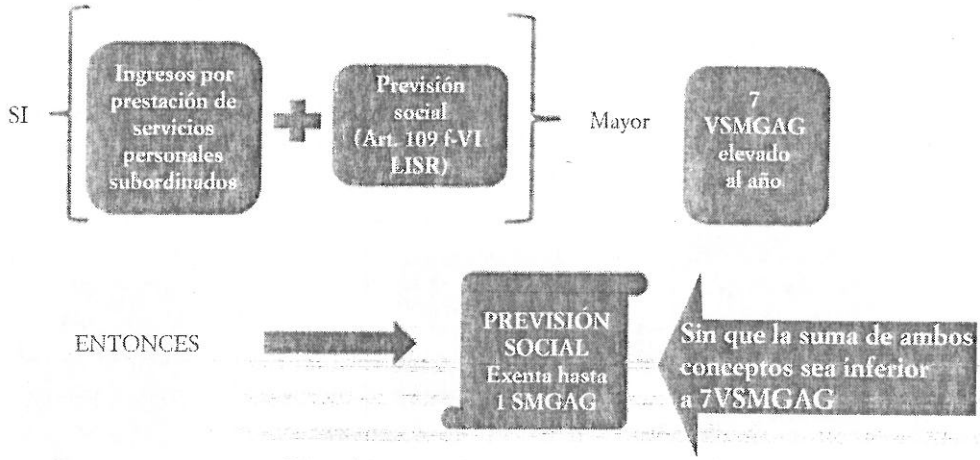
Ahora bien, los límites de exención a que hace referencia la LISR se pueden mostrar en la forma siguiente:



Cabe mencionar que el último párrafo del artículo 109 de la LISR, señala que, la limitante aludida no será aplicable tratándose de jubilaciones, pensiones, haberes de retiro, pensiones vitalicias, indemnizaciones por riesgos de trabajo o enfermedades, que se concedan de acuerdo con las leyes, contratos colectivos de trabajo o contratos ley, reembolsos de gastos médicos, dentales, hospitalarios y de funeral, concedidos de manera general de acuerdo con las leyes o contratos de trabajo, seguros de gastos médicos, seguros de vida y fondos de ahorro, siempre que se reúnan los requisitos establecidos en las fracciones XII y XXIII del artículo 31 de la LISR.

Sin embargo, para cuando sea el caso siguiente:

Límites de la previsión social



Veamos algunos ejemplos a efecto de asimilar las reglas anteriores:

Concepto	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Ingresos por prestar un servicio personal subordinado	56 000.00	135 000.00	79 500.00	25 000.00
Previsión social	50 000.00	36 000.00	85 000.00	150 000.00
Total de ingresos	106 000.00	171 000.00	164 500.00	175 000.00
Límite (64.76 * 365 * 7)	165 461.80	165 461.80	165 461.80	165 461.80
Previsión social exenta	50 000.00	22 750.45	79 753.15	134 253.15

Carga social para los patrones (Seguro social, retiro e Infonavit)

Como ya se había mencionado en el capítulo IV, titulado "Repercusión fiscal de la nómina", la carga social que implica tener trabajadores a cargo de un patrón, representa un gasto bastante oneroso, toda vez que puede representar hasta un 30% adicional al costo de la nómina. No obstante, registrar a los trabajadores ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) no es un deber potestativo de los patrones sino una obligación legal, de conformidad con lo que disponen los artículos 12, fracción I y 15, fracción I, de la Ley del Seguro Social[8] (énfasis del autor), al decir lo siguiente:

Artículo 12. Son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio:

I. ***Las personas que de conformidad con los artículos 20 y 21 de la Ley Federal del Trabajo, presten, en forma permanente o eventual,*** *a otras de carácter físico o moral o unidades económicas sin personalidad jurídica,* ***un servicio remunerado, personal y subordinado,*** *cualquiera que sea el acto que le dé origen y cualquiera que sea la personalidad jurídica o la naturaleza económica del patrón aun cuando éste, en virtud de alguna ley especial, esté exento del pago de contribuciones;*

Artículo 15. Los patrones están obligados a:

I. *Registrarse e* ***inscribir a sus trabajadores en el Instituto,*** *comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de su salario y los demás datos, dentro de plazos no mayores de cinco días hábiles;*

Una vez inscritos al Instituto Mexicano del Seguro Social en automático quedan inscritos en el Infonavit. Así pues, una vez registrados se cumplirá con las obligaciones contenidas en las leyes en materia de seguridad social y de vivienda. Luego entonces, para el caso de que alguno de los trabajadores sufriera algún accidente de trabajo o enfermedad profesional o no, el IMSS se hará cargo en todo lo

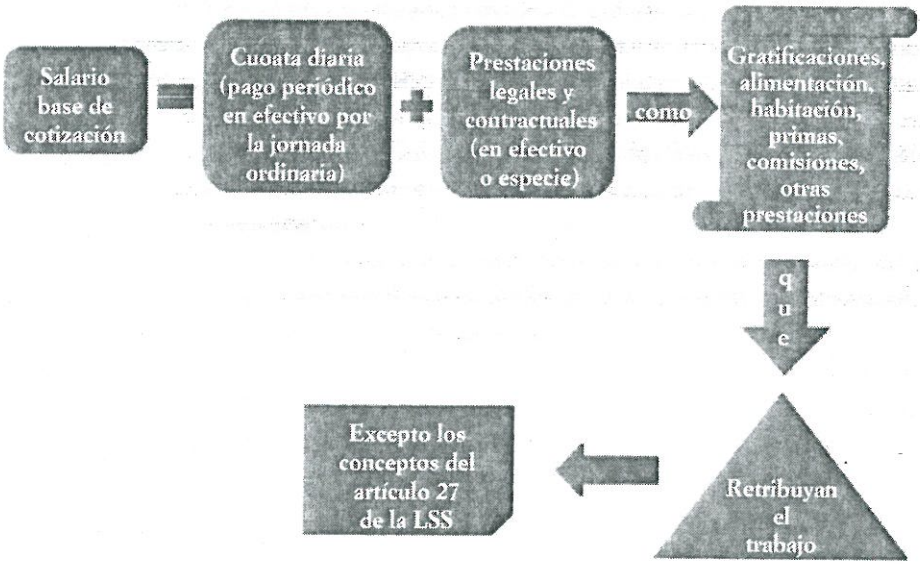
[8] Ley de observancia general en todo el país, y que regula la seguridad social, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 21 de diciembre de 1995 y vigente desde el 1 de julio de 1997.

concerniente a las prestaciones en especie o subsidios en dinero que le corresponda al trabajador afectado, toda vez que los trabajadores inscritos estarán protegidos en las cinco ramas de seguro que señala la Ley del Seguro Social (LSS), a saber:

- Riesgo de trabajo
- Enfermedades y maternidad
- Invalidez y vida
- Retiro, cesantía en edad avanzada y vejez
- Guarderías y prestaciones sociales

En conclusión, el patrón quedará liberado de aquellas prestaciones que correspondan en materia de seguridad social, siempre y cuando se realizaran los trámites a que se refiere la LSS en tiempo y forma.

Ahora bien, la contribución que el o los patrones tienen que aportar a los institutos citados son en función del salario contratado con los trabajadores más la parte proporcional que les corresponde por las prestaciones percibidas por Ley o por contrato, es decir, el salario base de cotización con el que se deberá realizar el pago correspondiente. Dicho salario se determina en la forma siguiente:



Una vez obtenido dicho concepto (base de contribución) se multiplica por los días naturales del mes y al resultado se le aplica la cuota de seguro que corresponda según la tabla siguiente.

Tabla de cuotas obrero-patronales 2013

	MENSUAL							BIMESTRAL		
	ENFERMEDADES Y MATERNIDAD				Invalidez y Vida	Seguro de Riesgo de Trabajo	Guarderías	Retiro	Cesantía en Edad Avanzada y vejez	Infonavit
SUJETO	Cuota fija S/ 1SMGDF	Excedente a 3SMGDF	Prestaciones en Dinero	Gastos Médicos Pensionados						
PATRÓN	20.40%	1.10%	0.70%	1.05%	1.75%	depende del giro	1%	2%	3.150%	5%
TRABAJADOR		0.40%	0.25%	0.375	0.625%	_	_	_	1.125%	_
Fundamentos Legales	106-I LSS	106-II LSS	107-I y II LSS	25 LSS	147 LSS	73 LSS	211 LSS	168-I LSS	168-II LSS	29-f-II Infonavit

Fuente: Elaboración propia con base en los fundamentos señalados en el último renglón de la misma.

Por lo que hace al salario base de cotización, en materia de seguridad social no sólo se concibe como una remuneración por el trabajo desempeñado, sino que constituye la base para determinar el monto de las cuotas y aportaciones ante el IMSS e Infonavit respectivamente, pues debe recordarse que, a partir de 1997, al celebrar ambos institutos el convenio de colaboración para la afiliación, emisión, notificación, recaudación y fiscalización, unificaron la base sobre la cual se calculan tales contribuciones.

Entonces, el salario que se determina para efectos del IMSS se designa como salario base de cotización (SBC), mientras que el Infonavit lo reconoce como salario base de aportación o de descuento.

Para entender cómo se determina el salario base de cotización, veamos en primera instancia el caso de los trabajadores que son contratados con las prestaciones mínimas de Ley, a efecto de identificar el famoso factor de integración del 1.0452.

Prestaciones	Parte proporcional	Factor
Cuota diaria	100.00	100.00
Aguinaldo	4.11	
(100.00 * 15 días / 365)		
15 días / 365 días		.0411
Prima vacacional		
(100.00 * 6 días * 25% / 365)	0.41	
6 días * 25% / 365 días		.0041
	----------	----------
Sumatoria		.0452
Más la unidad		1
Factor		1.0452
Salario base de cotización	**104.52**	
Cuota diaria por factor		**104.52**

Para ejemplificar los costos en que incurre todo patrón al contratar a un trabajador que debe registrar ante el IMSS, veamos los ejemplos siguientes:

Supongamos que se una empresa de nueva creación contrata a los siguientes trabajadores con prestaciones mínimas de ley. La prima de riesgos de trabajo que le corresponde por el giro que tiene es la Clase III, es decir, un 2.59840, con base en el artículo 196 del Reglamento de la Ley del Seguro Social en materia de afiliación, clasificación de empresas, recaudación y fiscalización.

Nombre	Sueldo mensual
Lucero Alegría del Alma	6 000.00
Gabriela Padilla Arizmendi	10 000.00
Silvia Enciso Buenrostro	20 000.00

El paso número uno es determinar el salario base de cotización con el que se registrarán ante el IMSS y con el cual se calcularán las cuotas obrero patronales. Para tal efecto, apliquemos la fórmula presentada con anterioridad.

Prestaciones	Lucero Alegría	Gabriela Padilla	Silvia Enciso
Cuota diaria	200.00	333.33	666.67
(Sueldo mensual / 30 días)			
Aguinaldo	8.22	13.70	27.40
(Cuota diaria * 15 días / 365)			
Prima vacacional	0.82	1.37	2.74
(Cuota diaria * 6 días * 25% / 365)			
Salario base de cotización	**209.04**	**348.40**	**696.81**

Una vez determinados los salarios base de cotización, el paso siguiente es calcular las cuotas obrero patronales, para lo cual, utilizaremos la tabla de cuotas presentada con anterioridad. Para el caso que nos ocupa, calcularemos las cuotas correspondientes a un mes de 31 días.

Cuotas obrero patronales de Lucero Alegría

Ramas de seguros	Cuotas patronales	Cuotas obreras	Totales
Cuota fija sobre 1 SMGDF	409.54		409.54
Excedente de 3 SMGDF	5.03	1.83	6.86
Prestaciones en dinero	45.36	16.20	61.56
Gastos médicos pensionados	68.04	24.30	92.34
Invalidez y vida	113.40	40.50	153.91
Seguro de riesgos de trabajo	168.38		168.38
Guarderías	64.80		64.80
Retiro	129.61		129.61
Cesantía en edad avanzada y vejez	204.13	72.90	277.03
Infonavit	324.01		324.01
Totales	**1 532.32**	**155.74**	**1 688.06**

Cuotas obrero patronales de Gabriela Padilla

Ramas de seguros	Cuotas patronales	Cuotas obreras	Totales
Cuota fija sobre 1 SMGDF	409.51		409.54
Excedente de 3 SMGDF	52.55	19.11	71.66
Prestaciones en dinero	75.60	27.00	102.60
Gastos médicos pensionados	113.40	40.50	153.91
Invalidez y vida	189.01	67.50	256.51
Seguro de riesgos de trabajo	280.64		280.64
Guarderías	108.00		108.00
Retiro	216.01		216.01
Cesantía en edad avanzada y vejez	340.21	121.51	461.72
Infonavit	540.02		540.02
Totales	**2 325**	**275.62**	**2 600.62**

Cuotas obrero patronales de Silvia Enciso

Ramas de seguros	Cuotas patronales	Cuotas obreras	Totales
Cuota fija sobre 1 SMGDF	409.54		409.54
Excedente de 3 SMGDF	171.36	62.31	233.67
Prestaciones en dinero	151.21	54.00	205.21
Gastos médicos pensionados	226.81	81.00	307.81
Invalidez y vida	378.02	135.01	513.02
Seguro de riesgos de trabajo	561.28		561.28
Guarderías	216.01		216.01
Retiro	432.02		432.02
Cesantía en edad avanzada y vejez	680.43	243.01	923.44
Infonavit	1,080.05		1,080.05
Totales	**4 296.71**	**575.33**	**4 882.03**

Ahora bien, para cuantificar el costo total por emplear a trabajadores, veamos el costo real de la nómina al considerar tanto las remuneraciones pagadas como la carga social que ello representa.

Prestaciones y carga social	Lucero Alegría	Gabriela Padilla	Silvia Enciso
Sueldo nominal	6 000.00	10 000.00	20 000.00
Cuotas patronales, RCV e Infonavit	1 532.32	2 325	4 296.71
% de carga social sobre nómina	**25.54**	**23.25**	**21.48**
Impuesto sobre nóminas[a]	150.00	250.00	500.00
Costo total de nómina	7 652.32	12 575.00	24 796.71
% de carga nominal	**28.04**	**25.75**	**23.98**

[a] Con fundamento en el artículo 158 del Código Fiscal del DF, el porcentaje sobre nómina que se tiene que pagar a la Secretaría de Finanzas del DF es 2.5 por ciento.

Como podemos observar, registrar a los trabajadores ante institutos de seguridad social como el IMSS y el Infonavit representa para el patrón un costo adicional que es bastante considerable. Ello, implica que el costo de la nómina se incrementa y, por consecuencia, los costos de operación, reduciendo así el margen de utilidad que pueden obtener los empresarios. Es por esto que se deben identificar las formas ideales mediante las cuales se debe remunerar a los trabajadores, ya que de no ser así, los costos alargarán el crecimiento de las empresas y, tal vez, su permanencia en el mercado.

Participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas (PTU)

El derecho de los trabajadores de participar en las utilidades de las empresas, es concebido como un instrumento que regula el justo equilibrio económico y social; es decir, contribuye a la redistribución de la riqueza y a la justicia social, toda vez que aquellas representan una retribución al esfuerzo productivo de los trabajadores que prestaron sus servicios personales subordinados a las empresas, durante el transcurso del ejercicio inmediato anterior, siendo además, un estímulo a la productividad.

Es así como surge el derecho conocido como *participación de los trabajadores en las utilidades* o PTU. En ese sentido, es importante que los empresarios (inversionistas) no soslayen que los trabajadores son los recursos fundamentales en cualquier proceso de producción y distribución de bienes y/o servicios, toda vez que son la fuerza productiva y que, sin ella, no habría riqueza ni empresarios ricos.

En ese orden de ideas, el derecho aludido está tutelado por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que transcribimos para una mejor apreciación:

Artículo 123. Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.

El Congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

A. Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y, de una manera general, todo contrato de trabajo:

IX. Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas:

3.3 Alternativas para abatir la carga social a cargo de los patrones y la correspondiente a los trabajadores

Por lo que hace a este capítulo, no es solo un derecho de todo patrón el planear el funcionamiento de su empresa, es una obligación, toda vez que de ello dependerá el crecimiento o retroceso de un patrimonio aplicado a las empresas. Es decir, es importante planear desde la constitución de la empresa y la forma mediante la cual desarrollará sus actividades; en donde, el recurso humano desempeña un papel de suma importancia, toda vez que mediante la mano del hombre es como se materializará la producción de los bienes y/o servicios, luego entonces, es imperativo planear las formas por las cuales se remunerará dicha mano de obra.

En ese tenor, las leyes fiscales (federales o locales) prevén una serie de dispositivos por medio de los cuales, al aplicarlos, se obtendrán una serie de prerrogativas fiscales que redundarán en ahorros fiscales, mismos que serán aprovechados en la aplicación de las operaciones normales de las empresas y así, amén de ser competitivos en cuantos a costos se refiere, lograrán el crecimiento de una forma más rápida que, dicho sea de paso, logrará un mayor bienestar de los trabajadores.

Lo anterior se puede alcanzar aprovechando los conceptos de previsión social que las leyes fiscales regulan y que, por un lado, son deducibles para quien las otorgan y, por otro, son ingresos exentos para quien las recibe. Dicho tratamiento en parte se encuentra en el capítulo XI, de este libro, y en varias disposiciones de las leyes del impuesto sobre la renta, seguro social, Infonavit, y Código Fiscal del DF, así como en otras leyes locales vigentes en distintas entidades federativas del país.

A manera de esquematizar cuantitativamente lo anterior y por tomar un ejemplo, retomemos el caso de Lucero Alegría del Alma. Si en lugar de pagarle los 6 000 pesos como tales en forma nominal, mejor segregamos dicho salario en dos conceptos, es decir, salario nominal y vales de despensa, veamos el efecto fiscal obtenido. Cabe mencionar que, dicha situación es tan válida que cada empresario es libre de determinar las condiciones como va a remunerar a sus trabajadores.

Determinación del salario a pagar:

	Sueldo mensual	**Sueldo diario**
Salario mensual	5 222.88	174.10
Vales de despensa	777.12	25.90
Total a pagar	6 000.00	200.00

Como podemos observar, el importe a pagar serán los mismos 6 000 pesos. Ahora bien, veamos el efecto en la determinación de la carga social, que es la que resulta onerosa tanto para los patrones como para los trabajadores.

Prestaciones	**Lucero Alegría**
Cuota diaria	174.10
(Sueldo mensual / 30 días)	
Aguinaldo	7.15
(174.10 * 15 días / 365)	
Prima vacacional	0.72
(174.10 * 6 días * 25% / 365)	
Vales de despensa	
(25.90 vs. 40% SMGVDF= 25.90)	N.I.
Salario base de cotización	**181.97**

Una vez determinados el salario base de cotización, el paso siguiente es calcular las cuotas obrero patronales, para lo cual, utilizaremos la tabla de cuotas obrero patronales vigentes durante el año 2013. Para este caso calcularemos las cuotas correspondientes a un mes de 31 días.

Ramas de seguros	Cuotas patronales	Cuotas obreras	Totales
Cuota fija sobre 1 SMGDF	409.54		409.54
Excedente de 3 SMGDF	0.00	0.00	0.00
Prestaciones en dinero	39.71	14.18	53.89
Gastos médicos pensionados	59.56	21.27	80.83
Invalidez y vida	99.27	35.45	134.72
Seguro de riesgos de trabajo	147.39		147.39
Guarderías	56.72		56.72
Retiro	113.45		113.45
Cesantía en edad avanzada y vejez	178.68	63.81	242.50
Infonavit	283.62		283.62
Totales	**1 387.95**	**134.72**	**1 522.67**

Ahora bien, a afecto de cuantificar el costo disminuido tanto para el patrón como para el trabajador, veamos el costo real de la nómina al considerar una nueva forma de pago y su repercusión en la carga social que ello representa.

Sueldo nominal + vales de despensa	6,000.00
Cuotas patronales, RCV e Infonavit	1 387.95
% de carga social sobre nómina	**23.13**
Impuesto sobre nóminas[a]	115.30
Costo total de nómina	7 503.25
% de carga nominal	**25.05**

[a] Con fundamento en el artículo 158 del Código Fiscal del DF, el porcentaje sobre nómina que se tiene que pagar a la Secretaría de Finanzas del DF es 2.5%. No obstante, el artículo 157, fracción IX de dicho Código señala que no causará impuesto sobre nóminas.

Una vez cuantificado el salario con otras condiciones, comparemos con el cálculo anterior a efecto de cuantificar los ahorros:

	Salario sin segregar	Salario segregado	Ahorro	Ahorro anual
Sueldo nominal + vales de despensa	6 000.00	6 000.00		
Cuotas patronales, RCV e Infonavit	1 532.32	1 387.95	144.37	1 732.44
% de carga social sobre nóminas	**0.2554**	**0.2313**		
Impuesto sobre nóminas	150.00	131.30	18.70	224.39
Costo total de nómina	7 682.32	7 519.25	163.07	1 956.83
% de carga nominal	**0.2804**	**0.2532**		

Considerando que se tuvieran 100 trabajadores bajo esas condiciones, el ahorro total ascendería a 195 682.80 pesos que bien se pueden aplicar a la empresa y, mejor aún, en *la generación de más empleos.*

Por último, amén de demostrar los ahorros que se tenerían al utilizar ciertos conceptos previstos en las mismas leyes fiscales, así como de cumplir con las mismas al momento de contratar trabajadores, para soportar y fundamentar lo comentado en el párrafo que precede, es dable aprovechar lo que dispone el estímulo fiscal contemplado en el artículo 229 de la LISR, referente a la creación de nuevos empleos, titulado Fomento al primer empleo[9] (negritas del autor), el cual transcribimos para una mejor apreciación:

Artículo 229. Las disposiciones de este Capítulo tienen por objeto ***incentivar la creación de nuevos empleos*** *de carácter permanente en territorio nacional, así como fomentar el primer empleo.*

Dicho estímulo fiscal en términos generales permite a los patrones aplicar una deducción adicional en el ISR, toda vez que amén de deducir los salarios pagados así como la carga social, se permite una deducción adicional equivalente a 70% sobre el salario base de cotización que se utiliza para la determinación de las cuotas obrero patronales. La fórmula a utilizar y considerando un salario diario de 100 pesos y prestaciones mínimas de Ley, es la siguiente:

[9] Vigente a partir del año 2011 al 2013, según lo dispone el artículo 3 de las disposiciones transitorias para 2011, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el día 31 de diciembre de 2010.

Salario diario	100.00
Factor de integración	1.0452
Salario base de cotización	104.52
Días trabajados	31
Salario base (A)	3 240.12
Tasa del artículo 10 LISR	30%
Resultado (B)	972.04
Diferencia (A-B)	2 268.08
Tasa del artículo 10 LISR	30%
	7 560.00
Tasa de deducción	20%[a]
Monto máximo e deducción adicional	**1 512.00**

[a] Artículo 230, fracción III y Transitorio 2011-3.

Dicho monto (deducción adicional) se podrá disminuir del ISR que el patrón proporcione tanto en pagos provisionales como en el impuesto del ejercicio.

Cabe mencionar que para hacerse beneficiario de dicha deducción adicional se deberán cumplir los requisitos previstos en los artículos 229 al 238 de la LISR.

Sirva el presente como una guía de estudio y reflexión para una óptima administración de uno de los gastos más considerables en cualquier tipo de empresas (sean de producción, transformación o de servicios) y que son las "remuneraciones" a pagar a los trabajadores.

Capítulo 4
Las competencias laborales ante el entorno global

*Federico Ramírez Rodríguez**
*Mario Navarro Ocaña***

En este capítulo se hará una revisión esencial de las corrientes del estudio de las competencias laborales, así como el análisis del surgimiento y desarrollo del concepto en el seno de la economía mexicana y la manera en que las políticas económicas globales han influido en dichos procesos.

Posteriormente se hace una revisión del Sistema Nacional de Competencias en todos sus niveles y participantes, para finalmente analizar cómo puede una micro, pequeña y mediana empresa implantar, evaluar y certificar competencias laborales a través del mismo.

* Cursó estudios de maestría y licenciatura en Administración en la UNAM, certificado como consultor, diseñador e impartidor de cursos de capacitación. Actualmente funge como sinodal del Ceneval. También se desempeña como sinodal, asesor de tesis profesionales y profesor de diversos seminarios bajo el enfoque de competencias laborales, los cuales imparte en la DEP de la FCA de la UNAM. Es socio fundador y presidente de la Asociación Nacional de Consultores, Instructores y Asesores, A. C., así como de otros despachos. Mantiene actualización académica en cursos y diplomados de formación docente, formación de consultores y formación de Instructores. Es autor y coautor de diversos materiales para la formación y actualización de consultores e instructores. Ha sido colaborador de la Revista *Emprendedores* de la FCA, en diversos temas relacionados con la administración, capacitación y consultoría (artículo en la revista *Emprendedores*, marzo-abril de 2012).

** Estudió la licenciatura y maestría en Administración. Es Doctor en Ciencias de la administración por la FCA. Su experiencia laboral ha sido en el área de recursos humanos en empresas del sector privado y como docente en el CCH y en la FCA de la UNAM impartiendo las materias de administración, recursos humanos y competencias laborales. En la UTM se desempeñó como profesor-investigador y fue director de la empresa Universitaria Kadasoftware. Su línea de investigación se centra en las competencias laborales, ha sido expositor en varios foros sobre temas de recursos humanos.

4.1 Enfoques de las competencias laborales en el mundo

1.1 Enfoque conductista

Surge en Estados Unidos durante las décadas de los setenta y ochenta cuando se realizaron estudios para identificar los atributos de los gerentes exitosos, partiendo de un análisis de atributos desde el puesto de trabajo como el camino para fomentar el desempeño (Novick y Gallart, 1997: 65).

Su origen se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard. Las competencias se conceptúan en términos de "características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior". Desde aquí se pretende generar una cultura organizacional que se base en las categorías seleccionadas y proyectadas del potencial del empleado en la organización.

La competencia es considerada una habilidad que se refleja en la capacidad de la persona y describe lo que puede hacer y no necesariamente lo que hace.

El desempeño es un elemento central de la competencia. Este se define como el alcanzar resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización.

La pregunta que busca responder este modelo es: ¿cuáles son las características de fondo de un individuo que genera el desempeño superior?

El enfoque conductista de competencia laboral considera el desempeño efectivo como elemento central de la competencia, mismo que se define para alcanzar resultados específicos en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización. Es así como se describe lo que el individuo "puede hacer" y no necesariamente lo que realiza.

El análisis conductista parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo con los resultados esperados y define el puesto en términos de las características de dicha persona. La crítica que se puede hacer es que la competencia es tan amplia que incluye motivaciones, habilidades, personalidad, actitudes y capacidades, más no existe una clara distinción entre competencias mínimas y competencias efectivas, además plantea modelos históricos relacionados con el éxito en el pasado y resulta poco apropiado para las organizaciones que enfrentan cambios constantes (Mertens y Wide, 1996: 21).

El modelo conductista se basa en la identificación de las capacidades que posee la persona y que lleva a desempeños superiores dentro de la organización. Inicialmente se aplicaba en los niveles directivos de la organización, actualmente, se generaliza a las capacidades que hacen que un desempeño sea excelente en cualquier empleado.

Las características más importantes de este enfoque son las siguientes:

1. Centrado en los "refuerzos" o "castigos" se consideran 24 conductas que se quieren mejorar. Una vez detectados los indicadores de conducta que posee el individuo y los indicadores "excelentes", se debe ayudar al empleado para alcanzar esos niveles mediante planes de acción y guías de desarrollo, centradas en conductas determinadas que le hagan alcanzar los niveles exigidos. Por lo tanto, su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos, pretendiendo "reforzar" las competencias seleccionadas. Para Benavides (citada por Royo, 2005: 228), su parte viene constituido por la generación de competencias genéricas y su limitación por relación causal lineal y la propia generalización.
2. Surge, como hemos comentado, en la búsqueda de nuevos elementos que ayuden a explicar el éxito profesional alejado de la concepción tradicional de las pruebas de inteligencia. A partir de estas nuevas investigaciones, se encontraron medidas cuantificables que justificaron la utilización de nuevos enfoques en la gestión de recursos humanos.
3. Orientación hacia competencias genéricas y universales, entendiendo que cada país, entorno económico, o empresas parecidas, precisará unas competencias similares o competencias comunes, derivadas de planteamientos del rendimiento *one best way*. Siguiendo esta línea argumental, Spencer y Spencer, clasifican las competencias en dos categorías, en función de su valor diferenciador:

    - Competencias de punto inicial. Son características esenciales que se necesitan en cualquier empleo para llevarlo a cabo de forma mínimamente aceptable
    - Competencias diferenciales. Son aquellas que reúnen las personas que realizan sus funciones de forma excelente. Esto ayudará no sólo a crear un "diccionario de competencias por niveles", sino a establecer los

gaps[1] que ayuden a establecer planes de acción por competencias para alcanzar el nivel de excelencia.

- Diccionario de competencias. A partir de aquí, Spencer y Spencer desarrollan un *Diccionario de competencias* (1993) que marca un paso importante en la posibilidad de establecer una transversalidad en su estudio y comparación. Después de valorar, analizar e investigar el perfil de competencias que diferenciaban a los mejores desempeños en una gran variedad de empresas, encontraron una serie de denominadores comunes que establecieron en 24 características personales los rasgos diferenciadores en 80% de los casos.
- Serán las organizaciones las que determinen las competencias más concernientes a la estrategia y cultura de la organización haciendo hincapié en los puestos de desempeño superior, la misión y los objetivos buscados en cada entorno económico.

Ejemplos de competencias bajo este modelo son la capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad y adaptabilidad. En este caso, los "desempeños" a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización, sino de un análisis de las capacidades de fondo de los individuos destacados en las organizaciones. Por ejemplo, las capacidades a demostrar en liderazgo pueden ser: *a)* plantear objetivos claros; *b)* estimular la dirección de equipos de trabajo; *c)* tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; *d)* identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otras más.

1.2 Enfoque funcionalista

Surge en Inglaterra y plantea la teoría del análisis funcional a partir del pensamiento funcionalista de la sociología y de un análisis de los desempeños deseados para generar estrategias de solución (Mertens, 1997: 75). El análisis funcional parte de lo existente como contingente, como probabilidad y lo relaciona con puntos de vista del problema, que en este caso es un determinado resultado esperado de la empresa (Novick y Gallart, 1997: 66).

[1] Es el nivel de descuadre o diferenciador, entre competencias básicas y diferenciales

Su orientación se establece en el fenómeno causal, es decir, las competencias se conciben a partir de la identificación de las relaciones entre problema-resultado-solución (Benavides, citado por Royo, 2005: 230). Así el modelo funcionalista se relaciona con desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar en un puesto de trabajo, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Su gran contribución al modelo de competencias se encuentra asociado con los análisis contextuales y de organizaciones parecidos en diferentes contextos, lo que ha permitido la internacionalización de las competencias. Ha facilitado la creación de mapas de competencias con múltiples aplicaciones derivadas de la creación de planes de carreras, recorridos retributivos y la estandarización de competencias laborales (*nacional vocational qualification*, o NVQ por sus siglas en inglés).

Por otro lado, la construcción de estos mapas y competencias se limitan a los trabajadores expertos y técnicos. Por esta razón y, a pesar de vincular procesos, desagregan la aportación de los trabajadores y no contribuyen en la construcción de la cultura organizacional hacia el resultado deseado.

Las funciones de los trabajadores no sólo se relacionan con el entorno de la empresa, también constituyen subsistemas dentro del sistema de la empresa, donde cada función es el entorno de otra.

Se analizan las diferentes relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades de los trabajadores, comparando unas con otras. Busca aquellos elementos de habilidades y conocimientos relevantes para la solución de los problemas y/o resultados, más allá de lo que está resuelto. El análisis funcional parte de la identificación de los objetivos principales de la organización y del área de ocupación.

La pregunta principal por responder es: ¿cuáles son las funciones esenciales en las que el trabajador debe mostrar desempeño?

El enfoque funcionalista se ha acogido a la teoría de sistemas. Desde esta perspectiva los objetivos y funciones de la organización no se formulan como sistema cerrado, más bien lo hacen en términos de su relación con el entorno. La organización se concibe como un sistema que funciona relacionándose con su entorno, la misma función de cada persona que trabaja en ella.

El análisis funcionalista parte de lo existente como contingente y lo relaciona con los puntos de vista del problema que, en este caso, es un determinado resultado esperado por la organización y va más allá de la simple continuación de la reproducción de la empresa como sistema en sí mismo. Es una metodología que

permite obtener la información necesaria para la definición de normas de competencia laboral, se basa en identificar y ordenar las funciones productivas de modo tal que se llegue a la descripción precisa de un área ocupacional, desde el propósito principal hasta las contribuciones individuales requeridas para el cumplimiento del propósito mencionado.

El análisis funcionalista en el sistema de competencias inglés (*nacional vocational qualifications,* NVQ) parte de la identificación de los objetivos principales de la organización y del área de ocupación (Novick y Gallart, 1997: 66) y el siguiente paso es contestar la pregunta: ¿qué es necesario que ocurra para lograr dicho objetivo? La característica del análisis funcionalista propuesta por NVQ, es que describe productos y no procesos, le importan los resultados y no como se hacen las cosas, esto mismo es su mayor crítica, es decir, se verifica que logró una competencia pero no cómo lo hizo (Sutherland, 2009: 542).

Los aspectos más importantes de este modelo son:

1. La competencia se define como una combinación de atributos subyacentes de desempeño exitoso. Para lograrlo se basa en el análisis de empleos realizados para determinar cuáles son las funciones fundamentales y los elementos que se encuentran asociados con la obtención de buenos resultados.
2. Su objetivo es la detección de aquellos elementos esenciales que ayudan a la consecución del objetivo deseado. Investiga cuáles son las funciones básicas que debe poseer el trabajador para contrastar su capacidad de desempeño profesional.
3. Su utilización suele ser en un nivel más operativo y al igual que el modelo conductual fue utilizado originalmente en puestos directivos, el funcionalista se usa, preferentemente, para posiciones técnicas.
4. Estas competencias son determinadas mediante trabajadores expertos, los cuales elaboran un análisis ocupacional, con el diseño correspondiente a los mapas funcionales y gerenciales de los puestos de la organización.

   Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados.
5. Con todo ello se buscan estándares que originen las calificaciones ocupacionales nacionales (CONN) en Gran Bretaña, puestas en vigor para empleos

de sectores específicos y, de forma más general, en empleos públicos del Estado. En el caso de las organizaciones, se pretende realizar un análisis y elaboración de un "mapa" de cualificación de competencias en función de áreas y empleos. Así podemos citar la clasificación de ocupaciones de competencias oficializados de Canadá, el directorio de grandes empresas británicas o el modelo de competencias propuestos por Woodruffe.

6. Grados de competencias. A raíz de los estudios y análisis citados surgen los grados de competencias que ayudan a determinar en cuál nivel de una organización se encuadra cada competencia. Así se tienen:

   - *Labores rutinarias.* Ocupaciones en las que se aplica el conocimiento en un reducido grupo de labores.
   - *Labores amplias.* Ocupaciones en las cuales se aplican conocimientos en una gama de actividades laborales más amplia.
   - *Labores complejas y no rutinarias.* Labores que exigen responsabilidad y autonomía y suelen realizarse en diferentes contextos.
   - *Responsabilidades en la asignación de recursos y sobre otras personas.*
   - *Labores directivas*, con gran autonomía de persona, responsabilidad en el análisis, diagnóstico, diseño y planificación de la organización.

7. Para estos autores la gestión por competencias se plantea como una solución a los problemas de los programas de cambio organizacional a gran escala, en lo que están implicados comportamientos de personas unidos con el éxito del negocio, la estrategia y la cultura, por lo que se define como "una herramienta para el cambio, además de serlo para la gestión de los recursos humanos". Ejemplos de estas aplicaciones están en las competencias definidas para empresas como Cadbury, WH Smith o BP.

Whiddett (citado por Royo, 2005: 232) expone las diferencias entre este modelo y el que propone Boyatzis más centrado en las características internas de la persona en función de las necesidades en la organización. Así describe las diferencias entre los dos modelos (cuadro 1).

Cuadro 1. Comparación de competencias americanas y europeas

	Modelo conductual	Modelo funcional
Origen	Estados Unidos	Europa
Propósito	Identificación de las actuaciones superiores	Identificación de los estándares mínimos
Centrada	En la persona y la organización	En el puesto de trabajo
Resumida	Características personales	Tareas
Objetivos prioritarios	Directivos	Todo, menos en los directivos

Fuente: Carlos Royo, *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en la organización bancaria*, 2005: 233.

1.3 Enfoque constructivista

El principal protagonista de esta corriente es Bertrand Schwartz en Francia, donde se ha adoptado por un análisis considerando a la empresa como un conjunto complejo y problemático y, a partir de éste, se tendría un camino para la solución de las disfunciones relacionadas no sólo con el puesto de trabajo sino con esquemas de organización y formas de inclusión-participación en la empresa.

Las características más importantes de este modelo son las siguientes:

1. Las competencias no son definidas *a priori*, sino que se generan a partir del análisis y proceso provocado por las disfunciones que presenta la organización. Por lo tanto, en este sentido, las competencias están ligadas tanto al desarrollo de los empleados como con la mejora en los procesos productivos.
2. Este carecer reactivo se determina por ejemplo al detectar carencias en los canales de comunicación vertical. Tras realizar un análisis en profundidad puede determinarse las competencias atribuibles a los puestos directivos y técnicos y, con ello, generar circuitos de comunicación más eficientes.
3. Esta corriente se orienta hacia las tareas desempeñadas, de tal manera que centra su atención en la necesidad de equiparar la capacidad individual con los esfuerzos. Se desarrollan en el propio puesto de trabajo. Es decir, no son aptitudes o habilidades que se poseen a priori, sino que el propio

desarrollo laboral las detecta y las potencia. De este modo, las competencias deberían definirse y evaluarse dentro del marco laboral, mediante la comunicación e intercambio profesional.

4. Defienden la evaluación de las competencias no sólo desde la perspectiva de la organización, sino también de las necesidades del propio individuo. De esta forma se originan los "balances de competencias" (Levy Leboyer) que son procedimientos que detectan las competencias de los individuos en orden a gestionar sus propias carreras profesionales. Existe una ley en Francia que establece una obligación de las empresas para realizar una evaluación de las competencias de sus empleados a petición de éstos.
5. Como señala Pereda y Barrocal citado por Royo (2005: 235), los autores franceses consideran la competencia como "comportamiento observable", medible en la correcta realización del trabajo. Esto supone un planteamiento diferencial ya que aumenta la fiabilidad de medición y se reducen los márgenes de error al no realizar planteamientos de "comportamientos subyacentes" planteado por Boyatzis. Sin embargo, en este aspecto coinciden en la idea que plantean Spencer y Spencer.
6. Las competencias ya no se considerarían tanto un conjunto de habilidades, conocimientos y rasgos sino, más bien, un compendio de estas tres capacidades que configurarían las competencias observables, pauta de los comportamientos susceptibles de provocar el éxito en el desempeño de un determinado puesto de trabajo.
7. Las competencias no son universales sino que se diseñan en una situación y en un puesto de trabajo concreto. Las competencias se encuentran contextualizadas en un determinado entorno laboral, por lo que no se convierten en "saber hacer", hasta que la persona no ejecuta una actividad concreta (Le Boterf, citado por Royo, 2005: 236). El enfoque europeo, con Levy Leboyer, defiende el desarrollo de competencias *ad hoc*, es decir, para cada organización y puesto de trabajo, asumiendo la dificultad de crear un modelo de competencias genéricas.

   Mandon (citado por Royo, 2005: 236) define la competencia de un individuo como saber gestionar conocimientos y cualidades para enfrentarse con un problema concreto, es decir, aquellas que se utilizan para una cuestión concreto. En este sentido, Levy Leboyer y Le Boterf, establecen la existencia de las competencias dentro de un contexto que incluya al sujeto,

la situación profesional o su puesto de trabajo y la flexibilidad para poder ocupar otros puestos mediante la formación, la selección y el desarrollo.

Otros autores como Valverde, explican que las tareas que realiza un empleado vienen descritas "como acciones concretas y significativas, desarrolladas por la persona que trabaja" (Royo, 2005: 234).

8. Es un modelo centrado en el proceso de aprendizaje de las personas. La única aptitud que se considera indispensable es el aprendizaje, en virtud del cual se desarrollan otras competencias, ya que a medida que se automatiza disminuye el control intelectual. Esto trae consigo varias consecuencias:

   - En la medida en que una competencia es automatizada requerirá menor esfuerzo en su ejecución, por ello las competencias tienen que desarrollarse a partir de las habilidades adquiridas en la formación. Sin embargo, a la hora de evaluarlas, las pruebas que tengan por misión analizar las competencias de un puesto de trabajo desde la persona que lo realiza carecerán de validez, ya que el sujeto carece de evaluaciones cognitivas en gran parte de las tareas que realiza, por lo que es difícil que las describa.
   - Mediante el conocimiento de sus competencias podrán realizar un plan de carrera personalizado que ayude en la consecución de sus éxitos profesionales.
   - Para estos autores las competencias se centran en el futuro, lo que deberá tomarse en cuenta en el momento de realizar los inventarios de competencias en contraste con el desempeño superior.

9. Establecen una diferencia entre aptitudes, rasgos y competencias. Las primeras caracterizan a los individuos y explican la variación de su comportamiento, mientras que las competencias son la puesta en práctica de aptitudes, rasgos y conocimientos, teniendo en cuenta el entorno social y cultural.

Leboyer (citado por Royo, 2005: 237) realiza una reflexión sobre la idea de las competencias individuales como complemento de las competencias organizacionales, que resume la idea fundamental del modelo constructivista:

Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representa una integración y una coordinación de *saber-hacer*, conocimientos y cualidades individuales, de ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su *stock* de competencias individuales, tanto actuales como potenciales.

4.2 Las competencias laborales en México

El enfoque de competencias laborales en México se inició en septiembre de 1993 y fue llevado a cabo de manera coordinada por la Secretaría de Educación Pública y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, con el apoyo financiero del Banco Mundial.

En el ámbito internacional, la globalización de los mercados, el acelerado avance tecnológico y los nuevos esquemas de organización de la producción y gestión del trabajo provocaron cambios fundamentales tanto en los sistemas institucionales de la formación y capacitación, como en la orientación y contenido de programas de estudio y en los métodos de enseñanza y evaluación de los resultados.

En ese sentido, la globalización y el avance tecnológico no sólo significaron cambios en las ocupaciones, en la producción y en el comercio, sino que también demandaron mayor calidad, flexibilidad, adaptación de la educación y formación de recursos humanos a las nuevas condiciones de la economía y la sociedad.

Entre los elementos que explican este proceso de cambio están:

1) La transición de una economía dominada por la oferta a una economía orientada por la demanda.
2) El desarrollo de estructuras ocupacionales flexibles y centradas en redes y equipos de alto desempeño.
3) La transformación progresiva de los contenidos del trabajo.

La tecnología de la producción es ahora más flexible, así las empresas abandonan progresivamente el modelo de producción masiva, que contaba con una base técnica fija y respondía a la lógica de producir grandes volúmenes de mercancías bajo el supuesto de que cualquier cantidad de productos se colocaría en el mercado. En este esquema, el mercado se presenta como un concepto homogéneo y estático.

En sustitución de este modelo de organización que muchos denominan taylorista, las empresas adoptan sistemas de producción flexible para responder con

mayor rapidez, oportunidad y variedad de productos a las distintas necesidades y exigencias de los consumidores, con lo que buscan reemplazar la idea tradicional de que el cliente debe ajustarse a la producción de las empresas. En este sentido, una de las características más importantes de la economía actual es que las empresas incorporan y orientan cada vez más su producción hacia las necesidades cambiantes del mercado.

El desarrollo de estructuras ocupacionales flexibles a un tipo de producción en serie, corresponde a una estructura jerárquica rígida y altamente especializada en puestos de trabajo fijos, en torno de los cuales gira la estructura ocupacional, el elemento más importante del esquema organizacional de las empresas que basan su producción en una base técnica fija.

En contraste, frente a un modelo de producción flexible, versátil y orientado a dar respuesta a las distintas demandas del mercado, las empresas requieren adoptar un sistema de organización abierto que les permita adaptarse con rapidez a las transformaciones del medio que les rodea.

De esta manera, la producción basada en la especialización y en puestos de trabajo, se ha transformado en una estructura de redes y equipos de trabajo de alto desempeño, capaces de innovar y aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas de la actividad productiva.

Lo anterior da origen a "estructuras ocupacionales polivalentes", integradas por trabajadores habilitados para desempeñar diferentes funciones dentro de los procesos productivos. Este cambio no sólo influye en el comportamiento del mercado de trabajo, sino también en la orientación del sistema educativo y las formas en que estos ámbitos se vinculan.

Transformación progresiva de los contenidos del trabajo

Una estructura organizativa basada en puestos de trabajo fijos implica que los individuos siguen determinadas secuencias de producción y estrictos manuales de procedimientos, lo que se traduce en una serie de actividades repetitivas y rutinarias. En cambio, en un modelo de producción flexible y dentro de una estrategia de mejora continua, los trabajadores deben demostrar y aportar sus conocimientos, habilidades y experiencia en el proceso de producción, así como su facultad para participar en la identificación, análisis y solución de problemas que afectan la calidad y productividad de la empresa.

Esta transformación ha implicado la necesidad de revalorar el trabajo humano, pues el nuevo modelo de producción ya no se basa únicamente en actividades repetitivas y monótonas, sino en el aporte intelectual de los individuos, que demanda capacidad de innovación, de adaptación y de aprendizaje continuo.

De hecho, se ha demostrado que las empresas en proceso de innovación y sobre todo transformando sus productos, mantienen y se adaptan más rápidamente a las condiciones del mercado, constituyéndose en comunidades que generan aprendizaje, lo conservan y lo traducen en valor agregado, por lo que son las que tendrán mayores posibilidades de sobrevivir en el actual mundo competitivo.

De esta manera, la transformación global gira en torno a los cambios siguientes: de una economía de oferta a una economía de demanda; de una producción basada en la escala a una de tipo flexible y diversificada; y, de grandes corporaciones centralizadas a empresas "esbeltas" con autonomía y velocidad para responder a los cambios en la demanda, así como con capacidad para identificar y desarrollar nichos de mercado, procesos de integración, alianzas estratégicas e investigación y comercialización de productos, entre otras prácticas, así como más vinculadas con los encadenamientos productivos y con los grandes centros de producción mundiales.

En el esquema de producción tradicional, la capacitación tiene un papel secundario y de escasa importancia, lo que aunado con la excesiva división del trabajo, ha provocado un proceso de "descalificación" de la fuerza laboral.

Para desempeñar tareas especializadas, repetitivas y rutinarias, un individuo requiere cada vez menos capacitación, en cambio, frente a una actividad que exige aporte intelectual, innovación y adaptación, la capacitación continua del trabajador se transforma en un elemento indispensable de la nueva organización productiva y adquiere mayor importancia que en el modelo tradicional.

Las tendencias del cambio no son exclusivas de un solo país, ni se circunscriben a naciones desarrolladas o a las que están en proceso de lograrlo. La transformación es global y abarca todo tipo de actividades productivas. En países como Inglaterra, Francia, Canadá y Australia, entre otros, estos cambios se han dado desde hace más de treinta años.

La experiencia de esos países muestra que el aumento de la productividad y competitividad, tanto de las empresas como de la economía en su conjunto, depende, en gran medida, de los esfuerzos por realizar, así como de las estrategias y recursos que se apliquen para elevar el nivel educativo de la población y de la calificación de la fuerza laboral.

En México a partir de 1993, se intensificaron los esfuerzos para modernizar la formación y la capacitación: se consultó con los sectores productivo y laboral, se elaboraron diagnósticos sobre la situación de la educación técnica y la capacitación, se conocieron y analizaron experiencias internacionales sobre la integración de sistemas de formación con el enfoque de competencias laborales, similares al que se pretende desarrollar en el país.

De algunos estudios se evidenció que la población trabajadora posee una base educativa deficiente, ya que el promedio de escolaridad es de 7.4 años; 22% no ha concluido los estudios de primaria; apenas 7% continúa estudiando y 94% son personas de entre 12 y 29 años de edad, lo que refleja un abandono de las aulas por parte de la población mayor de 30 años. A ello se agrega la escasez de oportunidades para la educación continua de trabajadores, lo que sugiere que desde el punto de vista laboral, el conocimiento de la gran mayoría de las personas lo han aprendido en los centros de trabajo más que en la escuela, incluyendo a los centros del sector informal, a las micro, pequeña y mediana empresas, ya que el capital intelectual se genera en todos los sectores.

Asimismo, se encontró que cuatro quintas partes de la fuerza de trabajo que tendrá el país en el año 2015 ya está en el mercado laboral, en donde además de participar en la actividad económica, reciben capacitación y formación para el trabajo. Esto quiere decir que una alta proporción de la población que participa en el mercado laboral adquiere y desarrolla competencias para el trabajo en las empresas en donde presta sus servicios.

Frente a este hecho, no sólo se requiere mejorar la eficiencia, calidad y pertinencia de la educación y capacitación, sino revalorar la función educativa de la empresa como centro principal de formación de recursos humanos dentro de un sistema de certificación que permita recuperar y reconocer socialmente la experiencia laboral y el capital intelectual que aporta el individuo.

De igual forma, es necesario establecer mecanismos que vinculen la educación general, la formación y capacitación técnica, y las acciones educativas que se realizan dentro de la empresa, ofreciendo al mismo tiempo y con equidad, facilidades a los individuos para transitar del sistema educativo al centro de trabajo y viceversa, como una alternativa de progreso integral y continuo.

En ese marco, surge el concepto de *competencia laboral* como un medio para definir la capacidad productiva de un individuo que se determina y mide en términos de su desempeño en un contexto laboral, y refleja los conocimientos,

habilidades, destrezas y actitudes necesarias para realizar un trabajo efectivo y de calidad, es decir, que abarca el *saber*, el *saber hacer* y el *saber ser*.

La competencia laboral permite cubrir una necesidad del mercado laboral, puesto que constituye un instrumento de información que agiliza y mejora su funcionamiento; mantiene y desarrolla las posibilidades ocupacionales de los individuos, ayudándoles a conservar y aportar su capital intelectual, aún en los periodos de desocupación y revalora las capacidades de los trabajadores, además de asegurar la calidad de su desempeño al estar basado en estándares diseñados y reconocidos por el sector productivo.

Para las empresas, el enfoque de competencia laboral apoya los procesos de selección, contratación y capacitación de recursos humanos, contribuye al mejoramiento de la gestión del trabajo y coadyuva al aumento de la productividad y la competitividad.

Una fuerza de trabajo calificada permitirá, por una parte, que las empresas aumenten su productividad y competitividad y, por otra, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, además de progresar y desarrollarse de manera profesional.

Con la transformación de los sistemas de formación y capacitación para el trabajo hacia el enfoque de competencia laboral, se pretende que el país cuente con los recursos humanos calificados que demandan la nueva organización productiva, el avance tecnológico y la competitividad en los mercados mundiales.

2.1 Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y Capacitación (PMETYC)

A raíz de lo señalado anteriormente surge el Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y Capacitación (PMETYC), cuyo objetivo era mejorar la calidad y flexibilidad de la educación tecnológica y la capacitación, con una perspectiva de aprendizaje durante toda la vida que integre diversas formas de aprender y estreche la vinculación entre los servicios educativos y de los Sistemas Normalizado y de Certificación de Competencia Laboral (SNCCL), para elevar los niveles de calificación de la fuerza de trabajo, fortalecer el funcionamiento de los mercados laborales y contribuir a elevar la productividad.

El planteamiento del PMETYC respondió a la lógica de consolidar los avances logrados en su momento, con una perspectiva más ambiciosa y de más largo plazo, buscando fortalecer la Educación y Capacitación Basadas en Normas de Competencia Laboral (EBNCL), para mejorar la educación tecnológica y la capacitación de recursos humanos. A continuación se describen las líneas de acción que lo integraron.

Componentes

i. Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL).
Se presentan las siguientes líneas estratégicas:

- Perfeccionar las metodologías que incorporen nuevas necesidades y experiencias derivadas de la operación del proyecto.
- Mejorar la calidad de los procesos de diseño, validación y aplicación de las calificaciones de competencia laboral, por medio de su actualización y vinculación efectiva con las necesidades de los distintos actores, la promoción de una mayor participación y liderazgo del sector productivo y la integración de la experiencia del ámbito educativo y laboral.
- Sistematizar, documentar y generalizar experiencias exitosas integrales de normalización, evaluación, certificación y formación basadas en competencia laboral, considerando variables de naturaleza regional y sectorial.
- Avanzar en la construcción del sistema nacional de calificaciones de competencia laboral, con base en la matriz de calificaciones y las interrelaciones con el catálogo nacional de ocupaciones (CNO) y la oferta pública y privada de servicios educativos y de capacitación.
- Definir prioridades de normalización con base en la dinámica de los mercados de trabajo, trayectos tecnológicos, demandas de formación y transformación de la oferta educativa, articulando instrumentos de retro-alimentación entre comités de normalización, organismos certificadores, centros de evaluación, servicios estatales de empleo (SEE), oficinas promotoras de capacitación (OPC) y otros actores de los ámbitos sectorial, nacional, regional y local.

ii. Sistema de Certificación de Competencia Laboral (SCCL).
Se presentan las siguientes líneas estratégicas:

- Continuar y fortalecer los procesos de acreditación de organismos certificadores y entidades de certificación y evaluación, conforme a los principios de tercera parte, libre acceso y libre voluntad, definidos durante la operación del proyecto.
- Promover la conformación de una red de organismos de certificación, entidades de certificación y evaluación, centros de evaluación y evaluadores independientes, vinculada con los servicios estatales de empleo (SEE), las oficinas promotoras de la capacitación (OPC) e instituciones educativas, públicas y privadas, federales y estatales.
- Reconocer la competencia laboral de los individuos y sentar las bases para lograr la equivalencia entre esta certificación y la que otorgan las instituciones educativas.
- Identificar y aprovechar las mejores prácticas de evaluación y certificación de competencia laboral que se hayan desarrollado en el ámbito nacional e internacional.
- Contribuir con la orientación ocupacional y educativa de los candidatos a certificación, mediante procesos de evaluación diagnóstica y de acceso a los sistemas de información que faciliten el crecimiento de los individuos en lo laboral y en lo educativo.

iii. Transformación de la oferta de capacitación

El propósito general del componente educativo implicaba avanzar en la construcción paulatina del sistema de formación técnica y de capacitación basadas en competencia laboral, por medio de modalidades de formación flexibles, que sean complementarias y estén interconectadas con la estructura de servicios educativos institucionales, de tal suerte que se amplíe el horizonte educativo de la población.

El planteamiento del PMETYC respondió a la lógica de consolidar los avances logrados en su momento, con una perspectiva más ambiciosa y de más largo plazo, buscando fortalecer la Educación y Capacitación Basadas en Normas de Competencia Laboral (EBNCL), para mejorar la educación tecnológica y la capacitación de recursos humanos.

iv. Estímulos a la demanda de capacitación y certificación de competencias

En el marco de las políticas activas de mercado de trabajo, el Programa Becas de Capacitación para Desempleados (Probecat) y el Programa de Apoyo a la Capacitación

(PAC) desarrollaron estructuras participativas en el ámbito local, que les permitió la captación de las necesidades de los actores sociales del sector productivo y la generación de respuestas mediante procesos de gestión y ejecución en red.

Para el logro de sus objetivos del PMETYC, se buscó impulsar, bajo una orientación regional, el fortalecimiento de los SEE y las OPC, con el fin de estimular la capacitación y certificación de la población que busca incorporarse en la vida productiva y mejorar sus condiciones de trabajo: jóvenes sin experiencia laboral, desempleados, trabajadores en activo; así como a las micro, pequeña y mediana empresas que requieren elevar sus niveles de competitividad. Para esto, se desarrollaron las siguientes líneas estratégicas:

i. Estímulos a la demanda de servicios de capacitación, evaluación y certificación de competencia laboral.

Se llevo a cabo una serie de estrategias encaminadas a estimular la demanda de capacitación mediante las siguientes acciones:

- Capacitación y certificación de buscadores activos de empleo, como parte del programa Probecat.
- Capacitación y certificación de trabajadores en activo, como parte del Programa de Apoyo a la Capacitación (PAC).

ii. Desarrollo de la oferta.

Se ha contribuido al desarrollo de la oferta de educación tecnológica y capacitación basada en competencia laboral, mediante el fomento de la formación de asesores, instructores, evaluadores, verificadores internos y centros evaluadores de empresas y grupos de empresas.

iii. Fortalecimiento de la gestión de los mercados de trabajo regionales.

Se hace necesario el contar con una coordinación interinstitucional entre las diferentes dependencias que tengan alguna vinculación con la capacitación y llegar al establecimiento de acuerdos de colaboración que permitan:

- Modernizar los procedimientos de orientación ocupacional y colocación.
- La utilización del equipamiento informático y servicios de comunicación en los servicios estatales de empleo (SEE) y Centros delegacionales promotores

de empleo, capacitación y adiestramiento (Cedepecas), así como en los ámbitos central y local del PAC.

- El desarrollo de los recursos humanos del Servicio Nacional de Empleo (SNE) y del PAC.
- Realizar actividades de promoción, difusión, asistencia técnica e intercambio de mejores prácticas que faciliten el efecto demostrativo del proyecto.
- Tener una vinculación directa con las diversas instancias ejecutoras del PMETYC.
- El desarrollo de redes locales que vinculen a la oferta de servicios de educación y capacitación y otras instancias y servicios en torno de los objetivos de los trabajadores y las empresas.
- Promover la gestión de recursos humanos por competencia laboral y vincularla con el desarrollo de una cultura de distribución de los beneficios derivados de la mejora continua y la productividad.

iv. Sistemas de información

Avanzar en la integración y actualización de información y el mantenimiento de las interfaces de consulta de los sistemas informáticos del Catálogo Nacional de Ocupaciones (SICNO), el SNE y el PAC.

v. Seguimiento y evaluación

Desarrollo de mecanismos de seguimiento y evaluación de las acciones e impactos de las líneas estratégicas, mediante la realización de estudios, encuestas, generación de indicadores críticos de éxito y de beneficios en la población objetivo.

vi. Aseguramiento de la calidad

Se instrumentaron acciones con tendencia a la construcción y aplicación de un sistema de aseguramiento de la calidad en el SNE, Probecat y el Programa de Calidad Integral y Modernización (Cimo), con el fin de lograr atender los requerimientos de la demanda de manera eficiente.

vii. Información, evaluación y estudios

La operación del Proyecto está apoyada por sistemas de información, estudios y evaluaciones, así como por diversas acciones de difusión, los cuales deberán contribuir al logro tanto de los objetivos particulares de cada componente como del Proyecto en su conjunto.

Si bien para cada uno de los componentes se operarán los sistemas de información específicos necesarios para el desarrollo de las acciones propuestas, estos deberán contar con las debidas interfaces de comunicación y equivalencias en la clasificación de la información, que permitan constituir un Sistema Integral de Información del Proyecto.

2.2. El modelo mexicano de competencias laborales

En el caso del modelo que se desarrolló en México, se ha planteado una estrategia que permita aprovechar las cualidades de las diferentes experiencias internacionales y se ha buscado establecer mecanismos que coadyuven a superar las limitaciones de dichas experiencias.

De esta forma, de los modelos que destacan el papel de las instituciones de formación, como el francés y el australiano, se han considerado aprendizajes derivados de su larga trayectoria en formación de formadores, elaboración de materiales didáctico, equipamiento y aspectos administrativos para la operación de planes y programas educativos basados en competencia laboral. Así, en México se ha planteado el desarrollo de casos piloto de la oferta educativa que comprenden la experimentación con diversas metodologías y mecanismos, para adquirir experiencia institucional, la identificación de factores críticos de éxito y de limitaciones por superar en la implantación de la perspectiva de competencia laboral, incluyendo el cambio de actitudes. En el caso del reconocimiento de las competencias, se ha establecido que las instituciones educativas se acrediten ante organismos de tercera parte como instancias de evaluación, ya que es un proceso que va de la mano de la propia formación.

En lo que respecta al sector productivo, a semejanza del modelo británico, se ha dado un papel fundamental a los empresarios y trabajadores en la definición de los estándares de competencia, por medio de Comités de Gestión que se integran de manera representativa para cada sector o área de competencia. También se ha considerado, aunque con otro carácter, el diseño de pruebas piloto para definir normas de empresa o grupos de empresas, que sean aplicadas además en éstas para actualizar o desarrollar sus sistemas de capacitación y evaluación de sus trabajadores con el enfoque de competencia laboral. Sin embargo, a diferencia de Inglaterra, en México se desarrollan esquemas de apoyo a estas instancias.

Un aspecto fundamental del modelo desarrollado en México es el reconocimiento de los aprendizajes previos, independientemente de donde se hayan adquirido. De la experiencia observada, en México se establece como característica básica del modelo de certificación el que sea realizada por instancias de tercera parte, lo que permite garantizar la transparencia y calidad del proceso. En cuanto a la evaluación de competencia laboral, se ha aprovechado la experiencia de países como Inglaterra y Australia en la conformación del portafolio de evidencias para la evaluación.

Finalmente, del modelo estadounidense se aprovechó la metodología y asesoría para la identificación de comportamientos básicos y genéricos, y se logró terminar un estudio de análisis ocupacional representativo de las actividades productivas del país antes que en Estados Unidos, cuyos resultados permitirán enriquecer los procesos de capacitación y educación, y también se encuentran en proceso de integración para el diseño de una "segunda generación de normas", y de esta forma fortalecer el proceso de generación de estándares y los contenidos de estos conforme con los aprendizajes del proyecto.

4.3 El Sistema Nacional de Competencias (SNC)

Este sistema, promovido por el Conocer, es un instrumento del gobierno federal que contribuye a la competitividad económica, al desarrollo educativo y al progreso social de México, con base en el fortalecimiento de las competencias de las personas.

Para enfrentar con éxito los desafíos de los mercados cada vez más globalizados, México requiere de empresarios, trabajadores, docentes y servidores públicos más competentes. El Sistema Nacional de Competencias facilita los mecanismos para que las organizaciones e instituciones públicas y privadas, cuenten con personas más competentes.

De acuerdo con el Índice de Competitividad Global del Foro Económico Mundial, México descendió en 2010 del lugar 60 al 66 de una lista de 139 países y es superado por varios países de la región como Chile (30), Puerto Rico (41), Panamá (53), Costa Rica (56), Brasil (58) y Uruguay (64). El Sistema Nacional de Competencias es una pieza clave para impulsar la competitividad del país y recuperar el rumbo hacia una economía más sólida.

Dentro del Sistema Nacional de Competencias, se llevan a cabo diversas acciones generadoras de valor para los trabajadores y empleadores de México, tales como:

- Integración de comités sectoriales de gestión por competencias que definan la agenda de capital humano para la competitividad de los diversos sectores del país.
- Desarrollo de estándares de competencia que describen los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que una persona debe tener para realizar sus funciones con un alto nivel de desempeño. Estos estándares de competencia son desarrollados en conjunto por empresarios y trabajadores.
- Los estándares de competencia inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencias del Conocer, se convierten en referentes nacionales para la certificación de competencias de personas, son fuente de conocimiento para empleadores y trabajadores e insumo para desarrollar programas curriculares alineados a los requerimientos de los sectores productivo, social, educativo y de gobierno del país.
- Expansión de la oferta de formación, evaluación y certificación de competencias de las personas para dar a México una estructura robusta y de alcance nacional, con participación amplia del sector educativo público y privado, el sector empresarial y el sector laboral.
- Transferencia de conocimiento de mejores prácticas sobre el desarrollo de modelos de gestión con base en competencias.
- Desarrollo de estudios sectoriales para la generación de inteligencia en el fortalecimiento del capital humano con base en las competencias de las personas.

Niveles y participantes en el Sistema Nacional de Competencias

El Sistema Nacional de Competencias está integrado en tres niveles:

Nivel estructural

Al que pertenece el Conocer y su órgano de gobierno tripartita en donde participan líderes de los trabajadores, representantes de los empresarios y funcionarios de diversas secretarías de Estado.

Sector Laboral. Tres consejeros propietarios

- Congreso del Trabajo
- Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos
- Confederación de Trabajadores de México

Sector Empresarial. Tres consejeros propietarios

- Consejo Coordinador Empresarial
- Confederación Patronal de la República Mexicana
- Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos

Sector Gobierno. Seis consejeros propietarios

- Secretaría de Educación Pública
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- Secretaría de Economía
- Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca
- Secretaría de Turismo
- Secretaría de Energía
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Nivel estratégico

Integrado por los Comités de Gestión por Competencias quienes definen los estándares de competencia de las personas y las soluciones de evaluación y certificación. En estos participan los líderes de los empresarios y de los trabajadores de los diversos sectores productivos del país.

Comités de Gestión por Competencias (CGC)

Los Comités de Gestión por Competencias, son los foros estratégicos desde donde:

- Se define la agenda de capital humano para la competitividad de los sectores productivo, social, educativo y de gobierno.
- Se definen y proponen las soluciones de evaluación y certificación pertinentes para los diferentes estándares de competencia relevantes para el sector

que representa es decir definen las instituciones que sean responsables de la evaluación y certificación de los trabajadores del sector.

El Comité de Gestión por Competencias, es un grupo de personas, empresas u organizaciones representativas de un sector productivo, social o de gobierno, que por su número de trabajadores, por su participación en el mercado laboral y/o por el reconocimiento de alcance nacional en el sector, validado por el Conocer, funge como la instancia responsable para promover el modelo de gestión por competencias en las organizaciones del sector que representan.

Considerando lo anterior, un Comité de Gestión por Competencias tiene como objetivos:

- Promover el desarrollo y el desarrollo del Sistema Nacional de Competencias en su sector.
- Definir la agenda de capital humano para la competitividad en su sector.
- Desarrollar y actualizar estándares de competencia (EC), instrumentos de evaluación de competencia y mecanismos de consecuencias que incentiven la certificación de trabajadores en el sector.
- Dar seguimiento e impulsar la excelencia en la operación de las soluciones de evaluación y certificación en su sector.

Nivel operativo

Donde se realizan los procesos de evaluación con base en portafolios de evidencias y los procesos de certificación de las competencias de las personas. En este ámbito participa la red Conocer de prestadores de servicios integrada por las entidades de evaluación y certificación, los organismos certificadores, los centros de evaluación y los evaluadores independientes, quienes mantienen una filosofía de excelencia en el servicio a usuarios.

Entidades de certificación y evaluación (ECE)

Son las personas morales, organizaciones o instituciones públicas o privadas, unidades administrativas de alguna dependencia, entidad o su similar en los ámbitos

de gobierno federal, estatal o municipal, acreditada por el Conocer para capacitar, evaluar y/o certificar las competencias laborales de las personas, con base en estándares de competencia inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencia, así como para acreditar, previa autorización del Conocer, centros de evaluación y/o evaluadores independientes en uno o varios estándares de competencia en un periodo determinado.

Organismos certificadores (OC)

Es la persona moral, organización o institución pública o privada, unidad administrativa de algunas dependencias, entidad o su similar en los ámbitos de gobierno federal, estatal o municipal acreditada por el conocer, para certificar las competencias de las personas, con base en estándares de competencia inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencia, así como para acreditar, previa autorización del Conocer, centros de evaluación y/o evaluadores independientes en uno o varios estándares de competencia, inscritos en el Registro Nacional de Estándares de Competencia, durante el periodo determinado.

Centros de evaluación

Es la persona moral, organización o institución pública o privada, unidad administrativa de algunas dependencias, entidad o su similar en los ámbitos de gobierno federal, estatal o municipal acreditada por el conocer, a propuesta de una unidad entidad de certificación y evaluación de competencias o de un organismo certificador acreditado por el Conocer, para evaluar, con fines de certificación, las competencias de las personas con base en un determinado estándar de competencia inscrito en el Registro Nacional Estándares de Competencia.

Tratándose de instituciones educativas u otro tipo de organismo público o privado, con más de un plantel, se podrán acreditar como Centros de evaluación sus diferentes planteles.

Dentro del modelo del Conocer, está la figura del evaluador independiente, quien es la persona física autorizada por el Conocer, a propuesta de una entidad de certificación y evaluación de competencias o de un organismo certificador acreditado por el Conocer, para evaluar con fines de certificación, las competencias

de personas con base en un determinado estándar de competencia inscrito en el Registro Nacional de Estándares de Competencia.

¿Cómo funciona el Sistema Nacional de Competencias?

En el inicio de la cadena del valor del Sistema, se encuentran los comités de gestión por competencias, quienes son la pieza fundamental para orientar el desarrollo de estándares de competencia relevantes para sus sectores. Estos comités se apoyan en grupos técnicos de expertos para la elaboración de los estándares de competencia.

Una vez desarrollados los estándares de competencia, éstos se inscriben en el Registro Nacional de Estándares de Competencia del Conocer y quedan disponibles para que los sectores los utilicen como referente en los procesos de evaluación y certificación de las personas.

Los comités de gestión por competencias tienen la responsabilidad de proponer y definir cuáles organizaciones y/o instituciones deben llevar a cabo los procesos de evaluación y certificación de las personas con base en los estándares de competencia desarrollados.

Los estándares de competencia desarrollados, también son insumo para que las instituciones educativas desarrollen programas curriculares alineados con los requerimientos de los sectores productivos, social, educativo y de gobierno.

La definición de las soluciones de evaluación y certificación, es de gran relevancia para los comités de gestión por competencias y para el sector en particular, pues en gran parte de ello depende la credibilidad de las certificaciones dentro del mercado.

Las soluciones de evaluación y certificación pueden estar integradas por los propios gremios empresariales o de trabajadores, también lo pueden ser instituciones educativas de gran prestigio y alcance nacional, o bien organizaciones privadas que cumplan con las características establecidas en las reglas de operación del Conocer.

¿Cuáles son los beneficios de Sistema Nacional de Competencias?

Desde el Conocer, impulsamos un Sistema Nacional de Competencias de las personas que permita, entre otros beneficios, impulsar la calidad de la fuerza laboral y empresarial del país, así como de los trabajadores del sector social y de gobierno y, con ello, fortalecer la productividad y capacidad de crecimiento de las empresas.

- Fortalecer la credibilidad a los sectores empresariales para la contratación de personal competente y posicionar a México y a sus sectores productivos ante el mundo, como un destino seguro y rentable para inversiones productivas, dada la certificación de sus trabajadores y estudiantes como personas competentes para las funciones clave que requieren.
- Fortalecer también la movilidad laboral de los trabajadores en sus sectores, en el territorio nacional e internacional, al reconocer la autoridad educativa del país sus competencias por medio de un certificado SEP- Conocer.
- Contribuir a una mejor alineación de la oferta educativa con los requerimientos de los sectores productivos y al ofrecer la posibilidad de certificar estudiantes en competencias laborales durante sus programas de estudio, da más herramientas a nuestros jóvenes para integrarse en el mercado laboral de manera exitosa.
- Desarrollar instrumentos adicionales para fortalecer el diálogo social, en el marco del trabajo decente y la alianza por la productividad entre empleadores y trabajadores.
  - ✓ Establecer convenios internacionales orientados a la homologación de certificaciones para asegurar la movilidad laboral dentro y fuera del país, con base en las competencias de personas.

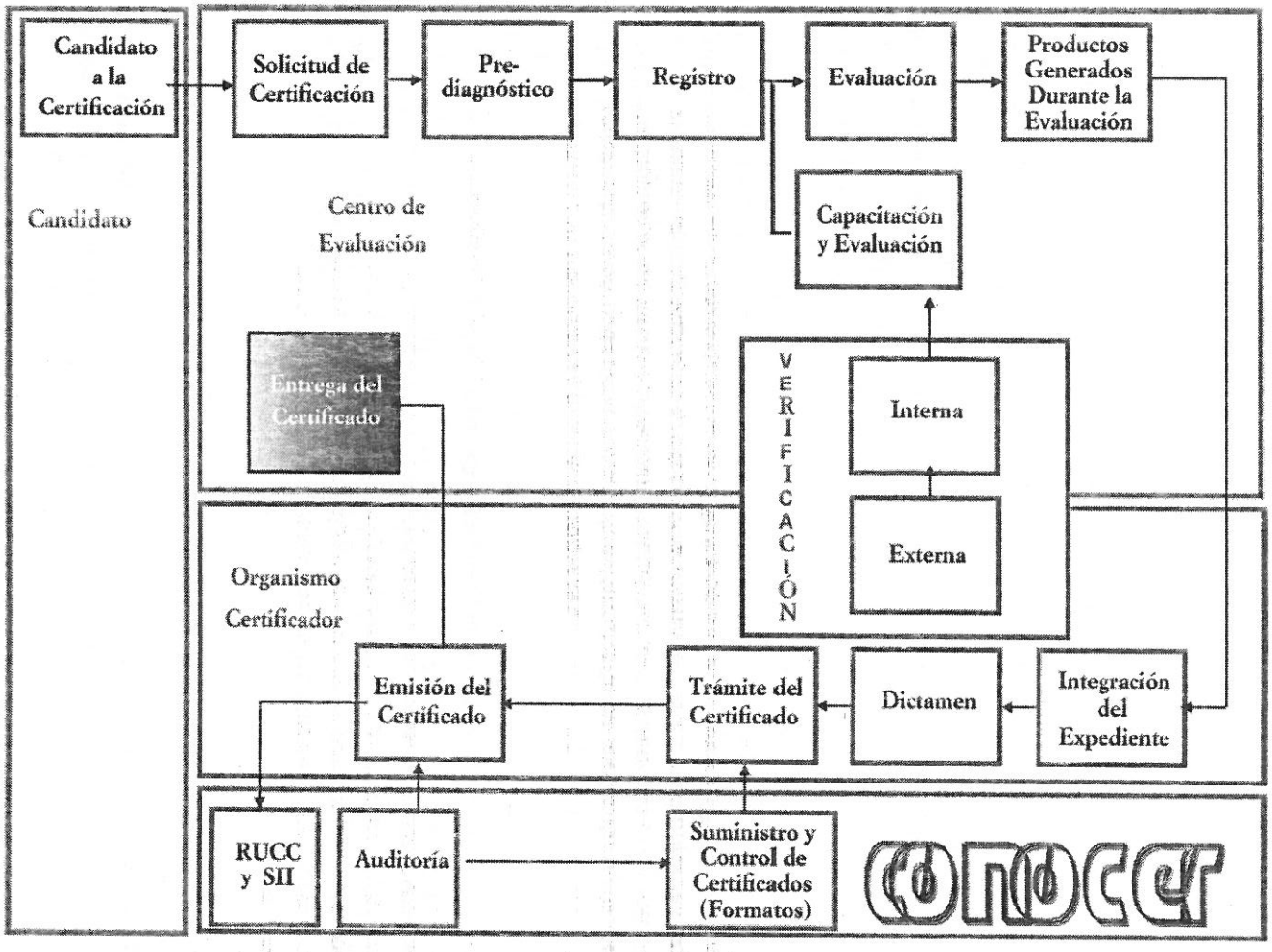
4.4 La implantación, evaluación y certificación de las competencias laborales en las mipyme

El proceso de implantación, evaluación y certificación de las competencias laborales en las mipyme se describe a continuación y se muestra de manera esquemática en el diagrama 1.

Implantación

Para implantar un sistema de competencias laborales en una mipyme es necesario identificar si hay las descripciones correspondientes a cada uno de los puestos desempeñados en la organización; en caso de no existir, se tiene que diseñar y elaborar las descripciones de puesto correspondientes.

Diagrama 1. Proceso de implantación, evaluación y certificación de las competencias laborales en las mipyme



Si lo hay, se tiene que llevar a cabo un análisis comparativo entre las descripciones de puestos de una organización y los estándares de competencia laboral emitidos por el Conocer, con la finalidad de identificar todas aquellas funciones y actividades que no realiza un trabajador, según su descripción de puestos y que debería realizar según lo establecido por el estándar de competencia laboral, lo cual permitiría llevar a cabo un proceso de capacitación por competencias laborales, con el fin de alinear los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores con lo establecido en los estándares.

Es pertinente aclarar que antes de llevar a cabo este análisis comparativo entre las descripciones de puestos con los estándares, es necesario primero identificar si los trabajadores se están desempeñando de acuerdo con dicha descripción de puestos, de lo contario, se debe realizar un proceso de capacitación tradicional previo al de alineación-capacitación por competencias laborales.

Otro elemento a considerar es verificar si ya existe inscrito en el Registro Nacional de Estándares de Competencia (RENEC) emitido por el Conocer, un estándar de competencia específico de acuerdo con las descripciones de puestos identificados en las organizaciones, de no ser así, se solicitaría al Conocer, la conformación de un comité de gestión, que permitiera el desarrollo de estándares de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Evaluación

Es el proceso mediante el cual se recopilan y analizan las evidencias de la competencia laboral de una persona, relacionada con la realización de una función individual referida a un estándar de competencia. Dicha evaluación, tiene como propósito garantizar la emisión de un juicio imparcial, respecto de la competencia o todavía no competencia de un individuo para desempeñar una determinada función individual con calidad y con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que exige el estándar de competencia. Es importante mencionar que para desarrollar la evaluación con suficiente calidad e imparcialidad, será necesario regirse por los principios establecido por el Conocer de transparencia, objetividad, validez y confiabilidad.

Proceso de evaluación de competencia

Antes de iniciar la evaluación, se le realiza al candidato un diagnóstico, para identificar las posibilidades de éxito en su evaluación. Dicho diagnóstico, permitirá al evaluador hacer las siguientes consideraciones:

- Identificar las posibilidades de éxito que tiene el candidato al someterse a un proceso de evaluación en relación con los requerimientos señalados en el estándar de competencia a evaluar.
- Orientar al candidato sobre el tipo de formación/capacitación que deba de cubrir en caso de que el diagnóstico arroje información de que el candidato puede resultar "todavía no competente".

Una vez aceptado su proceso de evaluación, este se desarrollará considerando las siguientes tres etapas:

a. Preparación de la evaluación. En esta etapa, primero se tiene que *elaborar un plan de evaluación*, el cual nos permita:

- Confirmar que el diagnóstico aplicado y la ficha de referencia con los datos del candidato corresponda al estándar de competencia y al candidato a evaluar.
- Identificar el equipo e insumos requeridos para la evaluación.
- Definir las actividades a desarrollar (el *qué*) con base en los desempeños, productos, conocimientos y actitudes descritos en el estándar.
- Definir y registrar el desarrollo (el *cómo*) de las actividades a ejecutar, para cumplir con los desempeños, productos, conocimientos y actitudes descritos en el estándar.
- Registrar las técnicas e instrumentos de evaluación (el *con qué*) que se utilizarán durante la evaluación para cada una de las actividades a desarrollar.
- Registra la propuesta del lugar o lugares donde se llevará a cabo la evaluación (el *dónde*) y las fechas y horarios en que se llevará a cabo la evaluación (*cuándo*).

Una vez elaborado el plan de evaluación, se lleva a cabo un *acuerdo*, el cual consiste en lo siguiente:

- Presentar al candidato el plan de evaluación, explicando en qué consiste, cómo llevarlo a cabo, y con qué instrumento evaluarlo.
- Presentar al candidato la propuesta del dónde y el cuándo.
- Acordar y aclarar con el candidato, las dudas, fecha, horarios y lugar.
- En caso de existir evidencia histórica, explicar el proceso de autenticidad y solicitarlas al candidato para integrarla a su portafolio de evidencias.
- Cerrar el acuerdo del plan de evaluación (firmarlo por ambas partes y entregar copia al candidato).
- Resguardar la documentación en el portafolio de evidencias.

b. Recopilación de evidencias. Esta etapa consiste en describir el conjunto *de acciones realizadas por el evaluador* con la finalidad de acumular el fundamento de la competencia del candidato, de acuerdo con el estándar de competencia a evaluar, para lo cual el evaluador tendrá que realizar las siguientes actividades:

- En caso de existir evidencias históricas, se debe comprobar la autenticidad.
- Presentarse puntual en el lugar, fecha y horario establecido en el plan de evaluación.
- Verificar el equipo e insumos para la evaluación.
- Comunicar al candidato las instrucciones y forma de aplicación del instrumento de evaluación de competencia.
- Aplicar los reactivos del instrumento de evaluación, recopilando la evidencia y registrando la información.
- Asegurar la calidad de la recopilación de evidencias.
- Comunicar al candidato lugar, fecha y horario para la retroalimentación.

Una vez realizada la evaluación se continúa con la *emisión del juicio de competencia*, el cual consiste en lo siguiente:

- Identificar las mejores prácticas del candidato y en su caso, los no cumplimientos.

- Determinar la suficiencia de evidencias.
- Determinar la suficiencia de la competencia.
- Emitir el juicio de competencia (competente o todavía no competente).
- Identificar las áreas de oportunidad y de mejora del candidato.
- Revisar la suficiencia del portafolio de evidencias.

Asimismo, con el propósito de asegurar la calidad del proceso de evaluación, tanto el centro evaluador, como el organismo certificador o la entidad de certificación y evaluación, y el evaluador, deberán tomar en cuenta las siguientes medidas:

- El evaluador enviará el portafolio de evidencias al centro evaluador, al organismo certificador o a la entidad de certificación y evaluación.
- El centro evaluador, el organismo certificador o la entidad de certificación y evaluación, verifican el cumplimiento del proceso de evaluación (suficiencia del portafolio de evidencias) y la emisión de juicio.
- El centro evaluador envía el portafolio de evidencias al organismo certificador o entidad de certificación y evaluación.
- El organismo certificador o entidad de certificación y evaluación, dictaminan el proceso de evaluación y el juicio emitido.
- El organismo certificador o entidad de certificación y evaluación, regresan el portafolio de evidencias al centro evaluador o al evaluador independiente.

c. Cierre de la evaluación. Esta etapa consiste en la presentación al candidato por parte del evaluador, de los resultados obtenidos después del dictamen emitido por el organismo certificador o la entidad de certificación y evaluación. Esta presentación consiste en:

- Acudir a la cita, conforme a lo establecido en el plan de evaluación acordado, para presentar los resultados de evaluación del candidato.
- Explicar detalladamente los eventos ocurridos durante el proceso de evaluación para la mejor comprensión del candidato.
- Comunicar al candidato:

  ✓ Sus mejores prácticas;
  ✓ sus áreas de oportunidad;

- ✓ los criterios de evaluación que no cubrió, en caso de haber sido encontrado "todavía no competente";
- ✓ otras opciones para certificaciones posteriores en otros estándares de competencia.

- Informar al candidato el juicio de competencia emitido:
  - ✓ Competente. Informa que la entrega del certificado de competencia la realiza el centro de evaluación con el que el candidato deberá ponerse en contacto.
  - ✓ Todavía no competente. Informa al candidato de sus áreas de oportunidad y que debe presentar nuevamente el proceso de evaluación.

- Aclarar las dudas y preguntas formuladas por el candidato.
- Solicitar al candidato la firma de acuse de enterado de su juicio de competencia en la cédula de evaluación.

- En caso de que el candidato manifieste inconformidad en el juicio de competencia determinado, el evaluador deberá:
  - ✓ Mostrar el portafolio de evidencias y explicarle los registros obtenidos a partir de las evidencias presentadas.
  - ✓ Si continua insatisfecho, el evaluador debe informarle que puede solicitar una revisión de su proceso al organismo certificador o entidad de certificación y evaluación correspondiente.

- Es importante que durante el cierre de la evaluación, el evaluador:
  - ✓ Verifique en el portafolio de evidencias, la integridad y el orden de la documentación que lo soporta.
  - ✓ Entregue el portafolio de evidencias al centro evaluador, conforme a los lineamientos y en el tiempo establecido.

A manera de ejemplo se presentan los contenidos de un portafolio de evidencias:

i. Datos del candidato
ii. Carta de solicitud de certificación del candidato.
iii. Ficha de referencia del candidato.

iv. Diagnóstico del candidato.
v. Recopilación de evidencias.
vi. Plan de evaluación acordado con el candidato (firmado por ambas partes).
vii. Instrumento de evaluación aplicado al candidato (firmado por ambas partes).
viii. Evidencias recopiladas.
ix. Si es el caso, las evidencias que se consideren pertinentes (fotografías, videos, etc.).
x. Si es el caso, el reporte de comprobación de las evidencias históricas y su correspondiente evidencia.
xi. Cierre de la evaluación.
xii. Cédula de evaluación del candidato.
xiii. Encuesta de satisfacción del candidato sobre el proceso de evaluación.

Certificación

Contribuye a mejorar el desarrollo personal y profesional del individuo, pues se convierte en un trabajador con mayores oportunidades para competir en el mercado laboral más exigente y complejo. Cada día, son más las empresas de nuestro país que solicitan trabajadores con mayor experiencia, saberes, habilidades y destrezas certificadas, capaces de cumplir exitosamente con las funciones que se les encomienden.

El certificado de competencia reconoce *lo que sabe hacer* una persona, independientemente de la manera en la que adquirió el saber, el saber hacer y saber ser. El certificado de competencia es un documento oficial que acredita a una persona como competente de acuerdo con lo establecido en un estándar de competencia.

Dentro de los principales beneficios que ofrece el contar con un certificado encontramos los siguientes, entre otros:

i. Mayores oportunidades de empleo.
ii. Reconocimiento social y laboral de nuestros conocimientos y habilidades.
iii. Movilidad y transparencia del mercado laboral.
iv. Información oportuna del mercado laboral y de la oferta educativa.

v. Mejora de la productividad y competitividad empresarial.
vi. Mejores condiciones laborales.
vii. Mejora tu entorno familiar.
viii. Fomento de la capacitación y formación continua y para toda la vida.
ix. Orientación para la capacitación y administración de recursos humanos.

Existen varios pasos para poder lograr tu certificación, los cuales se describen a continuación.

Lo primero es identificar las actividades que realizamos en nuestros puestos de trabajo o las actividades que deberíamos o desearíamos realizar, con el propósito de identificar si hay algún estándar de competencia laboral, relacionado con dichas actividades.

Un segundo paso es el identificar las organizaciones autorizadas para evaluar y/o certificar nuestras competencias. Estas organizaciones están listas para atender cualquier solicitud y resolver todas las dudas con respecto de los pasos para la certificación. Para contar con el directorio de estas organizaciones en el país, se sugiere consultar la página digital (www.conocer.gob.mx) o llamar al centro de atención telefónica del Conocer, donde se encuentra información de las siguientes organizaciones:

- ✓ Organismos certificadores.
- ✓ Entidades de certificación y evaluación.
- ✓ Centros evaluadores y evaluadores independientes.

El paso siguiente es tomar la decisión de incorporarse de inmediato al proceso de evaluación o es recomendable pasar antes por algún proceso de capacitación o alineación respecto del estándar elegido, esto se decide una vez que se haya aplicado un diagnóstico que permita identificar el grado de conocimientos, experiencia, habilidades y actitudes con que se cuenta en relación con los requisitos establecidos en el estándar de competencia elegido.

A continuación, ya sea que se elija tomar un proceso de capacitación o se decidiera la evaluación, se inicia el proceso descrito en páginas anteriores. Una vez recopiladas las evidencias, el portafolio completo será revisado por un grupo de personas que dictaminarán la evaluación como procedente para certificación.

Con relación a los costos de la capacitación, evaluación y certificación, cada organización autorizada para llevar a cabo estos procesos, maneja costos diferentes, así como el ofrecimiento de distintos beneficios, por lo que se sugiere revisar las diferentes opciones que ofrecen y elegir la que más convenga.

Finalmente, una vez que se ha determinado la competencia en alguno de los estándares, el organismo autorizado, enviará la información al Conocer que emitirá el certificado de competencia laboral para que sea entregado.

Bibliografía

Alles, Martha (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias,* Ed. Granica, México.

Arguelles, Antonio (1996). *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. Editorial Limusa.

Conocer (Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral). Centro de documentación, <www.conocer.gob.mx>.

Conocer (Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral). Revistas *Competencia Laboral* Editada trimestralmente de enero-marzo de 1997 a abril-junio de 2001.

Conocer (Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral). *Diagnóstico y perspectivas de la formación de Recursos Humanos* (2001). Editorial Limusa.

Conocer (Consejo de Normalización y Certificación de la Competencia Laboral). *Guías de operación del enfoque de competencias laborales*. Centro de documentación en <www.conocer.gob.mx>.

Mertens, Leonard y Roberto Wilde (1996). "Una visión del enfoque de capacitación basado en competencias laborales", en *El cotidiano* núm. 79, octubre, pp. 18-24, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México.

Mertens, Leornard (1997). "Seminario de formación basada en competencias laborales: situación actual y perspectivas", OIT, Cinterfor, Conocer, Montevideo.

Novick, Martha y María A. Gallart (1997). *Competitividad, redes productivas y competencias laborales*, Cintenfor/OIT, primera edición, Montevideo.

Ramírez Rodríguez, Federico (2002). Programas del gobierno federal para el fomento de la capacitación en y para el trabajo "Cimo" "Probecat", Caso práctico de Maestría en Administración, FCA-UNAM, México.

Royo Morón, Carlos (2005). *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en la organización bancaria,* tesis de doctorado, Universidad de Barcelona España.

Sutherland, John (2009). "Skills and training in Great Britain: further evidence", *Education + Training*, vol. 51, núm. 7, pp. 541-554.

Capítulo 5
Aprender sobre el clima organizacional

*María Elena Camarena Adame**
*Zoila Reyna García***

Actualmente las organizaciones se encuentran afectadas por una crisis de índoles económica, política, social, cultural y hasta tecnológica, que influye los procesos organizacionales y gerenciales. En este sentido, resulta afortunado que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual amerita de la calidad del talento humano para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta a los retos organizacionales. Ante este panorama, las organizaciones y su funcionamiento es un tema a considerar por aquellas empresas que deseen tener resultados favorables.

En México las microempresas, las pequeña y mediana empresas (pymes) desempeñan un papel muy importante en la economía nacional ya que aportan un

* Forma parte del personal académico de la UNAM con 29 años de antigüedad. Es profesora titular B de tiempo completo e investigadora en la División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración. Licenciada en Administración, especialista en Cultura organizacional y Género, maestra en Enseñanza Superior y doctora en Estudios Latinoamericanos. Está interesada en realizar una labor docente en la construcción de modelos de enseñanza en Recursos humanos que responda mejor a las necesidades actuales.

** Forma parte del personal académico-administrativo de la UNAM, realizó sus estudios de Licenciatura en Psicología, Maestría en Administración de Organizaciones y diplomados con enfoques administrativos de "Harvard ManageMentor (Harvard Business Publishing)", "Herramientas de Cómputo para la Excelencia Administrativa", "Desarrollo directivo", "Planeación y Administración de Recursos Humanos" y en programación neurolingüística. Ha colaborado en el área de Recursos Humanos desde hace doce años.

gran porcentaje al producto interno bruto (PIB), y en consecuencia contribuyen al desarrollo integral del país. Pero la subsistencia de éstas, sin duda alguna, está supeditada a sus actuales escenarios, por ejemplo, contar con suficiente capital, experiencia administrativa, sistemas de información apropiados, apropiado funcionamiento de los procesos administrativos, entre otros, por lo que requiere que sus directivos y gerentes tomen en consideración la importancia que tiene un buen clima organizacional, con el fin de que le favorezca en su operatividad, estructura, control, dirección y, sobre todo, en el logro de los objetivos en cumplimiento de su misión.

De acuerdo con lo que señala Velázquez (2008), las pequeñas y medianas empresas (pymes) mexicanas son la columna vertebral de nuestra economía, generan el porcentaje más alto de empleos y son el eslabón más importante dentro de la cadena productiva. Desafortunadamente, gran cantidad de pymes se ven en problemas cada año en nuestro país debido al tipo de decisiones que toman los dirigentes que no realiazan un diagnóstico organizacional que proporcione el conocimiento general de la situación de la empresa.

En la consulta que realizó Velázquez en mayo de 2007, esto representa un grave problema, pues de acuerdo con el Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial (Crece) de las nuevas empresas mexicanas 75% debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. Aunque se calcula que nueve de cada diez empresas en México están en la categoría de pymes y son responsables de 50% de la economía nacional, desafortunadamente alrededor de 80% de ellas muere antes de cumplir su primer año.

Velázquez (2008) indica que los analistas que estudian estos sucesos empresariales, mencionan como algunas de las causas de este índice de fracaso que los emprendedores y responsables de las pymes presentan falta de liderazgo, poca claridad en la definición de sus objetivos y escasa experiencia en cuestiones administrativas, entre otras limitantes. Aunado a esto, se puede señalar que otro factor que influye en este suceso es el clima organizacional que persiste en la empresa puesto que determina la percepción que tienen los empleados con respecto de su ambiente laboral.

Asimismo, Velázquez (2008) manifiesta que la necesidad de una administración adecuada es obvia para todos los que han tenido éxito en los negocios. Sin embargo, no es clara para aquellos que han fracasado en un negocio por primera vez. Gran parte de los fracasos en los negocios, de acuerdo con estudios efectuados en este campo, se debe a una mala administración, en otras palabras, el propietario

carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones requeridas, planear, organizar, dirigir y controlar su empresa.

Dentro de estas habilidades se encuentran las relacionadas con el trato y la relación para trabajar bien con las personas, así como las que están dirigidas a tener pensamientos y conceptualizaciones proactivas que le permiten al dirigente adelantarse a resolver situaciones complejas que se presenten en la organización, es decir, aquellas que tengan que ver con las habilidades directivas y que además permitan establecer y mantener un buen ambiente de trabajo.

Esto permite suponer que una de las herramientas esenciales para emprender cualquier negocio es que los dueños o dirigentes cuenten con la capacitación necesaria en habilidades directivas, ya que el escaso o nulo conocimiento de las habilidades administrativas básicas los hace presas del fracaso empresarial.

Asimismo, de acuerdo con Velázquez (2008) es fundamental que los dirigentes conozcan en su totalidad la situación que guarda la empresa mediante un diagnóstico organizacional que le brinde información de los sistemas y prácticas de la información interna y externa de la organización en todos sus niveles. Sin embargo, para que el dirigente aplique decisiones objetivas respecto de su misión, visión y objetivos planteados es necesario que tome en consideración también el clima organizacional imperante en su empresa, ya que la evaluación de éste reflejará desde un punto de vista más integral las fortalezas y debilidades de la organización.

De lo anterior se desprende la responsabilidad de la alta dirección de proporcionar un terreno adecuado para un buen clima organizacional, ya que deben considerar sus habilidades directivas, la estructura, la cultura, la gestión de procedimientos, las políticas y las normas de la organización, con el fin de mejorar el ambiente mediante el uso de procedimientos y técnicas específicas.

Para que los dirigentes tengan un mejor conocimiento del clima organizacional, es fundamental que cuenten con la comprensión exacta sobre lo que es, de qué manera está conformado, cuáles son sus componentes, cómo está definido, cuáles dimensiones lo conforman y cómo se puede diagnosticar, pues por medio del conocimiento de estos elementos, el dirigente tendrá un panorama general del ambiente que persiste en su empresa y logrará que los objetivos se cumplan de una manera adecuada.

Por esto, el objetivo de este capítulo consiste en brindar un panorama general de lo que es el clima organizacional desde su creación, sus componentes y la determinación de las dimensiones a utilizar, para que los dirigentes o dueños de

pymes tengan un conocimiento más amplio de los alcances y limitaciones del clima organizacional que les permita realizar un diagnóstico certero y, con ello, llevar a cabo cambios que generen un entorno de trabajo favorable para el bienestar de la organización en su conjunto.

5.1 Discernimiento del clima organizacional

Hablar del clima organizacional es complejo ya que el término en sí mismo involucra muchos factores. Para precisar el concepto es necesario diferenciar entre el *ambiente* de trabajo y el *clima*. Chiavenato (2000: 17) menciona que "ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionarle los recursos necesarios para su existencia". Con respecto del concepto de clima, Ouchi (citado por García, 2009) define clima como un componente más de la cultura, señala que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía. Asimismo, Zapata (citado por García, 2009) explica que el clima es como partes dependientes entre sí que contribuyen al desarrollo y cambio organizacional.

Si se destaca que el ambiente es un gran sistema cambiante y nunca estático, se hace necesario que la organización dedique tiempo para prever tales cambios, señalando por lo tanto el conocimiento de los tipos de sistemas en este supra-sistema. Para Gómez Mejía y Balkin (2003: 16) "la teoría de sistemas ve a la organización como un sistema que define como una serie de partes interrelacionadas que funcionan como un todo para alcanzar un objetivo común".

Todo sistema es cambiante y conlleva a la interrelación de diversas variables, por lo que se puede señalar que el clima organizacional, inmerso en un supra-sistema, está conformado de múltiples variables que dependen de las características de cada organización, mismas que al ser consideradas o percibidas por el individuo son cambiantes.

Ahora bien, una vez que se tiene conocimiento acerca de clima y ambiente, nos encontramos con otra disyuntiva, definir que son *comportamiento* y *cultura* organizacional, conceptos que para este trabajo serán definidos de la siguiente forma.

Según Robbins (2004: 8) el comportamiento organizacional "es un campo de estudio que investiga el impacto que presentan los individuos, grupos y estructuras en la conducta que tienen en las organizaciones, con objeto de aplicar dichos conocimientos en mejorar la efectividad de las organizaciones".

Para Newstrom (2007: 87) la cultura organizacional "es un conjunto de supuestos, creencias, valores y normas relativamente permanentes que son compartidas por las personas que son miembros de una organización".

Camarena y colaboradores (2007) manifiestan que, al estudiar una organización se encuentra la confusión de lo que es cultura organizacional y clima organizacional ya que, al tratarse de conceptos de orden subjetivo de los actores humanos, estos términos tienden a equipararse o igualarse cuando en realidad presentan diferencias, aunque ambos se encuentran entrelazados de manera contundente en la realidad y escondidos de forma caprichosa dentro de la cotidianidad haciendo que su ubicación implique un gran esfuerzo en el momento de llevar a cabo su análisis.

Asimismo, estos autores señalan que en el caso específico entre cultura organizacional y clima organizacional las diferencias radican en que, mientras el primero es un sentir que tienen los empleados de una determinada organización con respecto de su espacio y su cotidianidad laboral que directamente afecta la conducta al trabajar mientras es influido por ésta, la segunda es una parte de esa identificación que comparten los miembros de una organización, pero que puede coincidir con otras formas de identificación cultural.

Derivado de lo anterior, se señala que el comportamiento organizacional estudia el efecto que tienen los individuos, los grupos y las estructuras al relacionarse para alcanzar objetivos de la organización, mientras en la cultura organizacional se presentan fundamentos teóricos desde un punto de vista social, considerando su efecto en el funcionamiento de la organización.

Ahora que ya se han definido y analizado estos conceptos, concluimos que son diferentes. Sin embargo, hay un punto donde estos fenómenos sociales coinciden, pues de manera directa o indirecta se establece una relación entre la organización y el trabajador para que cada uno de estos se manifieste.

Ahora bien, es importante mencionar que cuando se habla del clima laboral y clima organizacional nos estamos refiriendo a dos conceptos que son sinónimos, pues como señala Camarena (2010), ambos se refieren al ambiente entre los miembros de la organización.

Pero para poder comprender mejor el clima organizacional, se darán a conocer los conceptos aportados por varios autores para el estudio del clima organizacional y, a su vez, esclarecer un poco más el contexto en el que se ha estudiado.

García (2009) señala que el concepto de clima lo aplicó Gellerman en 1960, por primera vez, en la psicología industrial u organizacional. Este concepto surge de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, y las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos desiguales que afectan el entorno donde se encuentran.

Los primeros estudios que describen el concepto de clima organizacional datan de los años sesenta. Las siguientes definiciones son citas del trabajo de Rosseau, investigador en quien De Araújo (2009) se basa para su tesis doctoral, a continuación mostramos los puntos de vista de algunos autores que han definido este término.

Autor	Definición
Forehand y Gilmer (1964)	Conjunto de características que describen una organización y la distingue de otras, se mantiene relativamente vigente en el tiempo y es influenciando por el comportamiento de sus participantes.
Litwin y Stringer (1968)	Es un sistema de características mensurables del ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que viven y trabajan en este ambiente e influencian en la motivación y el comportamiento.
Findlater y Margulies (1969)	Son propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.
Campbell *et al.* (1970)	Es un conjunto de actitudes y expectativas que describen las características estáticas de la organización, el comportamiento y los resultados.
Schneider y Hall (1972)	Son percepciones de los individuos acerca de su organización afectadas por las características de éstas y las personas.
Schneider (1975)	Son percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse.
Schneider (1985)	Es una descripción del ambiente de la organización, que tiende a ser presentado de manera estática a partir de un conjunto relativamente fijo de dimensiones relacionadas con el individuo, con el grupo y con la propia organización.

Payne (1990)	Es un concepto molar que refleja el contenido y la solidez de las normas, actitudes, conductas y sentimientos que prevalecen entre las personas de un sistema social, el cual puede ser medido desde el aspecto operativo por medio de las percepciones de las personas de ese sistema o mediante observación.
González-Romá *et al.* (1996)	Es el conjunto de percepciones que los miembros de una organización tienen acerca de la misma.
Kaplan y Norton (2004)	Son las percepciones compartidas de las políticas, prácticas y procedimientos de la empresa, tanto formales como informales.
Alcover (2005)	Es considerado como las percepciones individuales compartidas por los miembros de una organización acerca del modo en que son las cosas alrededor.
Rosseau (2006)	El clima está asociado a la percepción de la práctica organizativa comunicada por las personas que trabajan en un lugar.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, uno de los elementos que persiste en varias definiciones proporcionadas por los diferentes autores, es que el clima organizacional depende de la percepción que el trabajador tenga de su entorno, situación que amerita nuestra consideración. A continuación se harán algunas precisiones con respecto de este término.

Para Robbins (2004: 123 y 124) la percepción es un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno. Si bien es cierto, lo que uno percibe puede ser totalmente distinto a la realidad objetiva. Varios factores se conjugan para dar forma, y en ocasiones distorsionan la percepción, esto se basa en el receptor, en el objeto percibido o en el contexto de la situación en el que se da la percepción.

Robbins (2004) señala, a modo de ejemplo, que cuando una persona observa un objeto, persona, suceso o circunstancia, trata de interpretar lo que ve; esta interpretación es distorsionada por las características propias del receptor. Entre estas características personales se encuentran las actitudes, la personalidad, las

motivaciones, los intereses, las experiencias y las esperanzas del individuo. Por otro lado, las características del objeto observado afectan lo que se percibe, como no son observados en aislamiento, su relación con el entorno influye en la percepción, así como la tendencia de agrupar cosas cercanas y semejantes.

Este autor manifiesta que el contexto desde donde se observan los objetos o los acontecimientos también es importante en el momento de la percepción ya que influyen las características climatológicas y físicas del lugar donde se observa el objeto o suceso. Por tal motivo, es importante considerar dentro de una evaluación del clima organizacional, que la percepción varía en cada persona de acuerdo con sus características personales, las propiedades del objeto o suceso a evaluar, así como el entorno en donde se encuentra inmerso el evento analizado.

Sin lugar a dudas, tal como ya lo señalamos, para construir un concepto de clima organizacional es necesario considerar dos aspectos fundamentales que dependen de la posición por adoptar de acuerdo con las necesidades y objetivos que se persiguen cuando nos enfrentamos a una situación que transcurre en el llamado mundo real. En la primera, el clima organizacional puede ser visto como un problema a solucionar; en la segunda, es la problematización de éste. En otras palabras, el clima organizacional se presenta como un problema base para complejizar más allá de la situación directa que queremos solucionar, esta separación de puntos de partida tiene su origen en la actitud que tome el sujeto y las condiciones que lo conformen.

Por lo anterior, se puede señalar que para determinar estos dos tipos de escenario, es indispensable analizar el contexto de la organización, pues de ésta depende la conceptualización del clima organizacional, es decir, hacer un primer análisis sobre la situación que prevalece en la empresa para que a partir de la perspectiva que se tenga, determinar si el clima organizacional es un problema o si existe una problematización de éste. Tal situación haría referencia a un concepto del clima organizacional de forma diferente en su aplicación.

Sin embargo, con la finalidad de intentar definir en este capítulo el concepto de clima organizacional desde un punto de vista más general y objetivo, se considerarán algunos de los elementos en los enfoques expuestos en las definiciones proporcionadas por los autores mencionados, así como la trascendencia que reflejó el uso de la percepción en la mayoría de las definiciones. Así, se puede concretar que el clima organizacional es un sistema dinámico formado por un conjunto de atributos organizacionales múltiples de orden físico, psicológico y social que lo distingue en

cada caso particular y, que a partir de la percepción que hacen sus miembros de las características propias de la organización, influirá en el comportamiento de las personas que lo conforman.

Aunado con las diferencias que se observan en las definiciones de los términos confundidos con el clima organizacional, cabe mencionar que "las organizaciones no viven en el vacío ni son autosuficientes o autónomas. Para comprender mejor la dinámica de las organizaciones es necesario entender primeramente el ambiente o entorno en que viven o proliferan" (Chiavenato, 2009: 34).

De acuerdo con Chiavenato (2009: 34), este entorno o contexto ambiental se entiende como todas las fuerzas externas que influyen en la organización y en su comportamiento, por lo que podemos señalar las siguientes características del entorno: inmenso, complejo, cambiante y desafiante, por lo que a su vez genera incertidumbre, que no es provocada por el entorno en sí, sino por la percepción que hacen las personas que dirigen las organizaciones o trabajan en ellas. Ahora bien, desde un punto de vista más general, el entorno no sólo está compuesto por otras organizaciones, estas interactúan con un conjunto de fuerzas y variables económicas, tecnológicas, culturales, legales, políticas y demográficas, mismas que producen efectos sistémicos que resulta complicado diagnosticar.

5.2 Dimensiones del clima organizacional

Para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es necesario considerar los tipos de estudios realizados con respecto de este tema, para tener un marco de referencia acerca de las dimensiones utilizadas por los varios autores, ya que desde el punto de vista global, existe un amplio acuerdo en que el ambiente organizacional está compuesto por diversas dimensiones que caracterizan aspectos particulares de una organización determinada.

A continuación, mencionaremos algunos autores analizados por Brunet (1987: 44-50), quienes estudiaron el clima organizacional en los años sesenta y setenta, a fin de determinar si hay consistencias en las dimensiones utilizadas en los estudios realizados. También se incluyen conceptos de otros autores que han definido este término.

Forehand y Gilmer, en 1964, afirman que el clima organizacional está determinado por el tamaño de la organización, su estructura organizacional, la complejidad sistemática de la organización, el estilo de liderazgo y la orientación de fines.

Para los autores Litwin y Stringer, en 1968, las variables determinantes son la estructura organizacional, la responsabilidad, la recompensa, el riesgo, el apoyo, las normas y el conflicto.

A finales de los sesenta, Friedlander y Margulies determinan que el clima organizacional se compone de las percepciones sobre el desempeño, los obstáculos o trabas, la intimidad, el espíritu de trabajo, la actitud, el acento puesto sobre la producción, la confianza y la consideración.

Bowers y Taylor, en los setenta, diseñaron un instrumento destinado a medir las características globales de una organización llamado Encuesta de las organizaciones (*Survey of Organizations*) que mide el clima organizacional en función de la apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

Pritchard y Karasick, en 1973, elaboraron un instrumento de medida del clima conformado por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional, las dimensiones que consideraron en este instrumento fueron: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización en la toma de decisiones y apoyo.

Lawler, Hall y Oldham, en 1974, sostienen que las dimensiones por considerar para la constitución del clima organizacional son la competencia/eficacia, la responsabilidad, el nivel práctico/concreto, el riesgo y la impulsividad.

Moss e Insel, en 1974, elaboraron un cuestionario que mide el clima organizacional titulado *The Work Environment Scale*, apto para utilizarse en organizaciones privadas, públicas y escolares. El instrumento se compone de 90 reactivos y mide el clima en función de las siguientes dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort.

Para Gavin, en 1975, los componentes son: estructura organizacional, obstáculo, recompensa, espíritu de trabajo, confianza y consideración de parte de los administradores, riesgos y desafíos.

En 1987, Reyes identificó que en una fábrica de fibras sintéticas en Michoacán el clima organizacional está influido por los siguientes factores: el liderazgo informal, el deseo de participación de los empleados no considerado por la dirección, la comunicación insuficiente (que ocasiona que los empleados no se identifiquen con la empresa) y las condiciones físicas en las que se trabaja.

En la investigación que desarrolló Ruiz en1992, se aplicó el instrumento elaborado por el despacho Alanís Ugarte Jiménez S.A. para el diagnóstico del clima

organizacional que considera factores como: estructura de la empresa, comunicación formal e informal, liderazgo, motivación, imagen (identidad), relaciones interpersonales y relaciones intergrupales.

Los resultados obtenidos mostraron las siguientes conclusiones: en primer lugar, sí hay diferencia entre el clima del área administrativa (autoritarismo paternalista) y el del área operativa (autoritarismo explotador). En segundo lugar, la percepción del clima de la empresa está determinada por la posición jerárquica de los trabajadores. En tercero, el área administrativa sí conoce los objetivos de la empresa. Por último, sin elementos que motiven a los empleados, se presenta insatisfacción hacia el trabajo y hacia la organización en las áreas administrativa y operativa.

En el estudio de Rodríguez (1995) se incluyen factores como la identificación de los valores de la empresa, la cultura, la planeación, el presupuesto, la capacitación, la comunicación, la higiene y seguridad. Los resultados reportados señalaron que los factores más importantes que atender en el clima organizacional son: comunicación, capacitación e higiene y seguridad. En particular, en este estudio los trabajadores se encuentran identificados con la empresa, presentan una buena cultura organizacional y su planeación ha favorecido en su aspecto presupuestal. Esto refleja que cada estudio determina las dimensiones por considerar según las características de la organización.

Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996) realizaron un estudio referente al clima organizacional y la satisfacción laboral, en donde se relacionaron los dos constructos y sus dimensiones, con la particularidad de que dicho estudio se efectuó en una pequeña empresa, acorde con las características de la estructura empresarial española.

Esta investigación se llevó a cabo en una pyme comercializadora de automóviles. La muestra para este estudio fueron 17 empleados, de género masculino, de primer nivel de esa empresa con una media en la edad de 30 años y una media de antigüedad en la empresa de 4 años con 6 meses.

Por el interés de la investigación fue necesario emplear instrumentos multidimensionales adaptados para muestras españolas como medidas del clima y de la satisfacción. En cuanto al clima organizacional, la evaluación se realizó con la *work environment scale* (WES) de Moos (1974/1989). Este instrumento está compuesto por 90 ítems con respuesta dicotómica verdad/falso (fiabilidad por consistencia interna calculada por la fórmula KR-20), evalúa las siguientes dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad.

Las dimensiones antes señaladas se agruparon de la siguiente manera: en el factor de relaciones interpersonales se encuentran las dimensiones implicación, cohesión y apoyo; el factor autorrealización considera las dimensiones de autonomía, organización y presión y, por último, el factor estabilidad y cambio se conforma por las dimensiones de claridad, control, innovación y comodidad.

Con respecto de la satisfacción, se empleó el inventario de satisfacción en el trabajo (IST), mismo que se aplicó de manera simultánea con la escala del clima organizacional y constató que las dimensiones que conforman el factor de relaciones interpersonales del clima organizacional se correlacionan de manera global con las dimensiones de la satisfacción laboral. Sin embargo, se concluye que son dos variables complejas e independientes que mantienen relaciones de tamaño moderado entre sí.

Asimismo, los resultados sugieren que cuanto más positivo se percibe el factor de las relaciones interpersonales, mayor es la satisfacción que muestran los empleados en todas las dimensiones de satisfacción laboral. Las dimensiones autonomía en el puesto, claridad de normas y participación presentaron una percepción positiva y, correlacionan con todas las dimensiones de satisfacción, salvo con la referida al salario. Las restantes dimensiones de clima organizacional se muestran independientes de la satisfacción.

Por otro lado, estos resultados sugieren que, básicamente, la satisfacción y el clima son dos variables diferentes, por lo que se recomienda que los estudios del diagnóstico del clima organizacional se investiguen y analicen por separado, pues podrían tener efectos diferenciales sobre la productividad laboral (rendimiento, ausentismo, rotación, accidentes, etc.). Por lo anterior, se hace indispensable que el diagnóstico del clima organizacional se realice de manera independiente, ya que las dimensiones que lo conforman determinan de manera directa la personalidad de la empresa evaluada.

Gómez Rada (2004) realizó un diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa el clima organizacional en empresas colombianas desde la teoría de respuesta al ítem. Esta investigación es de tipo tecnológica-psicométrica con análisis de datos descriptivos. Se utilizó una muestra de 250 sujetos de 8 empresas colombianas del sector público y privado, ubicadas en la ciudad de Bogotá, con un tamaño mínimo de 20 empleados y con antigüedad superior a 6 meses.

El instrumento denominado IPAO fue construido a partir del modelo de clima organizacional desarrollado por Pritchard y Karasick en los años setenta. Este

instrumento se conformó de 40 ítems que evalúa las siguientes dimensiones: claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional.

La muestra piloto incluyó a 30 empleados que cumplieron con los criterios definidos de selección. Para el diseño de este instrumento piloto tomaron en cuenta la revisión bibliográfica, los resultados de una encuesta realizada a un grupo de 100 personas y se les preguntó acerca de las variables que influyen en la percepción que tienen del clima y, finalmente, se establecieron las dimensiones, los reactivos y los criterios e instrucciones pertinentes para su aplicación.

En el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, se realizó por medio del programa Winstep, que examina bajo el modelo logístico de un parámetro o modelo Rasch. Los resultados señalan un bajo índice de error (0.05) que presentó la medida de los sujetos según los parámetros aceptables por el modelo. Otra característica es que los ítems que mejor discriminan a los sujetos que tienen una percepción favorable de clima, se encuentran por encima de la media, y sucede lo contrario con los que tienen una percepción negativa o desfavorable.

Adicionalmente, se encontró un punto de corte en 125 (0.0 en puntuación logit), es decir, quienes están por encima tienen una apreciación favorable de clima organizacional y quienes están por debajo tienen una apreciación desfavorable. No obstante, cabe señalar que el instrumento no fue construido con referencia a un criterio, razón por la cual, no se pueden señalar diversos niveles de clima a lo largo de la puntuación. Estos autores señalan que dicha característica debería ser evaluada con referencia en un criterio externo de tipo empírico y sería objeto de posteriores investigaciones.

El estudio realizado por Espinoza (2005) tuvo como propósito desarrollar una propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos. Se realizó un cuestionario a una población de 219 sujetos de diferentes jerarquías: operativo, supervisión y ejecutivo.

El instrumento utilizado fue el de Chuy en 2003 (el cual validó mediante un análisis realizado en 13 instituciones bancarias de Guatemala), consta de 70 preguntas y considera 10 dimensiones que son: reconocimiento y logro de objetivos, motivación del puesto, trabajo en equipo, comunicación, relaciones con el jefe inmediato, planes de carrera y desarrollo, ambiente físico, seguridad, riesgos y servicio al cliente.

Cada dimensión se evaluó mediante siete preguntas con respuesta de selección múltiple de seis opciones tipo escala Likert. La segunda parte del instrumento

presenta cuatro preguntas abiertas, relacionadas de manera subjetiva con las impresiones del personal con el puesto, la organización y las relaciones interpersonales. Los resultados evidenciaron que determinadas áreas requieren mayor atención que otras, no obstante todas mostraron alguna debilidad, razón que justifica la propuesta de acciones correctivas.

En la investigación de Flores (2007), referente a la aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional (se abordó el caso del laboratorio farmacéutico Corporación Infarmasa S.A.), tuvo el propósito de identificar cuáles estímulos organizacionales aplicar a los trabajadores para mejorar el clima organizacional de la empresa. Para realizar el diagnóstico, primero se identificó el clima organizacional de la empresa y, posteriormente, cada una de las áreas que la conforman a fin identificar el clima en todas sus partes.

El nivel de investigación fue de carácter descriptivo, con un diseño transversal, realizado en un universo de 4 laboratorios de similar tamaño y dimensiones, la muestra estuvo conformada por 60 trabajadores seleccionados de manera estratificada y al azar de cada grupo ocupacional de la Corporación Infarmasa, para tal efecto se consideró a los miembros de alta dirección, jefaturas de las diferentes áreas de trabajo y personal obrero.

El cuestionario contó con 85 reactivos que consideraron las siguientes dimensiones: ambiente físico en el que labora el personal, estructura orgánica funcional y las normas organizacionales, ambiente social y las relaciones que existen en la empresa, expectativas, actitudes y aptitudes del personal, comportamiento organizacional, responsabilidad e identificación de la empresa.

Los resultados de dicha investigación revelaron que la percepción de los empleados con respecto del ambiente físico es el adecuado. Asimismo, mostraron que hay una deficiencia en la comunicación; en relación con las expectativas, actitudes y aptitudes del personal a las que ellos aspiran; también concluyeron que el personal tiene la suficiente autonomía para desarrollar su trabajo y se sienten totalmente identificados con la empresa, por lo que recomendaron que la empresa continúe utilizando los incentivos monetarios y no monetarios al igual promueva el desarrollo potencial creativo del personal.

Con la finalidad de tener un panorama más claro y objetivo acerca de cuáles fueron las dimensiones que se consideraron en los instrumentos que adaptaron o diseñaron los autores antes descritos, a continuación se presenta un cuadro con el nombre de los autores, las dimensiones que utilizaron y el total de éstas.

Autor	Dimensiones utilizadas	Núm de dimensiones
Forehand y Gilmer (1964)	Tamaño de la organización, su estructura organizacional, la complejidad sistemática de la organización, el estilo de liderazgo y la orientación de fines.	5
Litwin y Stringer (1968)	Estructura organizacional, la responsabilidad, la recompensa, el riesgo, el apoyo, las normas y el conflicto.	7
Friedlander y Margulies (1969)	Percepciones sobre el desempeño, los obstáculos o trabas, la intimidad, el espíritu de trabajo, la actitud, el acento puesto sobre la producción, la confianza y la consideración.	8
Bowers y Taylor (1970)	Apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación, toma de decisiones.	5
Pritchard y Karasick (1973)	Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización en la toma de decisiones y apoyo.	11
Lawler, Hall y Oldham (1974)	Competencia/eficacia, la responsabilidad, el nivel práctico/concreto, el riesgo y la impulsividad.	5
Moss e Insel (1974)	Implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort.	10
Gavin (1975)	Estructura organizacional, obstáculo, recompensa, espíritu de trabajo, confianza y consideración de parte de los administradores, riesgos y desafíos.	8
Reyes (1987)	Liderazgo informal, el deseo de participación de los empleados no considerado por la dirección, la comunicación insuficiente (que ocasiona que los empleados no se identifiquen con la empresa) y las condiciones físicas en las que se trabaja.	4
Ruiz (1992)	Estructura de la empresa, comunicación formal e informal, liderazgo, motivación, imagen (identidad), relaciones interpersonales y relaciones intergrupales.	7
Rodríguez (1995)	Identificación de los valores de la empresa, la cultura, planeación, presupuesto, capacitación, comunicación e higiene y seguridad.	8

Salgado, Remeseiro e Iglesias (1996)	Implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad.	8
Gómez (2004)	Claridad organizacional, sistema de recompensas e incentivos, toma de decisiones/autonomía, liderazgo, interacción social y apertura organizacional.	10

Fuente: Elaboración propia.

Cabe hacer mención que, derivado de las diversas investigaciones realizadas a este respecto, es importante señalar que existen diversos instrumentos que miden el clima organizacional. Entre los que cita González (2000) están: POL (Perfil Organizacional de Likert) elaborado por Rensis Likert; Tecla (Test de Evaluación del Clima Organizacional), cuestionario de la Universidad de Minessota; el IMCOC (Instrumento de Medición del Clima en Organizaciones Colombianas) creado por Carlos Méndez, de la Universidad del Rosario.

Asimismo, Gómez (2004) menciona otras escalas adicionales a los ya señalados, por ejemplo: IPAO (instrumento para medir clima organizacional en empresas colombianas) desarrollado por Pritchard y Karasick; WES (escala de ambiente de trabajo) de Moos y ECO (Encuesta de Clima Organizacional) diseñada por Toro, entre otros instrumentos más, que en diversas ocasiones se han adaptado para diagnosticar el clima organizacional en diferentes organizaciones.

De acuerdo con esta información, se puede concluir que no existe un consenso entre los estudios citados para determinar cuáles dimensiones son las que se deben utilizar. Tampoco se encontró un instrumento que definiera cuáles y cuántas son las dimensiones por considerar para realizar un diagnóstico del clima organizacional, ya que en la mayoría de los estudios antes descritos se realizaron adaptaciones de algunos de los instrumentos ya elaborados, en donde incluyen o eliminan dimensiones que se adecuan a las características propias de la organización a evaluar y, en otros casos, se ha diseñado el instrumento que permitirá dicho diagnóstico.

Señalamos que hay coincidencias con el uso de algunas dimensiones como: estructura, liderazgo, apoyo, riesgo, motivación comunicación, entre otras. Sin embargo, esto no determina que esas concordancias establezcan cuáles son las dimensiones que se deben utilizar de manera rigurosa en una evaluación del clima organizacional; en otras palabras, no es un indicativo que las dimensiones presentadas con una mayor frecuencia en los diversos estudios, sean las que de manera rigurosa se deban considerar en los diagnósticos del clima organizacional.

Esto permite constatar que muchas de las dimensiones utilizadas para la construcción o adaptación de los instrumentos de medición del clima organizacional van acordes con las características de la empresa a evaluar, pues en la medida en que los instrumentos estén diseñados *ad hoc* los resultados serán más objetivos, ya que las dimensiones reflejarán las características propias de la organización que se pretende evaluar.

Para realizar un diagnóstico del clima organizacional también es importante definir en qué consiste tal diagnóstico. Para efectos de este capítulo, se determinará que un diagnóstico del clima organizacional es un análisis que se realiza en cualquiera de las áreas de una organización o en el total de las áreas que integran a la misma, ya que el clima organizacional está conformado a su vez por microclimas supeditados a las diferentes áreas que constituyen a la organización. Este diagnóstico permite detectar el clima imperante en la situación actual de la organización, pues recordemos que éste es un sistema dinámico conformado por un conjunto de atributos organizacionales múltiples de orden físico, psicológico y social, que lo distingue en cada caso particular, por lo que al efectuar el diagnóstico éste detectará cuáles son las causas que lo determinan.

De acuerdo con Camarena (2010), el diagnóstico del clima organizacional es una evaluación integral que permite que la organización detecte sus fortalezas y debilidades (áreas de mejora). Se lleva a cabo mediante un análisis de la situación actual, para que, mediante lo reflejado en éste, se desarrolle una herramienta de evaluación acorde con las necesidades específicas detectadas en cada empresa.

Camarena (2010) señala que existe una gran variedad de formas para identificar el clima organizacional de cualquier empresa, pues depende del punto de vista del analista o del consultor que lleva a cabo el diagnóstico. El método más utilizado para realizar un diagnóstico del clima laboral implica el uso de encuestas o escalas que son aplicadas a los empleados, mismas que pueden en ocasiones complementarse con entrevistas personales.

Cabe hacer señalar en que el instrumento de medición debe determinarse de acuerdo con las dimensiones que reflejan las características propias de la empresa a evaluar, ya que en la medida en que el instrumento se apegue de manera estricta a éstas, los resultados serán más objetivos; en otras palabras, es necesario entender que los instrumentos de medición del clima organizacional existentes son apropiados para medir el clima organizacional de las organizaciones para las cuales fueron

diseñados. Por lo que, al adaptarlos dejan de ser válidos y confiables implicando, además, que los diagnósticos realizados con ellos carezcan de objetividad.

Como lo señala Camarena (2010), diseñar y llevar a cabo las encuestas de clima laboral puede llegar a ser un tema complejo, por lo que en la mayoría de los casos las empresas deciden contratar este servicio con empresas especializadas, que además cuentan con el *know how* y las herramientas y software que se requieren para llevar a cabo este tipo de proyectos.

El diseño de un instrumento de medición requiere de una metodología rigurosa, por tanto, se sugiere a los dirigentes de las empresas interesados en diseñar un instrumento *ad hoc* para la evaluación del clima organizacional, que sea elaborado por un experto en elaboración de instrumentos de medición, que cuente con los conocimientos fundamentales no sólo en este tema, sino también en aspectos básicos de la administración, lo que permitirá que el instrumento esté enmarcado en un contexto netamente empresarial.

Asimismo, es importante tomar en consideración que efectuar un diagnóstico en las pymes requiere de mucho cuidado, pues se ha resaltado anteriormente que es posible realizar el diagnóstico del clima organizacional en todas las empresas, en cualquiera de las diversas modalidades que existen para realizarlo. Sin embargo, es recomendable que en caso de utilizar un instrumento de medición, su diseño esté acorde con las dimensiones que caracterizan a la organización. Además de considerar que por el número de empleados en las pymes es indispensable aplicar el instrumento a toda la población, ya que esto permitirá obtener información más objetiva como resultado del diagnóstico que se pretenda realizar.

Lo anterior, pone en desventaja a las pymes cuando se utilizan instrumentos de medición, debido a que una forma de validar los resultados obtenidos en los mismos es considerar el tamaño de la muestra en la que se aplicó, ya que a simple vista las medianas y pequeñas empresas con respecto de las grandes presentan diferencias considerables, por definición las primeras tienen un número reducido de empleados lo que implica que los resultados obtenidos en los diagnósticos deben tomarse con precaución, porque no se pueden hacer generalizaciones a partir de muestras pequeñas.

Con esto no se pretende desistir de llevar a cabo diagnósticos de clima organizacional en las pymes, sólo se pone en consideración algunas de las precauciones que son importantes y deben tomarse en cuenta para el análisis de los resultados, ya que es aquí donde se reflejan las fortalezas y debilidades, y donde surgirán las estrategias a seguir para mejorar el clima organizacional.

5.3 Componentes del clima organizacional

Adentrar a los dirigentes en el estudio del clima organizacional nos hace reflexionar sobre la importancia que representan sus componentes, pues entre estos se encuentra reflejado el *saber hacer* del directivo. De acuerdo con Brunet (1987), los componentes del clima organizacional son: los comportamientos, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

En el comportamiento de las personas se observan aspectos individuales entre los que se encuentran las actitudes; las percepciones; los valores; el tipo de personalidad; su manera de trabajar y de relacionarse; su interacción con la empresa, con las máquinas y equipos que se utilizan; el nivel de estrés de las personas, incluyendo el ejercicio de la propia actividad; las normas; la cohesión; aspectos de motivación como los esfuerzos, los motivos, las necesidades, entre otros, así como aspectos del estilo de liderazgo: el manejo del poder, las políticas, la influencia, etcétera, considerando la manera en que los empleados ven la realidad, cómo la procesan y la interpretan para obtener como resultado su propia percepción de la empresa.

El segundo componente a considerar es la estructura de la organización, debido a que es diferente trabajar en una empresa constituida por muchos niveles jerárquicos que en una con pocos niveles, como es el caso de las pymes, pues la macro o microdimensión de éstas determina también el manejo de la autoridad formal, pues a menor jerarquía descendente en la organización mayor es el nivel de autoridad, elemento que también es determinante para detectar el tipo de clima que predomina en la empresa. Asimismo, la estructura física, el mobiliario, la ubicación de la empresa y el espacio de trabajo entre otros elementos son esenciales y deben ser considerados, ya que también influyen de manera positiva o negativa en el clima laboral. Por último, el tercer componente: los procesos organizacionales en donde adquiere relevancia la evaluación del rendimiento, los sistemas de remuneración, comunicación y toma de decisiones.

Según Sutton y Fall (citados por Gómez, 2004), los resultados de las interacciones de estos componentes del clima organizacional serían individuales, de grupo y de la organización. Los individuales hacen referencia al logro de los objetivos, la satisfacción en el trabajo, en la carrera y en el propio trabajo. Los grupales hacen referencia al alcance de los objetivos, moral, los resultados y la cohesión. Finalmente los que se refieren a la organización tienen en cuenta la producción, la eficacia, la satisfacción, la adaptación, la supervivencia, el desarrollo, la rotación y el ausentismo.

Como se puede observar, varios factores pueden contribuir al clima organizacional. Sin embargo, el elemento decisivo es la percepción del individuo. De acuerdo con Brunet (1987), la forma en que los empleados ven la realidad de la empresa y la interpretan, reviste una importancia particular, pues sus características individuales actúan como un filtro mediante el cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman se interpretan y analizan para constituir la percepción del clima organizacional, siendo éste el que conforma la personalidad de una organización.

Existen dos tipos de sistemas: los abiertos y los cerrados.

Los abiertos interrelacionan con el medio ambiente para sobrevivir, mientras que los cerrados no necesitan interactuar con el entorno; en realidad todas las organizaciones requieren de una relación con el medio externo para poder obtener los medios para poder operar, ya que de lo contario no subsistirían (Gómez y Balkin, 2003:16 y 17). [a bando]

Por su parte Kast y Rosenvweig (citados por Quiroz, 2007), señalan que la organización es un sistema que se compone de subsistemas para funcionar de manera adecuada. Por lo que los subsistemas de la organización están integrados a su vez por:

a) Subsistema administrativo: presenta los elementos de fijación de objetivos, planeación, integración, organización, instrumentación y control.
b) Subsistema técnico: conformado por los conocimientos, técnicas, instalaciones y equipos.
c) Subsistema psicosocial: considera los recursos humanos, actitudes, percepciones, motivación, dinámica de grupos, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.
d) Subsistema metas y valores: toma en cuenta la cultura, filosofía, objetivos generales, objetivos de grupo y objetivos individuales.

Estos subsistemas que constituyen a la organización, consideran los factores físicos, psicológicos y sociales que conforman a su vez al sistema del clima organizacional, situación que esclarece que el clima organizacional se encuentra latente en todas las áreas de la organización.

Asimismo, Chávez (2009) señala que Moss describe que el clima organizacional está integrado por los siguientes componentes:

1. El aspecto individual de los trabajadores en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el empleado en la organización.
2. Dentro de los grupos de trabajo de la organización, se debe considerar su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
3. La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
4. Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo.
5. La estructura de la organización con sus macro y micro dimensiones.
6. Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones son fundamentales y deben considerarse dentro del clima organizacional.

Por lo anterior, sin duda, el estudio del clima organizacional es donde se manifiesta la complejidad de las relaciones humanas, sobre todo aquellas que tienen que ver con el liderazgo, la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, la negociación, entre otros muchos factores. Pero de nada sirve que se conozcan los componentes del clima organizacional si no se tiene claro qué es y en qué consiste, pues este término en diversas ocasiones es utilizado como sinónimo con los conceptos cultura y comportamiento organizacional.

5.4 La función del directivo en el ambiente organizacional

La participación que tienen los directivos en toda organización es de suma importancia, pues en ellos recae la gran responsabilidad de cumplir con los objetivos planteados en su misión. Actualmente, con la expansión y crecimiento de las pymes, las funciones directivas han cambiado debido a la influencia de la globalización, los avances tecnológicos y la flexibilización en las estructuras de estas empresas que cubren las nuevas demandas de la sociedad.

Es por lo anterior que debe tomarse en cuenta lo referido por Madrigal (citado por Aburto y Bonales, 2011) con respecto del ámbito empresarial, dice que debe considerarse la habilidad de un administrador con base en su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos determinados. Las funciones directivas de primera importancia en las organizaciones públicas y privadas son: guiar, liderar, comunicar, dirigir, tomar decisiones, negociar y solucionar conflictos. Asimismo, Madrigal menciona que las habilidades que todo directivo debe

dominar son: la comunicación, la toma de decisiones y la conciencia del riesgo que cada una conlleva, la creatividad para innovar, improvisar y planear, el liderazgo en cada proyecto o programa que emprenda, la administración de su tiempo y el de su personal, el trabajo en equipo y la asertividad.

Por otra parte, si partimos del hecho de que los directivos son los que determinan en primera instancia el tipo de clima que predomina en la organización, es importante considerar las cinco operaciones básicas en las que se resume el trabajo de un directivo de acuerdo con Peter Drucker (citado por Aburto y Bonales, 2011) que consisten en: fijar objetivos; organizar; comunicar y motivar; medir y evaluar; desarrollar y formar personas.

Asimismo, Robert L. Katz (citado por Aburto y Bonales, 2011), quien señala que los gerentes necesitan tres habilidades administrativas básicas: *1.* Las habilidades técnicas que están definidas por los conocimientos y competencias en un campo especializado, como arquitectura, ingeniería, cómputo, contabilidad, manufactura, entre otras. *2.* Las habilidades de trato personal que tienen que ver con la capacidad de trabajar bien con otras personas, tanto en forma individual como en grupo. *3.* Las habilidades conceptuales son aquellas que deben poseer los gerentes para pensar y conceptuar situaciones abstractas y complicadas que reflejen soluciones objetivas. Sin embargo, para Chiavenato (citado también por Aburto y Bonales, 2011), estas tres habilidades requieren de otras competencias personales para tener un mayor éxito en la práctica. La clave está en adquirir competencias durables, es decir, aquellas que aún en tiempos de cambio, no sean descartables ni obsoletas. Para afrontar estos retos, se deben desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

En lo concerniente al conocimiento se refiere al cúmulo de información, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad. La perspectiva es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformar la teoría en práctica, en otras palabras, es aplicar el conocimiento al análisis de situaciones, a la solución de problemas y a la dirección del negocio. Por último, la actitud significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal para hacer que las cosas sucedan, es decir, qué tan proactivo es al desempeñarse como director, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas. Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu negociante, la inconformidad frente a los problemas actuales y, en especial, la capacidad

de trabajar con otras personas y confiar en ellas. El reto más grande e importante para el administrador es precisamente la actitud.

Sin lugar a dudas, que los dirigentes de las pymes cuenten con estas habilidades favorecerá en gran medida a la estabilidad de su empresa en el ámbito empresarial. Sin embargo, existen otros factores que considerar, como son el uso del diagnóstico organizacional y la evaluación del clima organizacional.

El primero, brindará la información con respecto de la situación real que presenta la empresa, examinando los sistemas y prácticas de comunicación tanto interna como externa en todos sus niveles, proporcionándoles la oportunidad poner en la práctica las habilidades directivas antes descritas. El segundo, permitirá llevar a cabo una evaluación integral de la percepción que tienen sus colaboradores con relación al clima laboral en la empresa, permitiéndoles conocer de manera directa cómo ha sido el desarrollo y la práctica de sus habilidades directivas para el logro de los objetivos de la empresa.

Lo anterior, resalta la importancia para que los directivos conozcan y estén familiarizados con lo que es y representa el diagnóstico del clima organizacional, ya que éste permitirá evaluar si la práctica de las habilidades directivas que tiene el dirigente son las apropiadas para preservar un ambiente óptimo que propicie la subsistencia de la empresa. Es por esto que, a continuación, se describirá la esencia del mismo.

Conclusiones

Los estudios y el conocimiento del clima organizacional son, sin duda, una herramienta que permite que los dirigentes se capaciten y conozcan la situación que guarda su empresa de una manera más detallada, es también, a su vez, un apoyo para adquirir una mayor habilidad directiva, pues el diagnóstico del clima organizacional representa la oportunidad para detectar situaciones nocivas que puedan ser resarcidas mediante la toma de decisiones estratégicas bien fundamentadas para el logro de los objetivos.

El hecho de que los dirigentes cuenten con habilidades directivas, determina que las empresas tenga más oportunidades de subsistir, pues una de las primeras causas por las cuales fracasan las pymes es el escaso o nulo conocimiento que los dirigentes tienen sobre ellas. Aunado a ese factor, se identifica un limitado

conocimiento sobre lo que significa y representa realizar un diagnóstico del clima organizacional, dado que la aplicación de éste efectuado de manera sistemática, representa un camino que induce a alcanzar un entorno de trabajo que favorece el bienestar de la organización ya que permite efectuar cambios que propicien que tanto trabajadores como autoridades den el mejor esfuerzo para alcanzar el logro de objetivos.

Por ello afirmamos que en primera instancia es responsabilidad de la alta dirección planear una cultura organizacional y un sistema de gestión que proporcione un buen clima organizacional. Asimismo, es importante reconocer que forma parte de las políticas del área de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas adecuadas.

Es preciso resaltar que un *buen clima* se orienta hacia los objetivos generales de la empresa, mientras que un *mal clima* destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, bajo rendimiento, rotación y ausentismo, entre otras. Para evitarlo, se recomienda a las pymes llevar a cabo la medición del clima organizacional utilizando instrumentos de evaluación.

Finalmente, queremos destacar que existen pocos estudios dirijidos al diagnóstico del clima organizacional en las pymes mexicanas, por lo que se hace necesario abrir la brecha para implementar estudios propicios que permitan realizar propuestas de solución adecuadas, que contribuyan a la consolidación de éstas empresas.

Bibliografía

Aburto Pineda, Hugo Iván y Joel Bonales Valencia, (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional Investigación y Ciencia, núm. 51, pp. 41-49. *En Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, Aguascalientes, México.* Recuperado de <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67418397006>, enero-abril.

Brunet, Luc (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias.* México: Editorial Trillas.

Camarena Adame, María Elena (2010). "Clima organizacional... en pocas palabras", sección Factor Humano, revista *Emprendedores: al servicio de la pequeña y mediana empresa*, México/ejemplar núm. 122, pp. 22-26, marzo.

Camarena A., María Elena, Isidro Pontón R. y Gerardo Tunal S. (2007). "Valoración desde la teoría social del modelo de clima organizacional". *Espacio Públicos Red de Revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, Universidad Autónoma del Estado de México. Agosto/vol. 10, número 019, pp. 45-61. ISSN: (Versión impresa) 1665-8140. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=67601903>.

Chávez, César Mike (2007). "Clima laboral en las organizaciones. Origen Perú". En <monografías.com>. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones.shtml>, junio.

Chiavenato, Adalberto (2000). *Administración de recursos humanos*, 5ª ed. Colombia: Editorial McGraw-Hill/Interamericana, S. A.

Chiavenato, Adalberto (2009). *Comportamiento organizacional*, 2ª ed. México: Editorial McGraw-Hill/Educación.

De Araújo Silva Freire, Roseane P. (2009). *El clima organizacional en la gestión empresarial: su consideración en el diseño del Balanced Scorecard* (tesis de doctorado), Granada, Universidad de Granada, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Ed. Universidad de Granada. ISBN: 978-84-692-2728-2. Recuperado de <http://hera.ugr.es/tesisugr/17929635.pdf>.

Espinoza Ramírez, Rosemarie Teresa (2005). Propuesta para mejorar el clima organizacional de una empresa industrial de producción de alimentos. Universidad Rafael Landivar. Facultad de Humanidades, Departamento de Psicología. En <monografías.com>. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos48/mejora-clima-organizacional/mejora-clima-organizacional.shtml>, septiembre.

Flores Jaime, Juliana (2007). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A.* (Tesis de maestría Lima-Perú). Recuperada de <http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2007/flores_jj/pdf/flores_jj.pdf>.

García Solarte, Mónica (2009). "Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual", Universidad del Valle, Colombia, Cuadernos de Administración, núm. 42, pp. 43-6. *En Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.* Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=225014900004>, diciembre.

Gómez Rada, Carlos A. (2004). "Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. En *Acta colombiana de psicología*. Vol. 11, Año 2004. Universidad Católica de Colombia, Colombia. Recuperado de <http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_8_acta_11.pdf>, abril.

Gómez Mejía, Luis R. y David B. Balkin (2003). *Administración*. Colombia: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.

González Araiza, Ángel León (diciembre, 2000). "Clima Organizacional antesala del aseguramiento de la calidad, Colombia, Ingeniería y Desarrollo, núm. 008, pp. 25-32. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. *En Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.* Recuperado de http://redalyc.uaemex.mx/pdf/852/85200802.pdf

Newstrom, John W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo* (12ª ed.). México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana.

Quiroz Murillo, Lizbeth Marisela (2007). *El clima laboral en relación con la satisfacción del trabajador en una dependencia gubernamental.* Tesis de licenciatura, México, Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

Reyes Soto, Federico (1987). Diagnóstico del clima laboral dentro del desarrollo organizacional. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM. México.

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento organizacional*, 10ª ed. México: Editorial Pearson Educación.

Rodríguez Ocampo, Eduardo (1995). *Investigación del clima laboral en una industria embotelladora mexicana mediante el modelo de diagnóstico organizacional Dorreg y sus implicaciones a la calidad total.* Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología,UNAM. México.

Ruiz Magaña, Tania E. (1992). *Diagnóstico del clima organizacional.* Tesis de licenciatura. Escuela de Psicología Universidad del Valle de México. México.

Salgado, Jesús F., Carlos Remeseiro, y Mar Iglesias (1996). "Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme". En *Psicothema*. Vol. 8, núm. 2, pp. 329-335. Universidad de Santiago de Compostela y Universidad de Oviedo. Recuperado de <http://156.35.33.98/reunido/index.php/PST/article/download/7370/7234>, mayo.

Velázquez Valadez, Guillermo (2008). "¿Las pequeñas y medianas empresas mexicanas requieren aplicar diagnósticos organizacionales?". En revista *Mundo Siglo XXI*. Núm. 13, pp. 73-90, año 2008. Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales. IPN. Recuperado de <http://132.248.9.1:8991/hevila/MundosigloXXI/2008/no13/6.pdf>.

Capítulo 6
El carácter estratégico de la administración de personal en las organizaciones

*José Ramón Torres Solís**

Cuando aplicamos aquí el concepto de estrategia, nos referimos a un conjunto de acciones que involucran a toda una organización a largo plazo, se trata de decisiones altamente significativas y definitorias del destino que habrá de tener tal organización. Quienes toman esas decisiones, quienes las ejecutan y quienes reciben sus resultados son los seres humanos involucrados en los procesos inherentes a las organizaciones. Un grupo de personas particularmente relacionado con esta situación es el personal que en ellas labora; así, la importancia de las decisiones que se tomen en una empresa, con respecto de la selección de sus colaboradores, el grado de conocimiento que estos posean y el estado motivacional con el que desempeñen su trabajo, entre otros factores, son de capital importancia en el éxito de la misma.

* Doctor en Administración y Música, ambos por la UNAM. Tiene el grado de maestro y de licenciado en Administración, por la misma Universidad. Se ha desempeñado académicamente en los niveles de licenciatura, maestría y doctorado en diversas universidades de México, Estados Unidos, Canadá y China. Desde hace más de treinta años es catedrático en la Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, al día de hoy es Profesor Titular definitivo y Consejero Técnico Propietario Representante de los Profesores de Posgrado. Ha sido distinguido por dos años consecutivos con la Cátedra Especial Henri Fayol. Dirigió la División de Estudios de Posgrado de la FCA de 1995 a 1997 Se ha desempeñado profesionalmente en el campo de la administración como gerente de organización del Canal 13, Director de finanzas y administración de la Productora Nacional de Radio y Televisión (Pronarte), Director de Recursos Humanos de la Tesorería del DF y como Director administrativo del Canal 22.

En este capítulo vamos a describir como se llevan cabo algunos de los procesos más importantes de la administración de personal y los vincularemos con su potencial desarrollo en el futuro de las organizaciones.

6.1 Reclutamiento de personal

Una de las primeras actividades que se realizan en la administración de personal, y también una de las más importantes, se refiere a atraer posibles nuevos integrantes de una organización. Se le ha llamado tradicionalmente *reclutamiento*, palabra que evoca un cierto carácter militar, ya que efectivamente, a los nuevos miembros de un ejército suele llamárseles *reclutas* y tiene un carácter inicial o de principiante, como remarcando que son los que necesitan aprender y su posición es de aspirar, apenas, a formar parte del nivel jerárquico más bajo. A falta de una palabra más adecuada por ahora, diremos que en administración, lo que se busca en la fase de reclutamiento, es encontrar candidatos para ocupar un puesto, es decir, potencialmente cada una de las personas participantes en esta fase, podría ser un nuevo miembro de la organización, de ahí la enorme importancia de esta función: atraer individuos con la potencialidad suficiente para desempeñar de manera óptima un puesto, para ser nuestro nuevo compañero, nuestro nuevo colaborador o, tal vez, nuestro nuevo jefe.

¿En dónde se iniciará el contacto con las personas adecuadas?, ¿cómo se procede para encontrarlas?, ¿ellos vienen a nosotros o nosotros los buscamos?, ¿de qué manera atraerlos?, ¿cuántos necesitamos reclutar y cuándo deberemos hacerlo? Estas y otras interrogantes más serán contestadas a lo largo de este capítulo.

Empecemos por establecer que el Reclutamiento consiste en una serie de actividades fundamentales con las cuales se inicia la selección de personal, que nos permitirán identificar e interesar candidatos atractivos para trabajar en nuestra organización. Estos candidatos deberán de reunir, para empezar, ciertas características básicas que nos permitan establecer de una manera inicial su idoneidad y, además, deberán estar dispuestos a competir con otros candidatos para entonces elegir a quien (o quienes) nos resulte más conveniente.

Es el reclutamiento, el primer paso para escoger al personal, así es que debemos proceder de manera ordenada y tomar las primeras decisiones. Una secuencia que sugerimos al respecto, es la siguiente:

1. Decidir cuándo debe iniciarse el proceso.
2. Estudiar la descripción del puesto y la requisición de personal.
3. Decidir sobre el manejo de la información:
   a) que debemos proporcionar a los posibles candidatos,
   b) que debemos recabar de los candidatos iniciales.
4. Dirigir el esfuerzo de comunicación para atraer candidatos.
5. Obtener información proporcionada por los posibles candidatos.
6. Realizar un análisis inicial de la información requerida:
   a) características personales,
   b) educación formal,
   c) experiencia laboral.
7. Decisión inicial.

El reclutamiento de personal debe ser una actividad planeada para responder a los requerimientos de la organización, sin embargo, en ocasiones se observa la tendencia a pensar que debe hacerse solo cuando hay una vacante o al saberse que pronto la habrá. De igual modo, hay una serie de posibilidades que pueden determinar el inicio del reclutamiento, por ejemplo, la puesta en marcha de un nuevo proyecto, una expansión de las actividades actuales, un cambio en el giro del negocio, si debido a la edad de nuestro personal tenemos programada su jubilación o retiro y, también, puede ser de conformidad con los planes de vida y carrera que se tengan establecidos. Es decir, la función del reclutamiento debe ser encaminada de acuerdo con los objetivos de la organización, y los de la gente que en ella participa, incluyendo al personal, los dueños y los administradores.

El tipo de planeación hecho también impone condiciones para el reclutamiento. Si se inicia el reclutamiento de personal solo cuando se ha presentado una vacante, estaríamos en un posición reactiva, que pudiera ser conveniente para organizaciones con reducida necesidad de personal nuevo; en cambio, para las que tienen una elevada rotación de personal, el esfuerzo de reclutamiento ameritaría ser constante. Existen algunas empresas en las que el giro al que se dedican, las obliga a concluir e iniciar frecuentemente sus relaciones de trabajo, como es el caso de la industria de la construcción, que tiene las características del trabajo eventual y actúa conforme a las condiciones económicas de un país, otros ejemplos son la industria cinematográfica, la de producción para la industria de la radio y la televisión, y en la actividad electoral, en las que se recluta personal para producciones específicas y tiempos determinados.

También puede ser el caso de trabajos no deseados por los miembros de una sociedad o de un país, que son aceptados por quienes no tienen otra opción y de manera temporal, más mientras encuentran algo mejor. Esto da oportunidad de trabajar a personas que provienen de otros grupos sociales o de otros países, como es el caso de los trabajadores que migran hacia países como Alemania y Estados Unidos, entre otros.

Las características a las cuales nos hemos referido en los párrafos anteriores, permiten determinar cuándo debe iniciarse el proceso de reclutamiento, si debe mantenerse como una actividad constante o solo como una actividad esporádica. Su vinculación con otros elementos de la administración de personal, determina que el reclutamiento se interrelacione con la aparición de cada uno de estos de manera que hemos tratado en los capítulos respectivos de este libro.

Más adelante, al referirnos al término de la relación laboral, veremos que sus consecuencias son de diversa índole, generando vacantes cuya cobertura presenta características también diferentes. Por ejemplo, las vacantes ocasionadas por la propia expansión de nuestra organización requieren de un esfuerzo diferente de aquellas generadas por la intempestiva salida de un grupo de personas a quienes se les imputasen conductas delictivas; las primeras deben obedecer a un desarrollo planeado en todos los ámbitos de la organización incluyendo desde luego al personal que se requiera, en tanto que en el segundo caso, se trataría de un evento altamente indeseable e inesperado, que necesitará de atención inmediata en calidad de emergencia. Las acciones a emprender en cada caso revestirían un tratamiento diferente adecuado a cada situación.

La decisión de la gente de permanecer en una organización está supeditada a su percepción de conveniencia, es decir, qué es lo que conviene en términos de satisfacción personal, económica y profesional. La intención de no permanencia ya sea explicita o encubierta, derivada de inestabilidad en la fuerza de trabajo, puede estar muy relacionada con tales aspectos y provocar que la organización no cumpla sus metas de modo adecuado, al renovar de manera forzosa y recurrente a su personal.

La relación porcentual de personal ocupado en la organización y el personal que se renueva en un periodo constituye el índice de rotación y cuando éste es muy elevado, se reconocen efectos negativos en la planta de personal. Sin embargo, el cambio de personal es un camino no solo ineludible y válido sino también conveniente para su renovación cuando se lleva a cabo de manera planeada y por los

medios adecuados. De manera independientemente a que más adelante se discutan las repercusiones de la rotación de personal, aquí la mencionamos como una de las fuentes que dan origen al reclutamiento.

Las micro y pequeña empresas requieren de un esfuerzo muy especial para la actividad de reclutamiento y selección de personal, pues no cuentan con personal especializado para ejercer esa función. En una microempresa en la que una sola persona hace de todo, difícilmente se le puede hablar de especialización en cualquiera de las funciones a desempeñar. ¿Qué hacer?, el dueño de un negocio de estas dimensiones puede encontrar, en la descripción que se hace en estas páginas, las acciones que le permitan elegir cuando llegue el caso, el personal que requiera de una manera eficiente, adecuando estos señalamientos a las dimensiones de su negocio. Es decir, reclutará y seleccionará a su personal y para ello, confiamos, le serán de gran ayuda los lineamientos aquí vertidos.

¿Cómo iniciar el reclutamiento?

Empecemos por documentarnos de modo adecuado. Estudiemos la *descripción del puesto*, que como sabemos, es un documento en el cual se registran datos como la ubicación jerárquica del puesto, las funciones a realizar y los requerimientos específicos que debe reunir quien lo ocupará. La importancia que representa la información que contiene este documento, debe resaltarse aquí, ya que permite orientar nuestros esfuerzos de reclutamiento para saber el tipo de persona que buscamos, la preparación que deberá tener o cuál debe ser su experiencia entre otras características que constituyen el perfil del puesto para confrontarlo con el de quienes se postulen como candidatos a ocuparlo.

La descripción de puestos es una valiosa herramienta que es parte del manual de organización o forma parte de un manual específico de descripciones de puestos. Si la organización, por la razón que fuere no contase con ella, entonces habrá que diseñarla recabando la información que hemos señalado en el ejemplo anterior, en conjunto con los jefes y supervisores de las áreas donde se realiza el trabajo y con los empleados que actualmente desempeñan ese puesto.

Un modelo típico de descripción de puestos se puede apreciar en el siguiente ejemplo:

Nombre del puesto: Camarógrafo

Depende de: Gerente de Servicios de Producción

Subordinados directos: Ayudante

Tiene relaciones organizacionales con: Iluminadores

Descripción genérica:

Descripción específica:

Requerimientos para ocupar este puesto:

Conocimientos técnicos y experiencia en el manejo de cámaras de video.

Educación media, (preparatoria, vocacional o equivalente).

Habilidad tanto para captar detalles como planos completos de información visual.

Agilidad física motora.

Agudeza visual y auditiva.

Habilidad para cumplir instrucciones precisas.

Recordemos que *puesto* es un conjunto de tareas relacionadas o afines que se realizan de manera recurrente para lograr objetivos concretos. Dichas tareas forman parte de conjuntos mayores que se denominan funciones y además en su realización se interactúa de manera interdependiente con otras que conforman sistemas y procedimientos. Otro punto de vista para configurar los componentes de actividad individual en una organización es el de competencias laborales al que nos referiremos más adelante.

Al estudio de los puestos como parte de grupos funcionales y como integrantes de sistemas y procedimientos se le llama análisis de puestos. Este análisis permite establecer los objetivos a cumplir por la persona a la que se le asigne el puesto en cuestión y observar claramente la contribución al logro de los objetivos comunes.

También permite diseñar un conjunto de labores similares o relacionadas de una manera lógica y consistente que permita una adecuada especialización y una eficiente operación de las mismas.

Considerando la responsabilidad que implica hacerse cargo de desempeñar los puestos de trabajo, el grado de dificultad para su ejecución, la preparación requerida para hacerlo, así como las condiciones de oferta y demanda en el mercado de trabajo correspondiente, se establecen niveles de remuneración para las personas a quienes se nombre para desempeñarlos. Al estudio de tales asignaciones se le llama valuación de puestos y a ese tema dedicamos un capítulo por separado.

Cuando algún área de la organización requiere cubrir algún puesto, se comunica con el área responsable de las administración de personal mediante un documento llamado *requisición de personal*, mismo que puede ser un comunicado simple o de procedimiento que incluye formatos prediseñados con información referente al puesto y las características de la persona deseada para cubrirlo, autorizaciones, fechas, urgencias y fundamento presupuestal, entre otras especificaciones. A continuación se presenta un ejemplo de este documento.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Nombre del Puesto_____

Descripción de puestos Número_____(anexar o solicitar su diseño en caso de no existir)

Autorización presupuestal_____

Nivel en tabulador de sueldos_____

Fecha en que se requiere cubrir_____

Candidato(s) propuesto(s)_____

Referido(s) por_____

Nombre de quien ocupa actualmente este puesto (o del último ocupante)

Razones por las que se requiere cubrir este puesto_____

Lo que hemos hecho hasta aquí, es revisar la información sobre el puesto a cubrir. Ahora vamos a referirnos a la información que dar a conocer a los posibles

candidatos con el fin de atraer a los mejores para realizar de la mejor manera el proceso de selección de personal y, así mismo, decidir cuál información deberemos obtener de los candidatos para ocupar el puesto por cubrir.

Información para proporcionar a los posibles candidatos

Una vez realizado el análisis de la información concerniente al puesto, debemos desprender cuál de ella será comunicada a los posibles candidatos para atraer su interés y guiarlos debidamente, es decir, mientras mejor orientemos al candidato, nuestra labor de reclutamiento será más efectiva. Tengamos presente que la primera decisión la toma el candidato, al considerar si presenta o no su solicitud en función del juicio que él mismo haga de su propio caso, es decir, si considera cumplir los requerimientos de la oferta de empleo; de ahí la importancia de proporcionarle información suficiente y clara con respecto de lo que se requiere para cubrir un puesto. Aun así, es frecuente que el solicitante de empleo sobrevalore sus capacidades o que, a sabiendas de que no cumple los requisitos, decida correr el riesgo de no ser aceptado, en función de su necesidad de empleo. Es indispensable escribir la oferta de empleo con precisión y con datos tales como: nombre del puesto, escolaridad, experiencia requerida, actividades de las que se hará responsable, sueldo y prestaciones ofrecidas, horarios, lugar donde debe presentarse o al cual enviar sus datos y la localidad de desempeño del trabajo, entre otros.

Información inicial a recabar de los candidatos

Por su parte, el solicitante deberá proporcionar alguna información concerniente a su persona, conocimientos y experiencia, de manera que pueda ser evaluado de manera inicial con rapidez y facilidad. Por ejemplo:

1. Nombre
2. Ubicación (domicilio, teléfono, fax, correo electrónico)
3. Escolaridad
4. Capacitación
5. Experiencia laboral (tiempo y organizaciones en donde se ha desempeñado)
6. Puesto o puestos que podría desempeñar

Una vez que se decida la información requerida acerca del puesto y de los candidatos a ocuparlo, procederemos a obtenerla determinando las fuentes, los medios y las técnicas que resulten idóneas para cada caso.

Otra decisión importante se refiere a las fuentes para reclutar y los medios para ofertar; es decir, encontrar cuáles son los lugares recurrir para encontrar individuos que pueden ser candidatos viables para trabajar en nuestra organización, por un lado, y por otro, cómo hacer para que ellos se enteren de nuestra oferta de empleo.

Algunas de las fuentes más usadas tradicionalmente para reclutamiento de personal son las bolsas de trabajo, agencias de colocaciones, los llamados *head hunters*, escuelas y universidades, sindicatos, asociaciones y colegios de profesionistas, asociaciones patronales, así como cámaras de industria y comercio, entre otras. Aunadas a estas, también se cuentan con las aplicaciones técnicas que a partir de la era de la internet, nos permiten la comunicación inmediata con centros de información e individuos que podrían ser de interés para nuestras organizaciones y a la inversa, también podemos enviarles el mensaje de las vacantes que buscamos cubrir. Nos referimos al uso de las redes sociales con sitios como Youtube, Twitter o Facebook, estas fuentes son más efectivas que otras en términos generales. Las escuelas y universidades son muy recomendables cuando se trata de encontrar personal que inicia su vida profesional; pueden ser buenos empleados "para desarrollar", se dice; es personal con poca o ninguna experiencia, "lo puedes hacer a tu modo" y "no está maleado" son otras expresiones que se oyen para describirlo. El personal que proporcionan las escuelas y universidades es realmente importante y representa la nueva generación, con la preparación más reciente y con el deseo legítimo de encontrar un modo de ganarse la vida. En contra, se dice que la preparación en algunas escuelas no es la mejor o que ellos carecen de experiencia laboral, características que si bien pueden ser ciertas, son variables a considerar para tomar decisiones en el reclutamiento y selección de personal.

Existen agencias de colocaciones muy eficientes, profesionales y serias, que nos pueden auxiliar en este proceso mediante la retribución respectiva. Si vamos a necesitar sus servicios de modo recurrente, es mejor establecer un convenio que garantice un servicio oportuno, de buena calidad y con honorarios justos, con la empresa que mejor se acomode a nuestras necesidades. También hay agencias cuyo trabajo es de dudosa calidad en las que muchas veces se abusa de la necesidad de trabajo de algunas personas y/o de las necesidades de reclutamiento de personal para las organizaciones, en estos casos, obviamente, se deberá tener mucho cuidado.

Los *head hunters* o *executive search* son empresas de colocaciones que se especializan en localizar y reclutar personal directivo o especializado para requerimientos específicos de las organizaciones. Sus honorarios son considerables y, nuevamente, la decisión de solicitar sus servicios estará supeditada a la urgencia de cubrir un puesto y a los recursos de que se dispongan para ello. Las consideraciones acerca de su calidad, confiabilidad y las precauciones para contratarlas, son las mismas que las mencionadas en el párrafo anterior para las agencias de colocaciones en general.

Las bolsas de trabajo también nos pueden prestar ayuda valiosa en la fase de reclutamiento. Se deberá verificar la calidad del personal que proporcionan, su historial de servicios y las condiciones bajo las que los ofrecen. Las bolsas de trabajo que prestan sus servicios como parte de las universidades y organizaciones profesionales, tienen al menos la referencia de las organizaciones a las que pertenecen, sin embargo, esto no es garantía de calidad y se deberá someter a los candidatos a nuestro propio proceso de selección.

Colegios de profesionistas y organizaciones de profesionales en general son de ayuda considerable para el proceso de reclutamiento pues, entre sus agremiados, podemos encontrar el personal calificado y con experiencia que nos falta en la organización y que, por alguna razón, se encuentra en espera de una oportunidad de trabajo, ya sea como empleado o como profesionista independiente. Puede ser el caso de alguno ellos que, aunque tenga un trabajo , encuentre atractiva y conveniente nuestra oferta, y decida ofrecernos sus servicios.

La legislación sobre trabajo puede establecer normas de carácter obligatorio para la contratación de personal. Las uniones de trabajadores y las centrales obreras están muy pendientes de las ofertas de trabajo que se presenten en su ámbito de representación y desde luego hacen valer los derechos que les otorgue la ley laboral del país del que se trate. Cumplir la ley no tiene alternativa, pero usar todas las prerrogativas para asegurarse de obtener el mejor personal posible en cada caso, es una de las funciones que el administrador de personal debe cuidar con todo esmero. Para ello, una buena relación con la representación sindical basada en el respeto mutuo y el reconocimiento de los derechos y obligaciones de las partes, debe ser una constante que mucho ayuda en los procesos de reclutamiento de personal. Si el sindicato provee de buen personal y la empresa ofrece trabajo digno y bien remunerado, estaremos entonces en el camino de construir buenas oportunidades de negocios para ambas partes.

Algunas empresas han organizado bancos de información a partir del personal que reclutan de manera que puedan compartir dicha información con otras empresas sobre bases de reciprocidad, es decir, aquellos candidatos que no hayan sido contratados en una empresa pueden ser tomados en cuenta en otra empresa participante. También algunas empresas se relacionan para intercambiar cartera de solicitantes de empleo. Aquí se debe tener muy presente la confidencialidad que la empresa se comprometió guardar, ya que puede suceder que a alguna persona actualmente empleada, no le convenga que otra empresa se entere de sus intenciones de cambiar de empleo. El procedimiento a seguir para salvaguardar el derecho al manejo confidencial de las solicitudes de empleo, consiste simplemente en pedir al solicitante que conteste por escrito en el formato de solicitud respectiva, si desea o no que se difunda su solicitud en otras compañías. Y, desde luego, respetar absolutamente su decisión.

Un aspecto estrechamente relacionado con este asunto, es el manejo de la información sobre el personal ya empleado en una empresa y atraerlo para que trabaje en la nuestra. A esta práctica se le llama *pirateo* y, por lo general, se basa en ofrecer mejores y mayores remuneraciones a personas específicamente valiosas para algún puesto específico. El procedimiento, que puede ser muy atractivo para el individuo, presenta connotaciones éticas no recomendables para él y para la empresa que lo practica. Si bien es cierto que en el mercado laboral rige la ley de la oferta y la demanda, se debe tener presente por un lado el mal prestigio que se hace una empresa conocida por este tipo de prácticas y, por otro, la expectativa de permanencia de los individuos que acceden a un puesto mediante este tipo de procedimientos. La lealtad es un valor altamente deseable en un ambiente de ética en los negocios y si se hace una buena oferta de empleo abierta a todo aquel que se interese en ella, atraeremos a los mejores candidatos para una relación de trabajo sana desde su inicio en la que las prácticas de pirateo sobran.

Una vez decidida la fuente de reclutamiento hay que comunicar nuestra oferta de empleo. Los medios para informar a la gente sobre nuestras ofertas de empleo varían en función de su efectividad para lograr respuesta a nuestro mensaje, las características de los candidatos que se requieran y nuestras posibilidades presupuestales. Podemos señalar, entre otros, los periódicos o diarios, la radiodifusión, la internet, los boletines especializados, las ferias de empleo, las visitas a centros de educación y la comunicación directa del personal de nuestra organización. Los anuncios que se publican en los periódicos o diarios de circulación nacional o en

una determinada zona geográfica, han servido durante décadas como medio para encontrar empleo a muchas personas. El carácter tradicional de esos periódicos, nos permite usar como ejemplo, algunos detalles de los anuncios publicados en sus páginas y que se han convertido en fuente imprescindible de referencia para quien busca personal y también como medio de consulta para quien busca trabajo.

Un anuncio publicado en un periódico de la Ciudad de México, dice que una compañía requiere vendedores (as) y auxiliares de óptica, con los siguientes requisitos:

- Excelente presentación
- Preparatoria o equivalente
- Disponibilidad horario comercial
- Edad entre 25 y 35 años
- Ambos sexos

La excelente presentación es un requisito sumamente subjetivo para definir, aunque se pudiera definir con precisión, se ha encontrado que muchas ocasiones lo que se quiere decir, en realidad, es que el candidato o candidata sea guapo o bonita y que su atuendo también sea atractivo. En este anuncio no se aclara el horario de trabajo, ¿cuál será el horario comercial al que se refiere? La edad ha sido un punto de controversia sobre discriminación, una persona de 24 o de 36 años, o de más o de menos años, ¿no será apta para desempeñar el puesto? Más adelante trataremos este punto con mayor detalle cuando tratemos la discriminación y sus efectos en las organizaciones y en la sociedad. Con un poco de sarcasmo, podríamos decir que el requisito más difícil de cumplir es el de "ambos sexos" aunque claro, es de suponerse que no se trata de poseer ambos, se refiere a individuos de los géneros masculino o femenino que deseen presentar su solicitud de empleo.

En otro anuncio del mismo diario se solicita personal con el requisito de "sexo indistinto", al que se le podría aplicar también el comentario anterior. Sin embargo es frecuente ver anuncios en los que se solicita personal exclusivamente de género ya sea masculino o femenino, dando lugar a la consabida sospecha de discriminación. ¿Por qué no dejar que el solicitante demuestre su capacidad para desempeñar un puesto en función de sus conocimientos, experiencias y capacidades, sin que se le limite en cuanto a su género sexual?

También es frecuente que en algunos anuncios se mencione el requisito de "personal con deseos de superación", "con espíritu de servicio" y, a su vez, se ofrece

"agradable ambiente de trabajo", entre otras menciones difíciles de sustraer a la subjetividad de los individuos, de manera que cada quien se puede imaginar que significan las propuestas y si se cumplen o no. Un criterio que debe prevalecer en nuestra comunicación es la claridad en los requerimientos y las condiciones para desempeñar el trabajo, lo que seguramente guiará a decisiones más acertadas de ambas partes.

Para empezar, necesitamos saber solo unas cuantas cosas básicas acerca de los posibles candidatos, saber si tienen la preparación suficiente para desempeñar el puesto, si poseen la experiencia mínima deseable y si sus expectativas son conmensurables con lo que les ofrecemos a cambio de su trabajo. Conocer quién es el mejor o más conveniente de ellos para convertirse en nuestro colaborador es cuestión de la siguiente fase de selección. Desde aquí vamos a concentrarnos en obtener esta información básica de la manera más fácil y rápida, ya sea verbal o escrita por medio de una breve entrevista y/o del llenado de un pequeño formato de solicitud de empleo.

Esta información la podemos obtener de manera personal o mediante otros medios como el telefónico o el servicio postal. De manera virtual los interesados que cuenten con los medios correspondientes, pueden enviar su solicitud por correo electrónico. La intención es formar un grupo de posibles candidatos a quienes se les someterá a una siguiente fase en el proceso de decidir quienes serán contratados. En esta fase del reclutamiento, nos auxiliamos fundamentalmente de tres elementos técnicos, *a)* el cuestionario, *b)* la entrevista y *c)* la observación directa. El cuestionario es la solicitud de empleo que puede redactarse como ya mostramos. También, en algunos casos, se usa una versión corta de la solicitud de empleo en la que se compilan los datos más indispensables para llegar a esta primera decisión y, si el solicitante pasa exitosamente esta parte, entonces llena una solicitud más detallada, con una cantidad mayor de datos específicos.

6.2 Selección de personal

Se le ha llamado selección a aquella parte del proceso de elección de personal, en la que, a partir de ciertas apreciaciones, se llega a la decisión de contratar o no a un candidato para ocupar un puesto, es decir, de hacer del candidato un nuevo miembro de la organización o desistir de considerarlo. Entre los aspectos que habremos de tratar, mencionaremos la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes prácticos y de conocimientos.

Como resultado de la primera fase de la selección o reclutamiento, conjuntamos un grupo de personas que inicialmente, han sido identificadas como buenos candidatos a ocupar el puesto que estemos ofreciendo. Ahora se refinará nuestra búsqueda para llegar a una decisión final. Cuánto habrá que hacerlo, depende del tipo de organización de que se trate y de las características del puesto a desempeñar. Algunos empleadores tienen establecidos procedimientos específicos de selección, en los que se utilizan determinadas técnicas de acuerdo con sus posibilidades organizaciones, principalmente económicas. También decíamos, depende de las características específicas del puesto, porque no se requerirá el mismo grado de detalle, especialización y profundidad en la información necesaria para decidir a quién contratamos como director de producción, que a un ayudante de mecánico. La trascendencia de la actuación de ambos, evidentemente, no es igual.

El camino de la selección de personal implica proveer de bases para tomar decisiones, una de esas bases ha sido constituida por las pruebas de carácter psicológico. Aquí, el seleccionador de personal busca obtener información acerca de las características de los candidatos, con respecto de la inteligencia, las habilidades, las aptitudes y las características de personalidad, entre otras. Un seleccionador de personal lo expresó al decir y en referencia al candidato: "...quisiera poder ver su mente desde adentro, para enterarme como piensa, para saber cómo es". Así es que aquí podremos obtener información con referencia al ámbito del intelecto y sus posibles repercusiones en el desempeño del trabajo. Esta información se obtiene mediante la aplicación de pruebas diseñadas para medir factores psicológicos específicos en el individuo. Es un campo profesional muy especializado, en el que el uso de sus instrumentos requiere de sumo cuidado en su diseño, aplicación, medición e interpretación para formar un juicio acerca de la persona.

El proceso de diseño de esas herramientas requiere de un trabajo científico muy riguroso, que permita su uso con un nivel importante de confiabilidad, es decir, que sus mediciones sean consistentes y que sean válidas, que realmente midan lo que se pretende medir. La psicología tiene una gran responsabilidad ante sí: establecer juicios a partir de su infraestructura, es un grave compromiso porque están de por medio aspectos vitales de un ser humano, por ejemplo, el trabajo, en el caso que aquí nos ocupa.

Algo que debemos señalar de manera enérgica, es la participación profesional responsable y calificada del psicólogo especialista, no sólo para el diseño de estas pruebas sino para todo el proceso descrito, conjuntamente con el responsable del mismo que es el administrador de personal.

Estas pruebas, *test* o exámenes, deberán ser probados de manera intensiva en poblaciones similares a las que se habrán de aplicar. Una crítica que se hace con frecuencia a estos instrumentos, es que algunos son desarrollados en y para sociedades específicas y luego se busca aplicarlas en otras que no comparten esas especificidades. Tal es el caso de instrumentos desarrollados en países sajones, que luego son aplicados en países latinoamericanos.

Seguramente quienes adaptan estas pruebas serán muy cuidadosos en su proceso, pero siempre parece quedar algo de duda al respecto. Lo mismo pasa en cuanto a las bases científicas sobre las que se construye, pues la ciencia siempre es un camino en construcción y desde luego, tratándose de nuestra psiquis, no podemos decir que se haya escrito la última palabra.

Ante estos y otros razonamientos similares, los administradores de personal parecen alinearse en dos frentes: unos son partidarios del uso de las técnicas psicológicas para la selección de personal y otros que, definitivamente, las tienen desterradas de sus procedimientos.

Nuestra opinión es en el sentido de un uso juicioso de la información proveniente de las pruebas psicológicas, pero no como único ni definitivo criterio, sino como una fuente de las varias que nos pueden ayudar a tomar una buena decisión al seleccionar personal.

Un nuevo punto de vista debe incluirse aquí, la realidad de poder utilizar las bases que nos ofrecería el mapa genético de un individuo para predecir con exactitud sus características, para hacer vaticinios más exitosos de orientación vocacional y de desempeño profesional, es decir, para establecer mejor aquello para lo que podría servir uno mejor en la vida. Hasta ahora los estudios genéticos se han orientado para indicar la propensión a enfermedades, sin embargo,parece oportuno buscar la forma de utilizar esa información para establecer características que distinguen a los individuos con facilidad de tomar decisiones, dirigir grupos, comunicarse mejor o solucionar determinados tipos de problemas.

No se necesita realizar entrevistas profundas en todas las ocasiones, el seleccionador de personal debe tener la sensibilidad para determinar en cuáles casos se requieren o no, depende desde luego de la importancia del puesto, del tamaño de las decisiones que va a tomar el candidato en caso de ser contratado, del tamaño de la inversión que represente ese puesto y las repercusiones que ello pueda tener. Es decir, no es sólo el punto de vista de las características de las personas, sino que se trata de decisiones económicas que cuestan, que no solo es el determinar quién

podría ser seleccionado, sino que implica también, un recurso económico que está invirtiendo una organización para tener una cercana posibilidad de haber acertado a escoger al mejor candidato. Se trata de asegurarse, de conocer lo más cercanamente posible a un candidato y tomar decisiones con mayores posibilidades de tener éxito.

Con las pruebas de conocimientos se busca determinar si los candidatos poseen una serie de aspectos que necesitan conocer, saber, acerca de su puesto. Se trata de poder establecer un inventario de cuestionamientos acerca del conocimiento básico o avanzado, según se requiera, de cada puesto, por ejemplo, para un puesto de camarógrafo de televisión se necesita saber básicamente qué cosa es el paneo con la cámara, qué es un *zoom-in*, un *zoom-back*, en qué sentido se debe hacer la iluminación, cómo se debe mover para no interferir con las otras cámaras con las que el equipo de producción trabaja. Se puede seguir esta idea con diferentes puestos.

Las pruebas de conocimientos tienen el mencionado objetivo y cuentan con un instrumento que recopila varias preguntas cuyas respuestas permiten establecer si los candidatos conocen o no, acerca de los asuntos importantes del puesto con los que se puede salir adelante en su posible desempeño. Sin embargo, no solamente es la parte del conocimiento, sino que se debe acreditar las pruebas prácticas situación todavía más importante, porque la parte de conocimientos pudiera estar limitada por las posibilidades de expresión de las personas, algunas personas no saben expresar bien su conocimiento debido a la manera en que se les pregunta, sea de manera escrita u oral. En el caso del ejemplo dado del camarógrafo de televisión, no será relevante si la persona sabe expresarse con vehemencia de manera oral o escrita, pues lo que importa es que sepa captar la información visual que se presenta, que tenga la habilidad para hacerlo y sepa manejar técnicamente el aparato con el cual trabajará, es decir, con la cámara de televisión; otro ejemplo podría ser un analista de sistemas de información, en donde se requeriría que esa persona realice una prueba práctica, al realizar un análisis, a que desarrolle una resolución de un caso práctico donde se le ponga a simplificar o resolver un sistema, o a crear uno, otra manera es ver el trabajo que ha hecho esta persona en ocasiones anteriores. Si se trata de contratar a una persona que ilustre con dibujos o con representaciones pictóricas algunas ideas, entonces se puede analizar su trabajo anterior, por ejemplo, en el caso de un fotógrafo, se ven sus fotografías tomadas con anterioridad, o si es el caso de un pintor, se verá su producción anterior en cuadros en donde desarrolle la técnica especificada que se necesite, y así sucesivamente. Si se va a contratar a un

cajero para un banco, la prueba es frente a un simulador donde se disponga a recibir dinero y ver su destreza para contarlo, su manera de organizar el dinero dentro la caja y su habilidad para captar y registrar todos los detalles de los documentos que reciba o entregue. Cuando se realizan las pruebas prácticas, desde luego no es suficiente la participación del seleccionador de personal en el área de Recursos Humanos, es importantísimo y decisivo, que se trabaje en conjunto con las áreas sustantivas de la organización. Del ejemplo del camarógrafo de televisión, se debe pedir que haga esos exámenes ante y con la guía de personal capacitado en la producción de programas de televisión, que sepa de manejo de cámaras de televisión, de dirección y participación en los estudios, para así tener una apreciación de personal que conoce ese trabajo en su contenido práctico.

También se necesita, además de la opinión de la gente que conoce el trabajo, la opinión de gente que desarrolle un trabajo similar, de quien pudiera ser su futuro supervisor o gente que, dada la experiencia en el medio, pueda considerarse como un experto en ese asunto.

Así es que para valorar qué tanto conoce el aspirante un puesto, las maneras de desarrollar sus posibles responsabilidades si fuere contratado, se pueden señalar cuando menos tres opciones, a*)* uso de los simuladores, esto es, de artificios para representar de la mejor manera posible cómo sería el trabajo en la realidad; *b)* la presentación de trabajos frente a un grupo de expertos, de gente que sabe de ese trabajo; *c)* la verificación de la información anterior frente personas que han desarrollado trabajos similares.

La participación de grupos de interés tales como accionistas, dueños, proveedores y clientes, entre otros, depende del nivel jerárquico que corresponda al puesto a cubrir. No se espera la participación de los accionistas para seleccionar a un camarógrafo, pero si sería recomendable si se trata del director de producción. Tal vez no sea usual, pero la opinión de nuestros clientes sobre candidatos a ocupar un puesto en el que se sostenga una relación cercana y decisiva para la comercialización de nuestros productos o servicios, resultaría de mucha utilidad. Lo mismo podemos decir en el caso de proveedores muy especializados con los que nos conviene tener una relación fluida y de precios competitivos, pues si el puesto a cubrir tiene como principal objetivo asegurarnos de recibir oportunamente los insumos para nuestra producción, será muy importante que nuestro personal lleve una magnífica relación con tales proveedores.

6.3 Capacitación y desarrollo de personal

Los diferentes ámbitos sociales en donde se desenvuelve el ser humano imprimen un determinado sesgo a sus vidas, la influencia del medio social es tan grande que le condiciona, modifica e impulsa durante toda su existencia.

El cúmulo de capacidades que posea el personal de una organización determina las posibilidades de éxito a las que pueda aspirar en la competencia de mercado. No podemos aspirar a un mayor nivel competitivo si nuestro equipo humano es deficiente con relación a la competencia, de ahí el carácter estratégico de capacitar y desarrollar al personal de una organización.

Algunos autores, como Gustavo Pittaluga (1973), identifican tres estadios de desarrollo del ser humano, los tres son de naturaleza aditiva y secuencial: nacemos con ciertas características heredadas que constituyen el temperamento; después, con la influencia de nuestras primeras experiencias vitales, el trato con nuestros parientes cercanos, nuestros primeros profesores y compañeros de actividades lúdicas y escolares desde el jardín de niños, amistades y medio ambiente, se conforma nuestro carácter; para que entonces, con los procesos educativos ulteriores, mayores experiencias sociales, desempeño en la actividad laboral y exposición a la cultura en general, se forme la personalidad como un concepto total del ser humano.

Una de las etapas a las que llega ya bastante formado el ser humano, es al desempeño laboral. Al desarrollar un trabajo el ser humano está sujeto a los periodos de preparación previa, tanto formal y específica como informal y genérica a los que se haya expuesto antes de su primer compromiso de trabajo; es decir, llega ya con una "manera de ser", con un bagaje de conocimientos, de costumbres, de convicciones y definiciones adoptadas por él, de características biológicas, físicas y psicológicas, de las cuales algunas le fueron dadas y otras, adquiridas por él mismo, de manera que le hacen, en su unicidad, identificarse más con ciertas personas que con otras, más con ciertas actividades que con otras.

Los conocimientos y habilidades que posea en algún campo específico, le permitirán desarrollar mejor alguna actividad, le harán más apto para iniciar alguna labor específica por la cual perciba determinada remuneración. Tal labor específica se supone que puede ser escogida por el individuo, de manera que con antelación prepare su entrenamiento para desarrollarla. Este es el punto clave en la selección de personal, donde encontramos a las personas que tengan las características que con-

vengan a una organización para invitarles a trabajar en ella. Así, los individuos son elegidos y escogen, hasta donde pueden, su lugar de trabajo; formando un mercado en donde algunos venden y otros compran, se escoge el objeto de este mercadeo y, como en todo mercado, la ley de la oferta y la demanda dicta las condiciones de esa elección o decisión para el empleo. Si la oferta de trabajo es abundante, entonces los trabajadores escogen en primer lugar, si ésta es escasa, las organizaciones lo harán en primer lugar, para finalmente llegar a un acuerdo en cuanto al pago y las condiciones de trabajo en las que se convenga expresamente.

Si el individuo que desee trabajar puede elegir, impondrá sus condiciones, si no, lo hará el empleador; generalmente lo que ocurre, es esto último. Entre menos preparación se tenga, menos oportunidades de elegir trabajo, es decir, estamos en una lucha, una competencia, que gana quien mejor se desempeñe.

En países de economía no desarrollada, el nivel de preparación para la competencia es muy modesto, la mayoría de nuestros recursos humanos podrían ser clasificados de manera deficiente en ese sentido, de ahí, que grandes cantidades de gente soliciten trabajo "de lo que sea", pero también se plantea un problema muy importante, ¿cómo debe prepararse el ser humano desde las primeras instancias de su desarrollo, de manera que pueda tener acceso a un trabajo de características convenientes para él? Todos pensamos en una buena remuneración, pensamos en hacer algo que nos guste, pero, ¿nos habremos preparado oportunamente para ello?, ¿habremos cultivado las características convenientes para algún trabajo en particular? Además, esa preparación, ¿está vigente?, ¿cuándo terminamos de aprender? Nuestro esfuerzo laboral, ¿sigue una trayectoria planeada o se vive como se van presentando los acontecimientos?

Estos conceptos tienen mucho que ver con el desarrollo de las personas y, específicamente, con su desempeño laboral, con su satisfacción y con el nivel de calidad en el que se desarrolla su vida. Así, podríamos identificar diversos factores que intervienen en el desarrollo personal, desde su gestación hasta el momento en que cese su vida. De manera que se asocia el desempeño de su carrera profesional con los eventos totalizantes de su vida; refiriéndose genéricamente a esto, en el ámbito de la planeación de vida y de carrera.

En el ámbito laboral, las personas llegan con un tipo de conocimientos (bagaje) que les permite ser o no atractivos para que las empresas u organizaciones en general, les inviten a desempeñar determinados puestos de trabajo. Ese bagaje, que incluye su educación formal, sus habilidades, su cultura, su apariencia física,

sus actitudes y hasta su ideología, es a lo que se le asigna un valor para la decisión de selección y ubicación en el puesto que se le pueda ofrecer. Cada puesto está tasado a un nivel de remuneración determinada, así es de que aquí nos referimos tanto al nivel de capacitación como a la remuneración correspondiente a un puesto considerado como el conjunto de actividades de las que el individuo será responsable de llevar a cabo y que en conjunto con otros individuos que desempeñen los diferentes puestos que compongan una organización, participarán en un esfuerzo de colaboración para cumplir los objetivos de conjunto.

Aquí es donde se ha hablado mucho de los objetivos individuales contra los objetivos organizacionales, diciendo que, como no son coincidentes, el ser humano necesita de razones poderosas, de motivos importantes para desempeñarse con ahínco en el cumplimiento de objetivos que no le pertenecen, es decir, comprometerse en la consecución de objetivos que le son ajenos en aras de que mediante el pago recibido, esté en aptitud de lograr sus objetivos propios. Aquí nos estamos refiriendo a todos esos aspectos motivacionales que afectan el desempeño en el trabajo y su relación con el ámbito de vida personal de cada individuo que desempeña un puesto.

Desde una perspectiva de sistemas, podemos identificar con Robbins (2003), tres estadios entre los que transita el ser humano al participar en una organización: *a)* el nivel individual, *b)* el de grupo y *c)* el de sistema organizacional. En el primero, podemos considerar todos aquellos procesos en los que el individuo se identifica como persona, su formación intelectual, sus convicciones, sus modos de razonar y de actuar; en el segundo, el individuo se encuentra con otras personas y en su diversidad se dan procesos de relación en los que se confronta y complementa; por último, en el tercero, se produce el acuerdo colectivo, la cultura, las coincidencias fundamentales que permiten el desarrollo conjunto y la manera de enfrentar el cambio. Estos procesos, entre otros, intervienen de forma activa en el desarrollo del personal de las organizaciones y pueden provocar la satisfacción y la productividad o el desencanto y la frustración. ¿De qué depende este resultado?

La capacitación es un término utilizado para diversos fines, lo utiliza el político para defender a las clases trabajadoras, lo utilizan los sindicatos para abanderar sus demandas, el legislador para conferirle obligatoriedad a cargo del patrón y, los trabajadores la mencionan como una prestación a la que tienen derecho. Sin embargo, pocas veces se le ve en su calidad de remedio para el incapaz, es decir, para el que le falta capacidad, tal vez por considerarse una acepción muy dura o

muy cruda. En este sentido si en nuestra organización tenemos gente con esta característica, habrá que preguntarse por qué y quién contrató a un individuo que carece o le faltan capacidades. En lengua inglesa, la literatura al respecto, la conoce como *training* (entrenamiento) y tiene una connotación orientada a mantener en buen estado el conocimiento o para perfeccionar lo que ya se sabe, es decir, a una reafirmación a un *plus* en el conocimiento ya obtenido.

La capacitación es el proceso de enseñanza aprendizaje aplicado en la experiencia laboral, con el fin de dotar a un trabajador de los conocimientos que carece para desempeñar un puesto de manera adecuada.

La decisión de contratar a una persona para desempeñar un puesto supone en principio que cubra totalmente los conocimientos respectivos, sin embargo, esto no siempre es posible ya sea porque se trate de un candidato que no los posea en su totalidad pero sea considerado como potencialmente valioso, o porque el costo de su capacitación resulte menor que contratar a un individuo con mayor conocimiento, incluso, porque no se pueda conseguir a alguien mejor. Esta decisión ineludiblemente tiene un costo para la organización.

El entrenamiento decíamos, se refiere a perfeccionar o a mantener el conocimiento que ya se posea para el desempeño del puesto. En cierto sentido, es similar al trabajo que hacen los deportistas para mantenerse en forma o afinar su condición física. Este tipo de esfuerzos desde luego deben formar parte de los procedimientos establecidos como rutina en las organizaciones que buscan optimar la calidad en su desempeño, provocar la satisfacción de su personal y obtener mayores beneficios económicos para ambos.

La situación es diferente cuando se trata de dotar de conocimientos adicionales a un actual trabajador de la organización, con el fin de hacerlo capaz de desempeñar un puesto diverso; es decir, cuando se requiere que desempeñe una función distinta de aquella para la que fue contratado. Cuando esto ocurre los costos deben ser evaluados con respecto a los que se incurriría si se contratase a un nuevo empleado, y lo que representa para la motivación del personal que en su caso fuese promovido, sea esto debido a un ascenso o solo a la realización de un trabajo diferente en el mismo nivel en donde se desempeñe actualmente.

Es tal el valor estratégico de la capacitación del personal que la legislación mexicana del trabajo destaca su obligatoriedad reconociendo así que una deficiencia grande en la educación formal y la capacidad para el desempeño laboral debe ser subsanada de manera urgente.

6.4 La teoría de la motivación y sus implicaciones estratégicas

Trataremos aquí las aportaciones de tres connotados autores que, por la vigencia de sus aportaciones y la frecuencia con que son citadas, merecidamente podemos llamarles clásicas: la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, la teoría dual de Frederick Herzberg y la teoría de los tres factores propuesta por David McLelland. Haremos alusión al carácter estratégico de éstas y después de ello, presentaremos una nueva propuesta sobre motivación.

Abraham Maslow (1954) nos presenta una teoría sobre motivación basada en *cinco tipos de necesidades*, dispuestas en una jerarquía que forma una pirámide, de tal suerte que, cuando las primeras necesidades son satisfechas, surgen otras con mayor importancia hasta que son satisfechas y después surgen otras que a su vez tienen mayor importancia y así sucesivamente. Los cinco tipos de necesidades son las siguientes:

1. Las necesidades fisiológicas. En la base de la pirámide. Cuando están presentes en toda su fortaleza, nos impiden pensar en otra cosa, pues la exigencia fisiológica está primero; es el caso del hambre, la sed y el sexo. Henry L. Sisk (1979) nos dice:

   > La satisfacción de las necesidades fisiológicas es imprescindible para la preservación de la vida y, en la mayoría de las economías industriales, estas necesidades son satisfechas con relativa facilidad. Una vez satisfechas, las mismas cesan de operar como motivadoras primordiales de la conducta y son reemplazadas por fuerzas motivantes de un orden más alto.

   Si tenemos tres días sin comer, será muy difícil captar nuestra atención para otras actividades que no estén relacionadas con la ingestión de alimentos.
2. Las necesidades de seguridad. Se refieren tanto a la seguridad física como a la psicológica. Se busca tener la seguridad de mantener cubiertas las necesidades fisiológicas y, también, tener seguridad en el futuro, de ahí la demanda por planes de pensión y seguros de desempleo.
3. Las necesidades de afecto y amor. Están relacionadas con la necesidad de pertenecer a un grupo social, es decir, después de que el individuo come y

tiene una razonable seguridad tener alimento, entonces desea ser querido, según Henry L. Sisk (1979) "la lealtad a un grupo pequeño de trabajo y la necesidad de pertenecer al mismo, sobrepasan con frecuencia a los incentivos financieros". Las necesidades de estima se refieren al logro, al auto respeto; el reconocimiento del éxito otorgado por otros individuos fortalece nuestras acciones. Por el contrario, el contínuo fallar, el fracaso, conduce a sentimientos de inadecuación y deseos de retirarse de la competencia.

4. Por último, las necesidades de auto-realización. Están en la cúspide de la pirámide, coronan la jerarquía de las necesidades. Lo que una persona puede ser, debe serlo. Es lograr aquello para lo que uno se siente llamado a ser en la vida, en cualquier actividad que uno desee o en la que sienta plena satisfacción al realizarla, por ejemplo, el músico popular como el de concierto, el atleta de alto rendimiento igual que el aficionado, el profesor, el carpintero, etc., cuando desarrollan su actividad con pleno sentimiento de satisfacción, se ubicadarán en este quinto peldaño de la teoría de la motivación de Abraham Maslow.

Frederick Herzberg (1966), presenta una teoría motivacional basada en dos factores: los higiénicos y los motivadores. Dice que los primeros, son aquellos que preservan ciertas condiciones que hacen propicia la aparición de la motivación, pero que por sí mismos no la generan, aquí incluye a los salarios, las condiciones de trabajo y las prestaciones. El segundo tipo de factores, son propiamente los que generan la motivación y están relacionados con la ejecución del trabajo, es decir, con el contenido del puesto.

Una implicación estratégica de esta teoría, es que los administradores deberemos tener muy presente la importancia de los incentivos económicos, con relación a la participación del personal en las responsabilidades de trabajo y su propio desarrollo como seres humanos. Una discusión muy frecuente en este punto es el poder motivador del dinero, haciendo referencia al efecto de un incremento salarial y la permanencia de sus efectos en la conducta del personal. La remuneración es, desde luego, muy importante, sin ella sería sumamente improbable que alguien trabajara; sin embargo, una vez que se otorga un aumento de sueldo, la rapidez con la que decrece su efecto motivacional es inversamente proporcional a su cuantía.

David McLelland (1961), identifica tres tipos de necesidades en su teoría de la motivación: logro, afiliación y poder. El poder constituye la parte novedosa de su

aportación, pues el contenido del logro y de la afiliación, de alguna manera, ya habían sido tratados por Maslow, cuando nos habla de pertenencia y de reconocimiento. El ejercicio del poder es un motivador muy presente en la conducta del hombre moderno y seguramente explica muchos de sus actos para ascender en la jerarquía de las organizaciones.

Las teorías que hemos mencionado buscan explicar el por qué de las acciones humana. Estas teorías tienen la característica de explorar en cada factor considerado, un aspecto concreto de la motivación, por lo que debemos entenderlas en su conjunto para tener una idea que nos permita comprender las necesidades humanas y aplicar lo conducente en la percepción estratégica del desempeño del trabajo.

La motivación, especialmente en el aspecto laboral, es un campo en el que la investigación tiene todavía mucho por hacer, las aportaciones hasta ahora obtenidas no han sido probadas de manera contundente. Sus razonamientos se enfrentan a la complejidad de hacer investigación ante la diversidad del ser humano y su naturaleza cambiante, las decisiones del individuo, lo que siente, lo que percibe en diferentes momentos de su vida, en diferentes puestos laborales y en diferentes contextos culturales.

En la ciencia de la administración nos interesa conocer los mecanismos de la motivación humana en general y, en especial, saber por qué el hombre trabaja. Sentir una necesidad o un deseo se puede satisfacer de diversas maneras, trabajar es una de ellas. Es la actividad con la que se obtienen, entre otras cosas, medios económicos, que también se pueden obtener mediante otras actividades. En estas teorías, no se explica específicamente porque trabaja el hombre, sino que se establecen motivos que lo pueden llevar a una diversidad de acciones. Suponer que la gente desempeña un puesto solo para cubrir sus necesidades, no garantiza que lo hará con entusiasmo, de manera leal y honrada. La motivación en nuestra era requiere de otras explicaciones.

Propongo, a la consideración del lector, una perspectiva que incluye varios aspectos de los que, hasta aquí, hemos revisado y adicionalmente un factor que, me parece, no ha sido tomado en cuenta al explicar la motivación humana. Un factor que mueve hasta el infinito cualquier otro por considerar y, por ende, es el que estimula, condiciona y discrimina la vigencia de cualquier otro, me refiero a la ambición.

La ambición ha movido a la humanidad en toda su historia, tanto hacia las acciones sublimes, como a las más abyectas; ha llevado al hombre tanto a la creación

de las mas excelsas obras de arte, como a los crímenes de mayor atrocidad. Si alguien no hubiese tenido la ambición suficiente, si alguien se hubiese contentado con lo que ya sabía, con lo que ya tenía o con lo que ya era, no tendríamos ahora acceso a las más grandes aportaciones en la ciencia, a la innovación tecnológica, a la creación de nuevas empresas, ni a la posibilidad de una vida mejor.

La percepción del desafío de conocer hasta su máxima expresión la propia potencialidad, es esa condición de no quedarse solamente con lo que ya se tiene, sino buscar siempre algo más, como poderoso motor del desarrollo humano, es lo que ha marcado la diferencia entre el progreso y el estancamiento, ha planteando para el hombre el dilema de conocer los límites, de conocer esa delgada línea que separa la conducta constructiva de la excesiva y es también, el más grande motivador que jamas haya existido.

Una construcción teórica que podría ser adecuada para explicar el carácter estratégico de la motivación en nuestros días, debe incluir los motivos provenientes de nuestras *necesidades*, de nuestra búsqueda para trascender mediante el ejercicio del poder y también, como proponemos, la comprensión de la *ambición* para impulsar todas las fuerzas de las que la humanidad es capaz.

Bibliografía

Maslow, Abraham (1954), *Motivation and Personality,* Ed.Harper, USA.

Pittaluga Gustavo (1973), *Temperamento, carácter y personalidad*, Fondo de Cultura Económica, México.

Sisk, Henry L. (1979), *Management and Organization,* Ed. South Western, Estados Unidos.

Robins, Stephen P. (2003), *Organizational Behaviour,* Ed. Prentice Hall, Estados Unidos.

Torres, Jose-Ramon (2000), *Teoría de la motivación,* Investigación Administrativa. Instituto Politécnico Nacional, México.

Torres, Jose-Ramon (2007), *Explorando nuevos rumbos en el pensamiento directivo*, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Administración de los Recursos Humanos. Teoría y Práctica Innovadora, es un texto que brinda al lector perspectivas novedosas y aplicables acerca de los aspectos más relevantes de la materia.

Su enfoque multidisciplinario ofrece un panorama completo, con el que el lector podrá tomar decisiones concernientes al corazón de la empresa: las personas. Se enfoca en las prácticas innovadoras para identificar procesos que son útiles en la toma de decisiones, tanto en el corto como en el largo plazo, y que afectan el desempeño no sólo de los individuos sino de las agrupaciones que se construyen con el trabajo.

Esta obra recoge textos de expertos con experiencia probada en cada uno de los temas y da como resultado una lectura ágil y bien estructurada; los temas se encuentran en el centro del debate empresarial y académico porque se orientan al desarrollo de las organizaciones lo cual permite encontrar información relevante y particularmente útil para pequeñas y medianas empresas.

Los temas que trata este libro tienen el propósito de llevar a la discusión la gestión humana como clave para la competitividad; analizar los fundamentos de las relaciones laborales; la revisión de la administración de las remuneraciones y compensaciones; la importancia de las competencias laborales ante el entorno global; la utilidad de transformar el clima organizacional; cómo desarrollar una cultura laboral innovadora y comprender el carácter estratégico de la administración de personal en las organizaciones.

Estos temas se discuten bajo la premisa de que son indispensables prácticas innovadoras si se quiere impactar favorablemente a las empresas que se deb[illegible] muy competidos.

978-607-02-4449-0