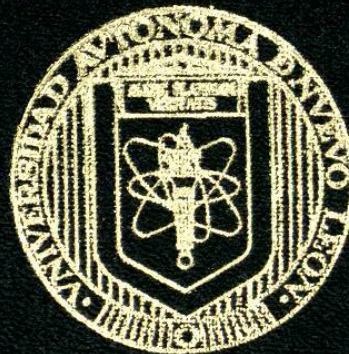


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS  
HUMANOS FRENTE AL SIGLO XXI**

**POR**

**ING. JOSE MANUEL LOPEZ CHUKEN**

**TESIS**

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION CON LA ESPECIALIDAD EN  
RELACIONES INDUSTRIALES**

**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. DICIEMBRE DEL 2000**



J.M.M.L.C.H.  
EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS  
HUMANOS FRENTE AL SIGLO XXI

TM

HF5549

.L67

e.1



1080111897

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS FRENTE AL SIGLO XXI  
POR

ING. JOSE MANUEL LOPEZ CHUKEN

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION CON LA ESPECIALIDAD EN  
RELACIONES INDUSTRIALES

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. DICIEMBRE DEL 2000



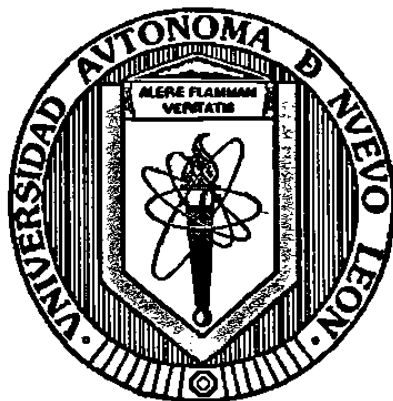
TM  
HF5549  
.L67



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS FRENTE AL SIGLO XXI

POR

ING. JOSÉ MANUEL LÓPEZ CHUKEN

TESIS

EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON LA ESPECIALIDAD EN  
RELACIONES INDUSTRIALES

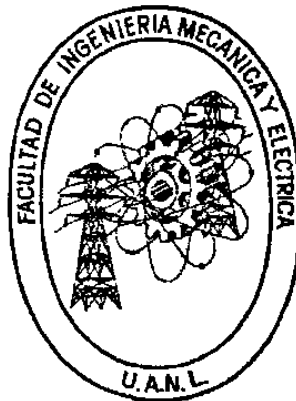
SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N. L.

DICIEMBRE DEL 2000

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO**



**EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS FRENTE AL SIGLO XXI**

**POR**

**ING. JOSÉ MANUEL LÓPEZ CHUKEN**

**TESIS**

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON LA ESPECIALIDAD EN  
RELACIONES INDUSTRIALES**

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, N. L.**

**DICIEMBRE DEL 2000**



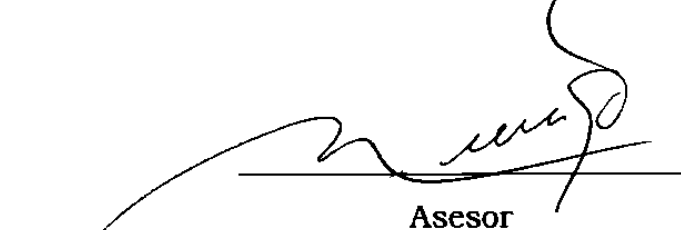
# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis 'El Proceso de la Administración de Recursos Humanos Frente al Siglo XXI', realizada por el alumno Ing. José Manuel López Chuken, matrícula 533556 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

## El Comité de Tesis



---

Asesor

M.D.O. Jesús J. Meléndez Olivas



---

Coasesor

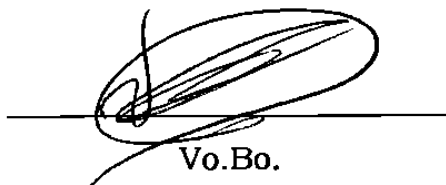
M.C. Roberto Villarreal Garza



---

Coasesor

M.A. Matías A. Botello Treviño



---

Vo.Bo.

M.C. Roberto Villarreal Garza

División de Estudios de Post-grado



# DEDICATORIA

Este trabajo lo destino a mis padres:

Ulrico López Domínguez  
Yamileth Chuken Corella

A mis abuelos:

†Epitacio López Sánchez	†Manuel Chuken Monge
†Eusebia Domínguez Ortega	Marina Corella Sanabria

Y a mis tíos:

Rosendo y Sofia López Domínguez

Quienes me han inspirado y animado a terminar este trabajo.

**“Los más sensacionales avances definitivos del siglo XXI no se los deberemos a la tecnología, si no a un concepto más amplio de qué significa ser seres humanos”.**

**John Naisbitt**

# PRÓLOGO

Hoy como nunca el significado de reconocer al elemento humano como parte fundamental en las organizaciones ha tomado mucho revuelo, desde el momento en que se valora al hombre tal como es, es decir, como la fuente u origen de la riqueza que se genera en una organización y estar concientes de que la energía del hombre es básica en el proceso de mejora continua. Claro está, que por un lado hay otros medios para crear la riqueza, como lo es la tecnología, la ciencia, el recurso material, pero no hay otro tan creativo e invaluable como lo es el hombre en sí.

Cuando pensamos en el siglo XXI, pensamos en tecnología, viajes espaciales, biotecnología, robots. Pero el rostro del futuro es más complejo que la tecnología de que nos valemos para visualizarlo, y si a eso agregamos los constantes cambios que vivimos, resultaría imposible tener una imagen de lo que nos espera en el futuro. Es recomendable hacer un poco de historia para conocer el porqué de nuestro presente, de la misma manera, debemos conocer el presente y pasado para conocer el cómo será nuestro porvenir.



Sin embargo, a pesar de las dificultades para visualizar el mañana, existe un reto y una satisfacción por parte de los administradores de hoy, que son eficaces y eficientes, y que consiste en la generación de verdaderos cambios en el mundo. Esto debido al desafío que proviene de la globalización de la economía mundial, lo cual representa una inmensa gama de cambios constantes, de presiones y de oportunidades competitivas.

Finalmente, he incluido un caso práctico en el capítulo 3, en la compañía donde trabajé recientemente y la experiencia me ha servido para comprender un poco como funciona actualmente y como está cambiando la mentalidad de los administradores dentro del área de recursos humanos dentro en las empresas y maquiladoras, principalmente en el noreste del país, donde se puede percibir la evolución con mayor rapidez.

# CONTENIDO

Síntesis .....	11
1. Introducción .....	13
1.1 Planteamiento del problema .....	13
1.2 Objetivo de la tesis .....	14
1.3 Hipótesis .....	14
1.4 Justificación.....	14
1.5 Metodología y límites del estudio .....	15
1.6 Revisión bibliográfica.....	15
2. Marco teórico .....	18
2.1 Antecedentes históricos.....	18
2.1.1 Orígenes.....	18
2.1.2 Revolución industrial .....	21
2.1.3 Segunda guerra mundial .....	25
2.1.4 Antecedentes históricos del movimiento sindical.....	26
2.1.5 Sindicalismo actual y futuro.....	28

2.2	Situación actual de la ARH.....	29
2.2.1	Definición y función .....	29
2.2.2	Objetivos de la ARH.....	31
2.2.3	Labor administrativa .....	33
2.2.4	Situación actual .....	34
2.2.5	Visión general de la función de la ARH .....	35
2.3	El desarrollo de los recursos humanos .....	38
2.3.1	Actividades de recursos humanos.....	38
2.3.2	El hombre como factor del cambio.....	39
2.3.3	Teoría del desarrollo organizacional (DO) .....	40
2.4	El cambio y la innovación .....	43
2.4.1	El cambio.....	43
2.4.2	La innovación.....	47
3.	El cambio y desarrollo de recursos humanos en una empresa prestadora de servicios .....	50
3.1	Antecedentes de la empresa .....	50
3.2	El concepto .....	53
3.3	Experiencia .....	63
3.4	Tendencias y paradojas .....	64
3.5	Hacia el siglo XXI .....	65
4.	Conclusiones y recomendaciones .....	68
4.1	Conclusiones.....	68
4.2	Recomendaciones.....	69



<b>Bibliografía .....</b>	<b>71</b>
<b>Glosario .....</b>	<b>74</b>
<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>81</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>82</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>83</b>
<b>A: Cronología de los orígenes de la Administración .....</b>	<b>84</b>
<b>B: Funciones del departamento de Personal .....</b>	<b>87</b>
<b>C: Información adicional en Internet.....</b>	<b>92</b>
<b>Resumen autobiográfico.....</b>	<b>94</b>

# SÍNTESIS

## El Proceso de la Administración de Recursos Humanos frente al Siglo XXI

Tesis de Maestría en Administración con especialidad en

Relaciones Industriales

Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica,

División de Estudios de Post-grado

Por: Ing. José Manuel López Chuken

Diciembre, 2000

La administración de recursos humanos (ARH) se encarga, en pocas palabras, del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo de los miembros de una organización. La administración es tan antigua como el hombre, quien tuvo que organizarse para conseguir alimento y resguardo y, por lo tanto, está vigente y presente en todas las actividades diarias del mismo; además, se debe tomar en cuenta el elemento humano como factor fundamental en las organizaciones y en todo proceso de mejora continua.

Esta investigación tuvo como objetivo el estudiar la influencia de los cambios en el entorno con afectación a los procesos de la ARH. A través de la consulta de literatura con respecto al tema de administración a lo largo de la historia desde la Época Primitiva, pasando por la Revolución Industrial, la Segunda Guerra Mundial hasta nuestros días, conociendo estudios de otros investigadores, también aprovecho mi experiencia en el campo de tecnología de información y del área de ARH de las organizaciones actuales, y las opiniones de expertos en el tema de proyecciones a futuro; con todo esto pude apreciar un panorama general y conocer las tendencias y ver que producen estos cambios.

Los cambios producidos en el proceso de la ARH están influenciados por el mismo hombre, como lo demuestra el cambio de mentalidad de los administradores de hoy que se abren al apoyo de distintas herramientas y a la atención cada vez mayor hacia el factor humano, así como también, las opiniones de los estudiosos en materia de proyecciones, donde mencionan que es el mismo individuo quien realiza los cambios, a pesar de los avances tecnológicos y de la amplitud de nuestros horizontes. En base a estos resultados, puede concluirse lo siguiente: El hombre es el principal motor del cambio, los administradores son quienes deben tomar la decisión de cómo lo lograrán de la mejor manera posible. Las organizaciones de hoy en día deben aprovechar en conocer las nuevas herramientas que existen en el medio externo para poder administrar la información del personal, recurso más importante de la empresa, y enfocarse en el giro principal de su negocio, delegando o redireccionando sólo aquellas actividades a compañías que ofrecen outsourcing de las actividades que no tengan que ver con el giro de la empresa, de esta manera solamente, el área de ARH podrá desempeñar realmente sus funciones estratégicas.



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Planteamiento del problema

Existe hoy en día una preocupación generalizada en el área de administración de los recursos humanos, acerca de la limitación en las actividades que realizan y que, en la mayoría de los casos, las funciones no van acorde a la importancia de su área dentro de la empresa. Esto se puede deber a la falta de conocimiento de herramientas o métodos nuevos existentes que se encuentran en el mercado, para controlar el volumen tan grande de información del personal. Por otra parte, también puede deberse a la falta de visión del administrador y poder adaptar los cambios que ocurren en el mundo.

Dicho de cualquier modo, es muy fácil culpar a la dirección de la falta de recursos, sin embargo, es el mismo departamento de recursos humanos quien debe realizar la búsqueda, análisis y posteriormente labor de convencimiento para hacerles notar de que pueden mejorar sus procesos, a la vez de que se dan una idea de lo que ofrecen en el mercado.

## 1.2 Objetivo de la tesis

La presente investigación pretende hacer una propuesta de los cambios que se darán en los procesos de la administración de los recursos humanos de las organizaciones en el tercer milenio; siempre tomando en cuenta el elemento humano, como factor fundamental, en la vida de las organizaciones, entendiéndose que todo aquello donde interviene la energía del hombre debe ser un proceso de mejora continua. Esto nos lleva a que la organización debe de enfrentar, sin temor, a estos cambios que los tiempos le exigen.

## 1.3 Hipótesis

Los cambios en el entorno y la falta de herramientas apropiadas afectarán los procesos de la administración de los recursos humanos del siglo XXI.

## 1.4 Justificación

Estando rodeados por un medio de cambio constante en donde los métodos tradicionales o forma de hacer las cosas se vuelven obsoletos en periodos relativamente cortos, es necesario analizar los cambios que se han dado en el área de los recursos humanos, a través de la historia y lo que se vive actualmente, y ver hacia donde se dirigen las tendencias para estar al día con los cambios que se van dando y de esta manera poder tener elementos para afrontar el futuro próximo.

## 1.5 Metodología y límites del estudio

En el presente estudio se hizo un análisis de los antecedentes desde la Revolución Industrial hasta la actualidad, pasando por las etapas autocráticas del siglo XIX, los inicios del sindicalismo a principios del siglo XX, el desarrollo industrial provocado por la Segunda Guerra Mundial, los avances tecnológicos y la globalización de las economías. La situación actual se analiza en base a mi experiencia personal en una empresa mexicana con presencia internacional desarrolladora de aplicaciones y soluciones integrales de recursos humanos. Partiendo de aquí se vislumbrará el futuro de la Administración de los Recursos Humanos que por medio de citas bibliográficas, se analizarán y adaptarán situaciones en que en otros países y otros tiempos la Administración de los Recursos Humanos tiene su campo de acción.

## 1.6 Revisión bibliográfica

Se analizaron publicaciones de otros autores de artículos de revistas, libros y tesis, cuyo material ha servido de apoyo de manera significativa en el desarrollo de este trabajo.

El trabajo de Arias y Heredia, Administración de Personal, tuvo aportaciones en los temas del origen de la administración, la situación actual, la teoría de desarrollo organizacional (DO) y en el Apéndice C. El diccionario de mini computadores y micro computadores de Burton, enriqueció el glosario con la descripción de términos de informática, así mismo, Koontz y O'Donnel, y Koontz y Weihrich, lo enriquecieron con términos administrativos, además, éstos últimos aportaron a los temas de labor administrativa y al tema del DO.

Chiavenato con sus dos obras, *Administración de Recursos Humanos*, e *Introducción a la Teoría General de la Administración*, tuvo aportaciones en los temas de hacia el siglo XXI, del primer libro, y del segundo con la situación actual, el experimento Hawthorne, el tema del DO y con el Apéndice A. También para el desarrollo del tema del DO, me apoyé en la obra de Ferrer.

Aún cuando no es reciente la publicación de la Confederación Patronal de la República Mexicana (C.P.R.M.), consideré de importancia sus aportaciones en materia del experimento Hawthorne, de la revolución industrial, la definición de administración y en el tema de el hombre como factor de cambio. Para el tema del origen y antecedentes de la administración, su definición y de algunas figuras me sirvió mucho el trabajo de Münch y García.

Las publicaciones de Reyes Ponce de *Administración de personal*, y *Administración Moderna*, aportaron en algunas definiciones, en el tema de la revolución industrial, en la descripción del experimento Hawthorne y en el Apéndice B. El libro de Stoner y Freeman, contribuyó con algunas descripciones y figuras, amplió el glosario con términos administrativos y enriqueció el tema de la revolución industrial. Werther y Davis, proporcionaron literatura para el capítulo de antecedentes, revolución industrial, el experimento Hawthorne, la segunda guerra mundial, y el movimiento sindical.

La publicación del Profesor Emérito de la Universidad de Graduados de Claremont en la *Harvard Business Review*, Peter Drucker, contribuyó en el enriquecimiento del tema de la innovación. De la misma manera, lo hicieron Moravec y Tucker, con el tema del cambio.

Me han ayudado de manera especial los trabajos de los futurólogos Alvin y Heidi Toffler, quienes clasifican las economías en tres distintas etapas u olas; así como de John Naisbitt, quienes tienen experiencia en el campo de las proyecciones y tendencias, enriquecieron los capítulos de hacia el siglo XXI, y el de tendencias y paradojas.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Antecedentes históricos

Es necesario hacer una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es ahí donde se manifiesta más el fenómeno administrativo. La administración ha sido utilizada desde que el hombre apareció en la tierra, por lo que ha trabajado para subsistir tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible (Münch y García, 1990). El campo de la administración no apareció de improviso. Evolucionó durante la historia hasta adquirir su forma actual. Una breve consideración permitirá apreciar la importancia de la administración de personal que ha tenido siempre en las sociedades humanas.

#### 2.1.1 Orígenes

No es posible señalar el momento en que se dio inicio a las técnicas de administración de personal, por una razón muy sencilla, la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna asociación humana puede prescindir de las



técnicas necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores (Werther y Davis, 1995). En la figura 2.1.1a se muestra un cuadro sinóptico del origen y desarrollo de la administración.

Figura 2.1.1a Origen y desarrollo de la administración

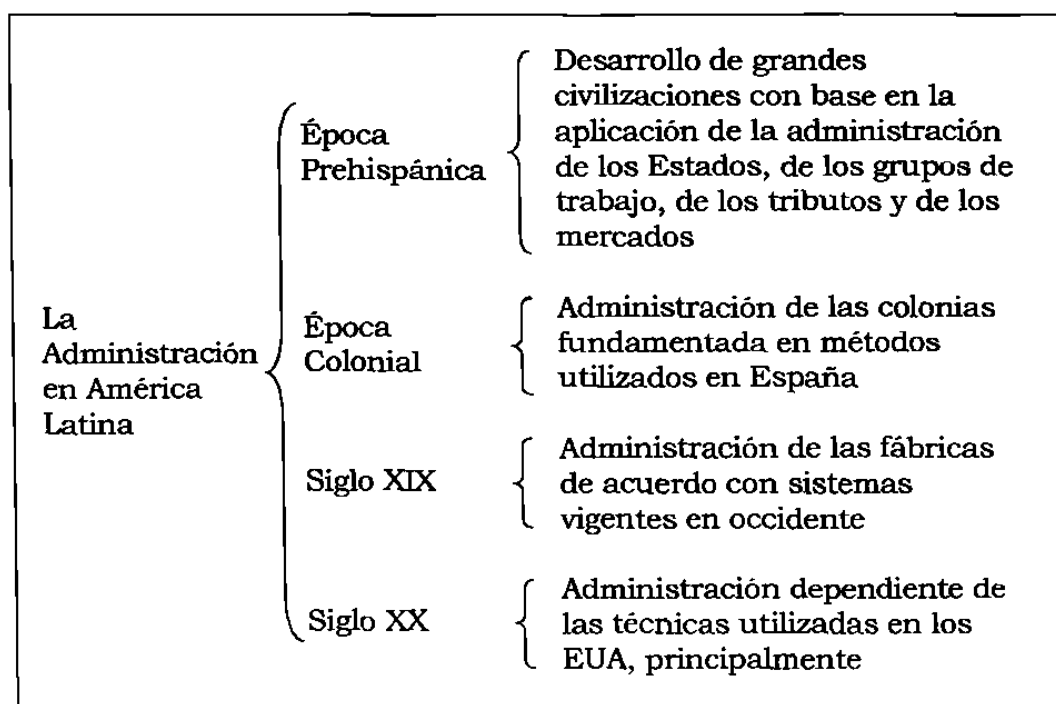
Administración, Origen y Desarrollo	Época Primitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División del trabajo por edad y sexo</li> <li>• El hombre utiliza en forma rudimentaria la administración al trabajar en grupo</li> </ul>
	Época Agrícola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vida sedentaria</li> <li>• Aparición del Estado</li> <li>• Desarrollo de grandes civilizaciones, apoyándose en la administración empírica del trabajo colectivo y de los tributos</li> </ul>
	Antigüedad Greco-Latina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparición del esclavismo</li> <li>• Aplicación de la administración mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico</li> </ul>
	Feudalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicialmente, la administración de los feudos se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal</li> <li>• Posteriormente, los siervos se independizan, apareciendo los talleres artesanales</li> <li>• Nuevas formas de administración: estructuras de trabajos extensos, niveles de supervisión escasos</li> <li>• Surgen los gremios (antecedentes a los sindicatos)</li> </ul>
	Revolución Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralización de la producción</li> <li>• Auge industrial</li> <li>• Administración de tipo coercitivo</li> <li>• Explotación inhumana del trabajador</li> <li>• Estructuras de trabajo mas complejas</li> <li>• Surgen especialistas dedicados a manejar problemas de administración</li> </ul>
	Siglo XX	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran desarrollo tecnológico e industrial</li> <li>• Surge la administración científica</li> <li>• Aparecen numerosos investigadores de la administración, teniendo ésta un desarrollo y proyección definitivos</li> </ul>

En la época primitiva, los jefes de familia ejercieron la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia y, por otro lado, la diferencia de sexos y edades de los integrantes de la sociedad originaron la división primitiva de trabajo, como la caza, la pesca y la recolección. De esta manera, al trabajar el hombre en grupo, surgieron los primeros pasos de la administración, que en resumen es una asociación de

esfuerzos para lograr un fin determinado que requieren la participación de varias personas (Münch y García, 1990).

En la época prehispánica, a diferencia de lo que acontecía en Europa, en la misma época en México el pueblo náhuatl tenía una concepción diferente del trabajo: era considerado algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba (Arias y Heredia, 1999). Podemos visualizar, en la figura 2.1.1b, como evolucionó la administración en América Latina desde la época prehispánica hasta nuestros días.

Figura 2.1.1b La Administración en América Latina



En esta época existía la esclavitud, sin embargo, era más benigna que en Europa y Asia, por ejemplo, el dueño del esclavo sólo lo era de parte del trabajo, por otro lado, los hijos del esclavo nacían libres y no

en la esclavitud, además los esclavos tenían la oportunidad de comprar nuevamente su libertad, realizando trabajos por su propia cuenta. Durante la conquista, se importan los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. El indígena es considerado un animal, se le marcaba con hierro candente al igual que al ganado. Para esto el trono español, encabezado por Felipe I, trata de proteger al indio con leyes que en muchos casos fueron letra muerta (Arias y Heredia, 1999).

### 2.1.2 Revolución industrial

La Revolución Industrial significó un nivel mucho más alto de mecanización de muchas labores, y a su vez esto condujo al hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción. Además, las innovaciones técnicas, como la invención de la máquina de vapor, el coque para los altos hornos, la fundición del acero y el transporte en locomotora, produjeron por sí mismos un impacto sobre el pensamiento administrativo, más poderoso que todo lo que había ocurrido anteriormente (Reyes, 1992).

Según Toffler (1994), la revolución industrial lanzó la segunda ola de cambio histórico que transformó el modo de ganarse la vida de millones de personas, y la contienda reflejó los cambios en la creación de riqueza y en el trabajo. Del mismo modo que la producción en serie era el principio nuclear de la economía industrial, la destrucción masiva se convirtió en el principio nuclear de la actividad bélica de la era industrial.

A mediados del siglo XVIII la aparición de maquinarias complejas en el seno de la sociedad inglesa dio inicio al fenómeno conocido como Revolución Industrial. Primero en Inglaterra, y poco después en toda Europa y América del Norte, surgieron grandes organizaciones

comerciales dedicadas a varias actividades, tales como a los hilados y tejidos, la fundición, la industria naval, etc. Estas organizaciones requirieron instalaciones cada vez mayores, debido al uso de nuevos dispositivos como la máquina de vapor. A su vez, esto se tradujo en la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupo cada vez mayores, para conseguir que el trabajo resultara económicamente rentable.

Algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron, a fines del siglo XIX, ante esta situación y crearon un 'departamento de bienestar', que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de personal. La función de estos departamentos de bienestar, era la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como la vivienda, educación y atención médica; así como la de impedir la formación de sindicatos. Los departamentos de bienestar señalan la aparición de la administración especializada en Recursos Humanos, en forma claramente diferenciada de las funciones de capataces, jefes de turno, gerente de operación y puestos similares (Werther y Davis, 1995).

A principios del siglo veinte adquirió gran importancia un movimiento llamado 'administración científica', que pretendía poner en práctica los hallazgos obtenidos en varias ciencias. Sus postulados se ejemplificaban bien en la persona del investigador Frederick Taylor (Stoner y Freeman, 1994). La incorporación de datos científicos a la administración mostró al mundo que el estudio sistemático del trabajo podía conducir a un mejoramiento en la eficiencia. Posteriormente, se vivió la época de las relaciones humanas, en los años veinte, donde se desarrolló gran interés entre los investigadores por estudiar la relación entre las condiciones físicas del trabajo (ruido, jornada de trabajo, etc.) y la productividad (C.P.R.M., 1977).

Las primeras décadas de este siglo vieron el surgimiento de los primeros departamentos de personal, fenómeno que se vio favorecido por los avances de la administración científica y por los movimientos sindicales. Hacia 1914, cuando estalló la primera guerra mundial, los departamentos de personal cumplían fundamentalmente funciones de asesoría y acopio de información de datos de personal sin carácter ejecutivo. En esa época las funciones financieras de producción y de mercadotecnia ocupaban el centro de la atención, sin embargo, los departamentos de personal crecieron lentamente en importancia a medida de que se incrementaban sus responsabilidades y su contribución global. Además, en esta guerra, se perfeccionaron los exámenes de aptitud que permitieron colocar a los nuevos reclutas de los ejércitos combatientes en las funciones más idóneas. Esa práctica condujo al empleo de exámenes de aptitud en las organizaciones no militares, y la responsabilidad de impartirlos correspondió al departamento de personal.

Los departamentos de personal desempeñaban funciones de creciente importancia, desde el fin de la primera guerra mundial hasta la gran depresión (1930-1939), como la atención a las necesidades de los empleados. La importancia de las necesidades personales se hizo más relevante como resultado de los estudios llevados a cabo en la planta Hawthorne durante ese período (C.P.R.M., 1977; Reyes, 1987; Chiavenato, 1989; Werther y Davis, 1995; Arias, 1999). Estos estudios mostraron, lo que más tarde se llamaría efecto o experimentos de Hawthorne.

Fueron realizados estos estudios entre 1927 y 1932, a un costo muy alto, en la fábrica Hawthorne de Chicago de la compañía Western Electric Company, empresa que fabricaba material eléctrico y que contaba con cerca de treinta mil trabajadores. Este hecho señaló el

punto de partida de muchos estudios posteriores y del redescubrimiento de la importancia de las Relaciones Humanas en la empresa. Surgieron gracias al empeño del ingeniero George A. Pennok, quien quería averiguar cuál era la influencia de los diversos factores en la eficiencia del trabajo, comenzó ensayando diversos medios, intensidades y sistemas de iluminación, notó con asombro que en aquellos talleres que seleccionaba para realizar sus experimentos, siempre se producía un rendimiento superior a la normal, independientemente a la intensidad y de los sistemas de iluminación.

Había suspendido sus experimentos, cuando se encontró con Elton Mayo, famoso profesor de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard, a partir de aquí Mayo se interesó en continuar los estudios dentro de un marco mayor y con métodos más científicos. Utilizó un pequeño taller con funciones y equipo idénticos a otros, obteniendo resultados sorprendentes. A las obreras de este taller se les explicó detalladamente cuáles eran los fines que se perseguían con los experimentos como, comprobar como influían en su trabajo factores como la iluminación, la disminución de horas de trabajo, las pausas, las horas de tomar los alimentos, etc. Esto dio como resultado que se operara un cambio trascendente en la actitud de las trabajadoras, dedicándose con todo entusiasmo a sus labores.

Al percatarse Mayo de estos efectos, decidió investigar el porqué de los mismos, y lo que descubrió reveló que la vida de la fábrica era normalmente un aspecto más bien desagradable, mientras la vida fuera de ella no lo era. Por lo que dedujo que debía aprovechar y dar cauce a los grupos informales, cuyas fuerzas sumamente energéticas y positivas podían impulsar la productividad, la única condición era dar a los trabajadores un sentido de importancia, dignidad y aprecio.



En resumen, los resultados principales de estos experimentos pueden sintetizarse de la siguiente manera, en la opinión de algunos investigadores: Se han establecido relaciones de confianza entre las obreras, y de cohesión en su grupo, hasta el punto de que, prácticamente, no tenemos ya necesidad de controlarlas ni de estimularlas, se puede estar seguro de que trabajan lo mejor que pueden (Reyes, 1987).

### 2.1.3 Segunda guerra mundial

Aún cuando la segunda guerra mundial (1939-1945) se considera como la más destructiva de la historia, concluyendo la contienda con los horrores de Hiroshima y Nagasaki, y creando la ONU, cuyo objetivo principal es la de mediar para mantener la paz mundial (Toffler, 1994).

El inicio de esta guerra favorece a las naciones en desarrollo, en especial al nuestro, pues las potencias mundiales se dedican a fabricar armamentos y otros países deben encargarse de manufacturar otros artículos, es en esta época cuando la industria textil mexicana alcanza un auge inigualado. Durante este periodo se desarrollaron de manera notable los procesos de reclutamiento de los departamentos de personal, donde en lugar de reclutar personal o soldados directamente en la calle para luego comprobar de que tenían una efectividad mínima en el campo de batalla, en su lugar, emplearon métodos más selectivos donde evaluaban a los candidatos en términos físicos y de aptitudes.

Para darle al sistema racionalidad y efectividad, los departamentos de reclutamiento recurrieron a cálculos demográficos de la población capaz de portar armas y procedieron a establecer exámenes médicos y psicológicos, de la misma manera se establecieron las primeras mediciones efectivas de aptitud para ciertas tareas bélicas.

La superioridad de las fuerzas reclutadas de acuerdo a los nuevos métodos quedó demostrada en los campos de batalla, mejorando su rendimiento y eficacia (Werther y Davis, 1995).

Al final de la segunda guerra mundial (1945), el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos. La economía de guerra alcanzó niveles de eficiencia muy altos en ambos bandos combatientes, gracias a múltiples avances logrados en gran medida por la presión bélica, que sin duda se ven reflejados en los grandes adelantos tecnológicos que se dieron en un período relativamente muy corto. Además, surge una fuerte demanda de artículos de consumo y bienestar, produciendo una creciente industrialización que crea mayores fuentes de trabajo y amplía los mercados; por lo tanto, las organizaciones se hacen más complejas y se pone de manifiesto la necesidad de ocuparse más del elemento humano en ellas.

A partir de entonces, se han adoptado, frecuentemente, filosofías, técnicas, modelos y estructuras, sin una reflexión previa sobre su conveniencia o su incongruencia con los patrones culturales entre los EUA y México. En nuestro país la era industrial inicia a mediados de la década de los cuarenta, en el mejor de los casos, las principales funciones que ejercía un 'personal', manejada por un auxiliar contable que reportaba al contador de la organización, era la del registro y control de puntualidad y asistencia, la elaboración y pago de nómina (incluyendo el impuesto sobre ingresos), pago de cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), (Arias y Heredia, 1999).

#### 2.1.4 Antecedentes históricos del movimiento sindical

El sindicalismo surgió debido a la necesidad de los trabajadores de sentirse protegidos de los patrones, que en su mayoría los

explotaban de manera inhumana. Los primeros sindicatos modernos se organizaron en la Gran Bretaña y en los EUA, a fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX. En el curso de este último siglo se intentó por diversos métodos suprimir la actividad sindical, además estas asociaciones se preocuparon por la mejora de los salarios y las condiciones de trabajo, dando origen rápidamente a la aparición de los primeros contratos colectivos de trabajo (Werther y Davis, 1995).

Como resultado de un proceso histórico, como la Revolución Industrial, ésta provocó grandes tensiones entre la administración de muchas organizaciones de finales del siglo XVIII y principios del XIX. Al contrario de lo que habían anunciado, en muchas ocasiones los trabajadores de las nuevas organizaciones industriales se encontraban en situaciones de tremenda pobreza, jornadas larguísimas y poca o ninguna protección. Advirtiendo la desventaja de negociar individualmente con sus empleadores, los trabajadores de la época adoptaron tácticas para unir esfuerzos y pactar en forma colectiva las condiciones que regían en el trabajo. Con muchas variantes, avances y retrocesos, los trabajadores conformaban poco a poco los sindicatos. Podemos entender por sindicato a la asociación formada para la defensa de los intereses de un grupo de empleados, especialmente de grupos de obreros.

Entre las conquistas notables de estos primeros sindicatos se cuenta, por ejemplo, la reducción de la jornada laboral, el derecho de huelga, la protección del empleo y numerosas prestaciones. A principios del siglo XX, las organizaciones de todo tipo han reforzado la necesidad de contar con un departamento de personal, que en algunos casos se confió a éstos la función de interactuar con los cada vez más poderosos sindicatos. El crecimiento a gran escala obtenida por los sindicatos durante el período de la Gran Depresión, obligó a las organizaciones a

cambiar sus políticas de paternalismo por enfoques administrativos activos, que tomaban en cuenta las aspiraciones y demandas de los asalariados. De hecho el término 'relaciones industriales' se acuñó durante la época, para reflejar las actividades de interacción que llevaba a cabo el departamento de personal.

Entre los movimientos sindicalistas en América Latina, el mexicano es muy representativo. Puede considerársele bien desarrollado, hecho que se debió en gran medida al crecimiento económico que el país experimentó después de la Segunda Guerra Mundial, así como al profundo cambio que sufrió el país durante su revolución (Werther y Davis, 1995).

### 2.1.5 Sindicalismo actual y futuro

El sindicalismo actual, como lo hemos conocido en México hasta ahora, ha tomado un nuevo giro en donde sólo podrán sobrevivir los sindicatos que cambien, sin perder el objetivo principal de seguir defendiendo los derechos de los trabajadores; poniendo fin a una época de sindicalismo corporativo, dándose una auténtica reforma laboral. El nuevo rol de los sindicatos en México será el de convertirse en servidores de sus agremiados y en promotores de fuentes de empleo, pues las razones sociales que los hacían poderosos en el pasado, ya no son válidas. Esto se debe a la resolución de la Suprema Corte de Justicia en favor de la libre sindicalización que pone fin al sindicalismo corporativo, hecho sumamente importante para la nueva cultura laboral, esto no es más que un paso adelante que deja atrás el viejo sindicalismo donde se tenían controlados a los trabajadores y se perseguían fines políticos.

Esta medida es un parte aguas en la historia sindical del país y, sin duda, restará poder al sindicalismo oficial; pues los líderes ya no podrán aplicar la cláusula de exclusión donde tenían la facultad de despedir a un trabajador si quedaba fuera de un sindicato. Para que los sindicatos puedan sobrevivir en el largo plazo tendrán que ser abiertos a las señales de los tiempos y convertirse en auténticos servidores de sus agremiados y en promotores de fuentes de empleo. Además, tendrán que poner especial interés en la capacitación permanente y en mejorar las condiciones permanentes de trabajo para lograr el bienestar y progreso de los trabajadores, empresarios y sociedad en general. Sin olvidar su principal función, la de seguir defendiendo los intereses de los trabajadores.

## 2.2 Situación actual de la ARH

### 2.2.1 Definición y función

A menudo se dice que ‘administración es hacer algo a través de otros’, sin embargo, es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, y una manera de hacerlo es conociendo las definiciones de los tratadistas más prestigiados, así como de los más recientes, a fin de concluir con la definición propia de los autores.

Definición:

- Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar (Henry Fayol, considerado como el Padre de la Administración Moderna).
- Es el trabajo que se hace con y por medio de individuos y grupos para alcanzar las metas de la organización (C.P.R.M., 1977).

- Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes (Koontz y O'Donnell, 1988).
- Proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad (Münch y García, 1990).
- Busca en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación y en el aprovechamiento de los recursos materiales, como el capital y las materias primas (Reyes, 1992).
- Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas (Koontz y Weihrich, 1994).
- Es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización y de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales para alcanzar las metas establecidas (Stoner y Freeman, 1994).
- Es el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos.
- Estudio de la forma en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y el tipo de trabajadores.

Otro término que se usa con frecuencia para la ARH es la función administrativa de 'integración de personal', sin embargo para evitar confusiones se utilizará el primero.

#### Función:

- Su objetivo es suministrar a las organizaciones una fuerza laboral efectiva, cubriendo y manteniendo cubiertos los puestos de la estructura organizacional que se encuentren vacantes.

Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar un inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender, evaluar, planear las carreras,



remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos para que puedan cumplir con las tareas de un modo eficaz y eficiente.

A principios del siglo veinte, en los EUA, las funciones de la ARH se reducían a contratar, despedir y tomar el tiempo, y quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo estas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas. Debido a esto, Taylor propuso un modelo de organización denominado 'funcional', basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista (Arias y Heredia,1999).

Se ha afirmado que la ARH debe ser el agente de cambio dentro de la organización, pero, ¿está realmente preparada a promover o a resistir los cambios empresariales? Para responder a esta incógnita debemos conocer el papel que juega, como responsabilidad de línea y función de staff, que es la de crear condiciones organizacionales y ambientales para que el cambio pueda aceptarse, asimilarse, incorporarse y dinamizarse por todos los miembros de la empresa.

### 2.2.2 Objetivos de la ARH

En la vida real, los encargados de la ARH logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas; estos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos.

Las personas por el hecho de pertenecer a una sociedad y ver por sus necesidades haciendo proyectos que lo ayuden a vivir de la mejor manera, tienen que fijarse objetivos para alcanzar sus metas. De esta

manera, podemos clasificarlos en forma general como objetivos sociales, objetivos de la organización, objetivos funcionales de cooperación y los propios objetivos personales o individuales. Estos objetivos fundamentales de la ARH, se pueden ver en la tabla 2.2.2.

No todas las decisiones sobre los recursos humanos cumplen los cuatro objetivos de la disciplina. A pesar de ello, éstos contribuirán siempre a orientar decisiones, a mayor grado de logro de sus objetivos corresponderá a un nivel más elevado de contribución del departamento de recursos humanos a la organización.

**Tabla 2.2.2 Objetivos fundamentales de la ARH**

I. Objetivos sociales	El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que sus necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía
II. Objetivos de la organización	El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales
III. Objetivos funcionales	Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía
IV. Objetivos individuales	Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado

### 2.2.3 Labor administrativa

Hoy en día no existe un acuerdo total en torno a lo que constituye con precisión el trabajo de un administrador, de hecho, la naturaleza de las tareas administrativas se ha estudiado desde varias perspectivas distintas, por lo que es útil organizar las tareas fundamentales de los gerentes en cinco funciones como son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control (Koontz y Weihrich, 1994).

Un buen gerente debe desarrollarse en las distintas funciones que integran la administración; si bien es comprensible el hecho de que nadie puede dominarlas todas en conjunto, es conveniente conocer y desarrollar un poco de todos. Ya que si el gerente fija la atención sólo en el liderazgo, o sólo en toma de decisiones, etc., peligra la objetividad y conocimiento del administrador al reducir sus actividades laborales en lugar de incrementarlas, pudiendo mantenerse al margen de un mundo globalizado en el que los gerentes deben enfocarse en funciones de las actividades laborales que se mencionaron anteriormente.

Por otro lado, cada empresa tiene sus propias características específicas a las cuales debe administrarse, es por esto que el profesional tendrá que evaluar las directrices administrativas que serán las óptimas para cada empresa. En Latinoamérica, salvo las grandes compañías que son las más avanzadas en cuanto a sistemas gerenciales, la gran mayoría aplica sistemas administrativos inadecuados, obsoletos o inaplicables a la realidad nacional. Es por esto que el profesional tiene la responsabilidad y la misión de crear tecnología propia, adecuada a la situación socioeconómica y cultural de su país (Münch y García, 1990).

## 2.2.4 Situación actual

El especialista de recursos humanos tiene dos alternativas para estudiar a las personas en una organización: las personas como personas, esto es, dotadas de características propias de personalidad y de individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; y las personas como recursos, es decir, las que están dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional. El hombre por naturaleza es social, debido a que se caracteriza por una irreprimible tendencia a la vida en sociedad y tiene participaciones multi-grupales, en ambientes cada vez más complejos y dinámicos. Las organizaciones están compuestas por personas, el estudio de las personas constituye la unidad básica para el estudio de las organizaciones y principalmente de la ARH (Chiavenato, 1989).

Desde la década de los sesenta hasta la fecha se inició un movimiento claramente dedicado a lograr mayor satisfacción en el trabajo, a satisfacer demandas crecientes de los empleados y a mejorar la calidad de la vida laboral. Tanto en países de Ibero América, como en el resto del mundo, se han experimentado fenómenos como la incorporación masiva de las mujeres al mundo de trabajo; la reducción del número de horas semanales trabajadas; la presión continua por complementar el pago de sueldos y salarios mediante servicios como suministro de servicios médicos y educación; la reducción progresiva de distancias que separan entre sí los diferentes estratos de la organización; y la automatización acelerada de prácticamente todos los sitios de trabajo.

La producción en serie de las economías de base mental de la tercera ola, a la que casi podía considerarse como el signo distintivo de la sociedad industrial, es ya una forma anticuada. La producción

desmasificada de cantidades escasas de productos muy específicos, constituye la clave manufacturera, además, proliferan los servicios, y los bienes intangibles como la información se convierten en el recurso crucial. Por otro lado, quedan desempleados los trabajadores carentes de instrucción o de formación (Toffler, 1994).

En la actualidad los departamentos de personal suelen tener a su cargo más funciones que nunca como por ejemplo, los departamentos de personal negocian paquetes de viviendas y seguros; enfrentan las posibles repercusiones de fenómenos como la automatización y el peligro que pudiera entrañar para el empleo; mantiene indicadores de sueldos y salarios en determinada zona, manteniendo en ocasiones índices más confiables que los del sector oficial. Y enfrentan múltiples desafíos, que hacen más interesante y atrayente esta área especial de la actividad humana.

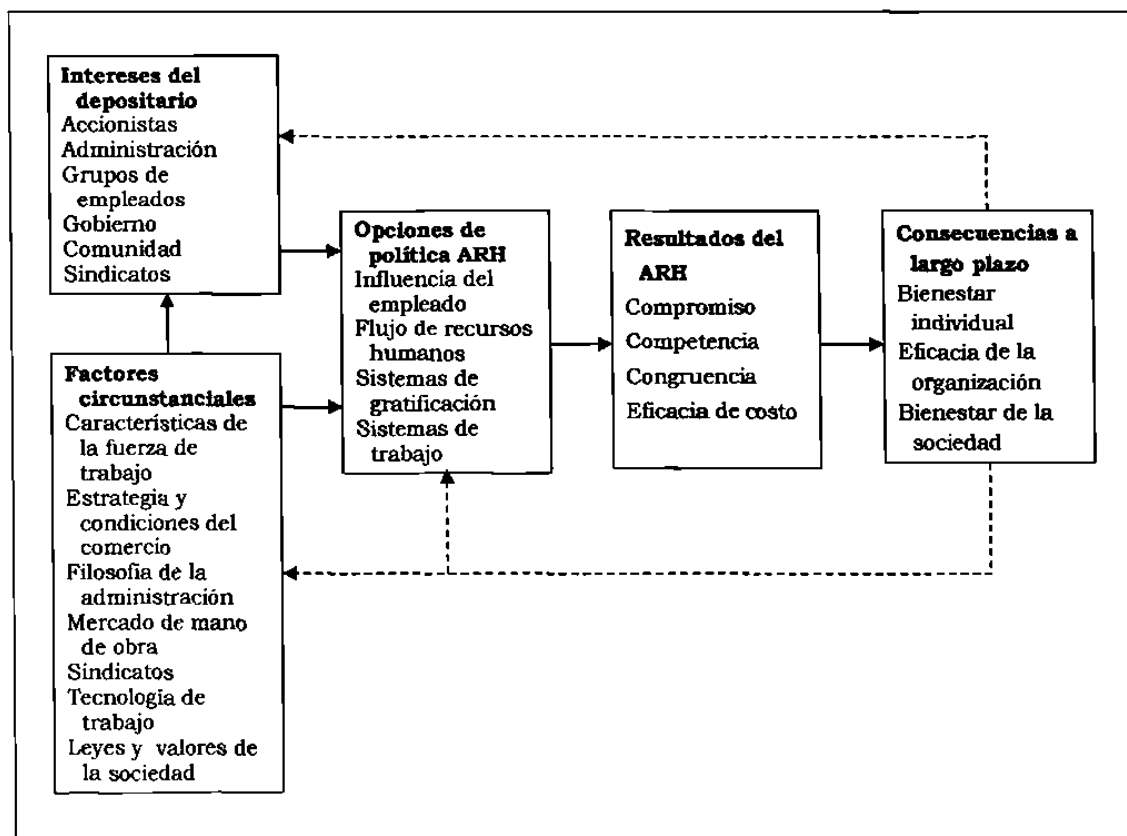
### 2.2.5 Visión general de la función de la ARH

El cambio es una constante en la fuerza de trabajo estadounidense. Los administradores efectivos obtienen un ascenso o se van a otros lados a buscar una mejor posición y, por otro lado, a los administradores incapaces se les descende de puesto o incluso se les despide. Además, ocasionalmente, la compañía puede necesitar empleados y administradores, y con ello, el proceso de la ARH nunca se detiene. Todo esto es un procedimiento progresivo que trata de mantener siempre en la organización a la gente adecuada, en las posiciones adecuadas, en el momento adecuado.

Los investigadores de la Escuela de Comercio de Harvard han propuesto una manera general de entender la administración de recursos humanos que toma la ARH hacia la connotación estrecha de

sólo planes, seleccionar, capacitar y valorar. En la figura 2.2.5 indica la manera en que los intereses de sindicatos, y factores situacionales, tales como el mercado de mano de obra local, puede influenciar las políticas de la ARH. Naturalmente, estas políticas tienen consecuencias para la misma organización, que afectan los ambientes internos como externos. Un ejemplo que se suscitó en la década de los años 90, donde muchas personas proyectaron un déficit de mano de obra en los EUA, este hecho obligó a los estrategas de negocios a tomar cartas en el asunto, transfiriendo a otros países algunas actividades intensivas de mano de obra, o adoptando una variedad de nuevos sistemas de gratificación o nuevas maneras de dividir y compartir el trabajo, o procurando la aprobación para la liberalización de leyes de inmigración.

Figura 2.2.5 Mapa del territorio de la ARH



Tales consideraciones proporcionan una clara evidencia de que el proceso de la ARH no se puede divorciar de la estrategia, la dirección global de la empresa (Stoner y Freeman, 1994).

Los planes de la empresa se convierten en la base para los planes de la organización, que son necesarios para el logro de sus objetivos. La estructura organizacional actual y proyectada determina el número y las clases de administradores que se requieren. Estas demandas se comparan con el talento disponible mediante el inventario de ejecutivos. Con base en estos análisis se utilizan fuentes externas e internas para los procesos de reclutamiento, selección, contratación, ascenso y despido. Otros aspectos esenciales de la integración son la evaluación, la estrategia de carrera y la capacitación y el desarrollo de gerentes.

La integración afecta a la dirección y al control, esto es, facilita la dirección. Además requiere un enfoque de sistema abierto. Se lleva a cabo dentro de la empresa, la cual, a su vez está vinculada con el ambiente externo. Por consiguiente, se deben tomar en cuenta los factores internos de la empresa: políticas de personal, sistema de recompensas y clima organizacional.

Tampoco se debe ignorar el ambiente externo, ya que por ejemplo, la alta tecnología exige administradores capacitados, bien educados y con muchas habilidades. La incapacidad de satisfacer la demanda de estos gerentes puede evitar que la empresa crezca al ritmo deseado (Koontz y Weihrich, 1994).

## 2.3 El desarrollo de los recursos humanos

### 2.3.1 Actividades de recursos humanos

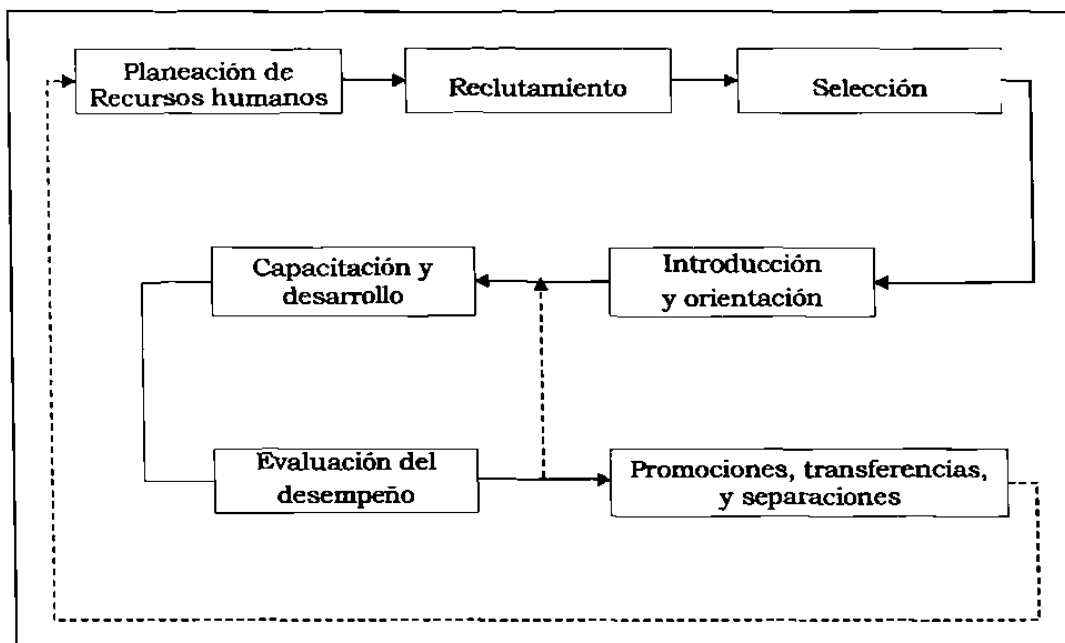
Podemos mencionar que las actividades de recursos humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal, que es la 'planeación de recursos humanos'.

Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento. Ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que habrán de ser contratadas. Posteriormente, una vez dentro de la empresa se les da la inducción y orientación que los ayuda a incorporarse a la organización, después, para mejorar las habilidades en el trabajo actual se les da la capacitación y desarrollo. Para medir el desempeño del empleado, el supervisor realiza una evaluación del mismo para compensar o corregir cualquier desviación.

Finalmente, es en este punto preciso que, de acuerdo a los resultados de estas evaluaciones, cuando el departamento de ARH puede realizar de manera objetiva las promociones, transferencias o separaciones del personal, iniciándose de nuevo el ciclo desde el principio o desde una capacitación. Estas siete actividades básicas en el proceso de ARH se muestran en la figura 2.3.1 (Stoner y Freeman, 1994).



Figura 2.3.1 El proceso de la ARH en las organizaciones



Cuando una actividad no contribuye a los objetivos de la ARH, los recursos empleados en ella deben destinarse a otro fin.

### 2.3.2 El hombre como factor del cambio

El elemento humano es, sin lugar a dudas, fundamental en la vida de las organizaciones. Es por esto, que podemos considerar que todo aquello donde interviene la energía del hombre debe de ser un proceso continuo de mejora, tanto en la calidad del ser humano, en su servicio, su creatividad, su energía; en fin todo aquello que cubra las necesidades propias y de la organización, sin perder de vista en ir un paso adelante de los demás porque esto es lo que marca la diferencia. Del mismo, modo la actual Administración debe adoptar la filosofía de aprovechar el potencial que tienen las personas. Esto lo demuestra un informe de la American Management Association, en el cual una inmensa mayoría de los administradores que participaron en una

encuesta, estuvieron de acuerdo en que el rasgo individual más importante de un directivo es la capacidad de entenderse y trabajar con la gente (C.P.R.M., 1977).

Como pudiéramos decir: 'el que se queda pierde', esto es, el que no lucha y no arriesga, no avanza y limita el alcance de su éxito; mientras el que se renueva tiene muchas posibilidades de enfrentar su futuro y salir adelante. En tanto no midamos los recursos con que contamos, nunca solucionaremos los retos que nos depara el mundo exterior que está cada vez más reñido y que obligan a cambiar continuamente. Por esto, debemos ver al hombre como fuente de creatividad e innovación, y así podremos abrir nuestro campo de visión a cerca del papel que juega como factor clave en el cambio.

### 2.3.3 Teoría del desarrollo organizacional (DO)

Dentro de los esfuerzos que el hombre trata de hacer para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno, con la ayuda externa o interna de consultores científicos del comportamiento o agentes de cambio, es a lo que se refiere el desarrollo organizacional o DO, como se le conoce. Podemos reforzar esto último con la definición siguiente: 'DO, es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrando desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona' (Ferrer, 1995).

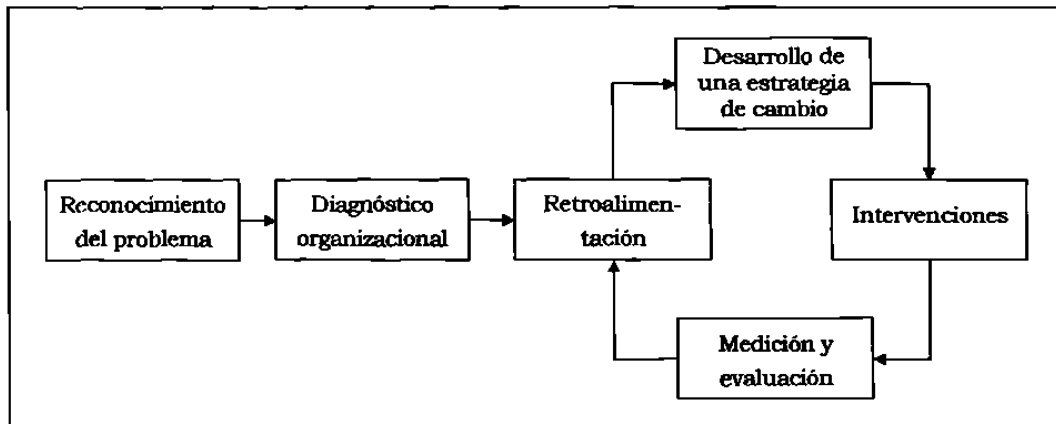
El DO comenzó sus actividades a fines de los años 50 y principios de los 60, con un grupo de científicos sociales en los EUA como un

intento por aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a la organización total (Chiavenato, 1989; Ferrer, 1995). Un ejemplo claro lo representa Douglas McGregor, un investigador de la Union Carbide, quien es considerado uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sistemáticamente a cerca de implantar un programa de DO; también otros investigadores como Herbert Shepard y Robert Blake, en colaboración con el Departamento de Relaciones Industriales de la Esso Company, diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio (sensitivity training) en varias refinerías de la compañía, a partir de aquí a estos investigadores se le comenzó a ver como a un grupo de consultores internos que ofrecían servicios a gerentes, en lugar de considerarlos como a un grupo de investigación que elabora reportes a una gerencia (Ferrer, 1995).

Podemos resumir que el DO es un enfoque situacional o de contingencia para mejorar la eficacia de la empresa, a pesar de que se utilizan diversas técnicas, con frecuencia incluye los pasos que se muestran en la figura 2.3.3. Donde el primer paso es reconocer el problema existente, después el siguiente sería ponerse en contacto con un experto en DO para el análisis de la situación, una vez de acuerdo en la necesidad de realizar un diagnóstico organizacional, el consultor comienza a recopilar información de varias unidades organizacionales, mediante cuestionarios, entrevistas y observaciones.

La información se analiza y prepara para retroalimentación, posteriormente, se prepara una reunión con otros administradores para que el consultor presente los hallazgos, después el grupo clasifica los problemas en orden de importancia, siempre contando con el asesoramiento del consultor, el grupo analiza las dificultades, identifica las causas fundamentales y estudia posibles soluciones.

Figura 2.3.3 Modelo del proceso de DO



El papel del consultor es el de un asesor que facilita el proceso: Se integran al proceso conferencias y ejercicios breves sobre toma de decisiones, creación de equipos y solución de problemas. La reunión termina con un acuerdo sobre una estrategia de cambio. Las intervenciones específicas pueden incluir un cambio en la estructura organizacional, además, el grupo acuerda reunirse de nuevo en un tiempo razonable para medir y evaluar la eficacia de los esfuerzos del DO.

Aun cuando las tres fases completan el ciclo del DO, el esfuerzo no termina y se convierte en un proceso continuo (planeado, sistemático y centrado en el cambio), cuyo propósito es incrementar la eficacia de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).

## 2.4 El cambio y la innovación

### 2.4.1 El cambio

Estamos envueltos en un medio de cambio constante en donde los métodos tradicionales o forma de hacer las cosas se vuelven obsoletos en periodos relativamente cada vez más cortos. Como menciona Toffler (1981), la corporación está siendo sacudida, agitada y transformada por la tercera ola de cambio, y debido a esto, los altos dirigentes no saben como enfrentar estos cambios.

El más inmediato que afecta a la corporación es la crisis mundial, y no sólo referente al dinero, en este caso es a toda la base energética de la sociedad, como los problemas relacionados a la ecología, a las nuevas tecnologías y a la introducción de un nuevo nivel de comunicaciones en el sistema de producción; y que no sólo afecta a las naciones industriales capitalistas, si no a toda la civilización industrial.

Desde la Revolución Industrial no se había dado una transformación tan radical como sucedió durante la primera mitad del presente siglo, cuando los cuello-blanco o empleados de oficina sobrepasaron a los cuello-azul o trabajadores de la industria; este hecho marcó definitivamente el fin de la economía de la segunda ola y el nacimiento de la tercera ola económica. Además éste nuevo pensamiento, a veces llamado también como la Nueva Revolución Industrial, modificó los métodos para crear riqueza que había en ese entonces.

Desde luego este salto no se da de la noche a la mañana, es necesaria una conciencia y una actitud de cambio para no quedar en desventaja con el resto del mundo, y es cuando cobra mayor fuerza la

frase 'cambiar o morir'. El papel del factor humano, como se esperaba, también se alteró pues dejó de ser una fuerza de trabajo fácilmente intercambiable, de bajo costo, rutinario y de trabajo repetitivo, a tener un crecimiento de trabajo no-intercambiable, altamente especializado, costoso y de habilidades ascendentes.

Los constantes cambios del medio externo requieren de reacciones por parte de las organizaciones que intentan satisfacer sus objetivos estratégicos, como se ve en la tabla 2.4.1, debido a esto muchas de esas reacciones tienen que ver con recursos humanos, que finalmente la ARH es quien siente la presión.

A los directores de la segunda ola se les enseñaba que la producción en masa era la forma de producción más eficiente y avanzada; que un mercado masivo quiere productos uniformizados; que la distribución masiva era esencial; y que las 'masa' de trabajadores uniformes son básicamente iguales y pueden ser motivadas por incentivos uniformes.

El director eficaz aprendía que la sincronización, la centralización, la maximización y la concentración eran necesarios para alcanzar los objetivos; y en un entorno de segunda ola, estas suposiciones eran básicamente correctas. Pero hoy en día, ante los embates de la tercer ola, el directivo de la corporación ve puestas en tela de juicio todas sus antiguas suposiciones y la propia sociedad de masas, para la que estaba diseñada la corporación, comienza a desmasificarse.

No sólo la información, la producción y la vida familiar, sino también el mercado y el mercado de trabajo están comenzando a romperse en trozos pequeños y más variados.

Tabla 2.4.1 Reacción de una organización a los cambios en su entorno

ACCIONES	REACCIONES
Presiones de la situación de los depositarios que influyen la eficacia	Medidas de compensación por la ARH para conservar la eficacia
Incremento de la competencia internacional	Mejorar la productividad humana Incremento de compromiso del empleado Asegurar abastecimiento a largo plazo de gente componente
Incremento de la complejidad y tamaño de las organizaciones Crecimiento más lento y mercados declinantes	Reducir los niveles de burocratización Mejorar la ARH en diversas sociedades Reevaluación de las oportunidades de promoción para los empleados con alto potencial Reevaluación de la seguridad del empleo para empleados de larga antigüedad
Involucramiento mayor del gobierno	Reexaminar las políticas y prácticas de la ARH Desarrollo nuevas políticas y prácticas de la ARH
Incremento de la educación de la fuerza de trabajo	Volver a examinar la competencia del empleado
Cambio de valores de la fuerza de trabajo	Volver a examinar la autonomía del empleado
Más interés con la carrera y la satisfacción en la vida	Volver a examinar las vías de carrera del empleado, necesidades del estilo de vida, y cédulas de trabajo
Cambios en la demografía de la fuerza de trabajo	Volver a examinar todas las políticas, prácticas, y valores administrativos que afectan a las minorías

Por otro lado, las personas rehúsan ser tratadas como intercambiables, llegan al lugar de trabajo con una agudizada conciencia de sus diferencias étnicas, religiosas, profesionales, sexuales, subculturales e individuales (Toffler, 1981). Esto último debe ser muy tomado en cuenta en las corporaciones para lograr un mejor aprovechamiento y eficiencia en el proceso de administración de los recursos humanos.

No es posible desconocer otra realidad de nuestra época: la integración de bloques económicos. Quizá el más avanzado sea el constituido por la Unión Europea, en donde se pretende suprimir los pasaportes, sostener un libre intercambio de bienes y servicios, etc.; además, entro en vigor el euro el 1º de enero de 1999 que es la moneda común para transacciones bancarias y financieras, las monedas fraccionarias y billetes empezarán a circular en el 2002.

Otro hecho de trascendental importancia es el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Canadá, EUA y México, y los tratados semejantes que ya ha firmado México con Chile, Colombia y Venezuela; también con Costa Rica y Nicaragua; recientemente con Israel y la Unión Europea. Igualmente, se piensa extender estos tratados a otros países de Centroamérica y del Cono Sur. Además, se ha formado parte de la agrupación de los países de la Cuenca del Pacífico (Arias y Heredia, 1999). El mundo cambia constantemente y la integración a estos bloques determina la continuidad en estos tiempos, de lo contrario se iría en retroceso.

El gran tema unificador en las postrimerías del siglo XX es el triunfo del individuo. Amenazado por el totalitarismo durante gran parte de este siglo, hoy se enfrenta al milenio, más poderoso que nunca. Un individuo es el que crea la obra de arte, el que adopta una filosofía política, el que arriesga las ganancias de una vida en un nuevo negocio,



el que inspira a un colega o a un miembro de familia para que triunfe, el que emigra a otro país, el que tiene una experiencia espiritual trascendental. Es un individuo, hombre o mujer, el que se cambia a sí mismo antes de intentar cambiar a la sociedad. Los individuos pueden provocar el cambio mucho más eficazmente que las instituciones (Naisbitt y Aburdene, 1990).

#### 2.4.2 La innovación

Existen muchas teorías a cerca de la extinción de los dinosaurios, pero lo que sí tienen en común todas estas, es la creencia de que por alguna razón los dinosaurios no se adaptaron a los cambios, mientras que otros organismos sí lo hicieron. De la misma manera, así como las organizaciones luchan para adaptarse a los rápidos cambios de tecnología, tanto en el campo laboral, como en los mercados globales, es más claro ver que las antiguas formas de llevar el control de la administración no funcionan en la actualidad. Las innovaciones deben de empujar hacia delante continuamente.

Las decisiones deben ser hechas al sonido de un fax. Para mantener la productividad y flexibilidad, los administradores deben depender en las cada vez más complejas habilidades de la gente que ellos manejan. Así como todo mundo esta conciente de que las jerarquías están en la dirección de cambio e innovación, así la pirámide se está convirtiendo en dinosaurio (Moravec y Tucker, 1992).

En un mundo donde la globalización marca la pauta de las economías de muchas naciones, la innovación es un arma que puede combatir la cada vez más fuerte competencia, y para ello se requiere tener nuevas ideas para productos, nuevas tecnologías, procesos, mercadotecnia, etc., en fin todo aquello que implique algo novedoso. De

esta manera, las compañías astutas que ven y planean su futuro fomentan en los trabajadores el tomar la iniciativa, tener nuevas ideas, incluso si es necesario, hacer a un lado 'el libro de reglas', dando pauta al factor humano como medio o creador de riqueza para la empresa.

Citando el ejemplo de los micro-procesadores de Intel para computadoras personales, podemos hacer un pronóstico tecnológico y asegurar que antes de que el modelo Pentium III reemplace al Pentium II, el Pentium (1 GHz) ya viene abriendo camino para desplazar al Pentium III, y no se requiere ser un experto en informática para darse cuenta de lo rápido que avanza la tecnología, y que es uno de los indicadores donde más está marcado el proceso de cambio continuo. Obligadamente en las nuevas empresas y organizaciones existirán unidades más pequeñas y dinámicas, con interacciones constantes entre sus integrantes, a fin de hacer frente con éxito a las demandas mutantes del medio turbulento en el cual se encontrarán.

Peter F. Drucker (1985), deja ver que el éxito se debe al resultado del alcance sistemático de oportunidades en lugar de un brote de genialidad. Para los administradores que buscan la innovación, comprometerse en el trabajo disciplinado es más importante que tener una personalidad empresarial. Describe las mejores fuentes de oportunidades para la innovación, dentro de compañías e industrias, las oportunidades se pueden encontrar de manera inesperada y de varias formas, requerimientos de procesos, o cambios en la empresa o mercado.

Fuera de la compañía, las oportunidades se incrementan desde los cambios demográficos, los cambios de percepción, o el nuevo conocimiento. Estas siete fuentes se cubren, y el potencial de la innovación bien puede mentir en más de un área al mismo tiempo. Las innovaciones basadas en un nuevo conocimiento, desde luego, tienden

a tener los mejores efectos en el mercado; pero por lo general toma décadas antes de que las ideas se conviertan en productos, procesos, o servicios de hoy en día. Las otras fuentes de innovación son más sencillas y simples de manejar, con todo siguen requiriendo administradores que vean más allá de las prácticas establecidas.

Drucker enfatiza que en la búsqueda de oportunidades, los innovadores necesitan buscar lo simple, soluciones orientadas a los problemas reales. El mejor elogio que una innovación puede recibir es que la gente diga, '¡Si es obvio!'. Grandiosas ideas diseñadas para revolucionar una industria raramente funcionan. La innovación como cualquier otro esfuerzo, toma talento, ingenuidad, y conocimiento; sin embargo, Drucker advierte que si faltan el esmero, la persistencia, y la responsabilidad, las compañías no alcanzarán el éxito en la innovación del negocio.

# 3. EL CAMBIO Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS

## 3.1 Antecedentes de la empresa

'ADAM Technologies' es una empresa mexicana, con oficinas centrales en la Ciudad de México, dedicada a desarrollar e implantar aplicaciones de tecnología innovadora en organizaciones de mediano a gran tamaño del sector público, bancario, laboratorios, automotriz, transporte, construcción, salud, farmacéutico, químicos, seguros, comercio, manufactura, en general.

La compañía ha hecho constantes inversiones en investigación y desarrollo para hacer de su producto ADAM v3 un producto completamente cliente/servidor y 100% abierto, sin que ninguna herramienta o lenguaje esté asociado con la base de datos, suministrando

de esta manera la flexibilidad que las empresas requieren. Si se ve desde el punto de vista de los usuarios, el producto ofrece todos los elementos necesarios para que, tras una adecuada formación y posterior mantenimiento, el mismo usuario sea capaz de trabajar plenamente con la aplicación, evitando así la dependencia del fabricante y del área de sistemas. En la tabla 3.1 se muestra de manera cronológica la evolución de las aplicaciones desarrolladas por la compañía, desde sus inicios hasta la actualidad.

La aplicación ADAM versión 3, es un estándar en muchas compañías multinacionales hoy en día, sobretodo como solución de Recursos Humanos y Nómina Universal, esto debido a su nómina multi-compañías y multi-país que logra adaptarse a las necesidades de nuestros mercados latinoamericanos. Como por ejemplo, es bien sabido que las leyes de nuestros gobiernos han hecho cada vez más complicados los cálculos del salario, sin tomar en cuenta los préstamos, el ahorro, deducciones y demás procesos que ofrecen y que en países desarrollados es una institución bancaria quien los realiza, de esta manera se optimiza de manera integral la función estratégica del área de recursos humanos.

Anteriormente a la versión 3 de ADAM, estaban desarrolladas las versiones 1 y 2 que trabajaban bajo la plataforma AS/400 de IBM, esto debido a la gran popularidad que tenían estos equipos en las empresas. Además, contaban con los módulos Financieros, Materiales y de Recursos Humanos, en esta última versión se ha enfocado en el área de Recursos Humanos y Nómina Universal, esto en gran parte a la tendencia del mercado y a la relación que tienen los clientes con ADAM y los recursos humanos, pues la solución es totalmente flexible y adaptable a cualquier tipo de nómina.

Tabla 3.1 Generaciones de Software

1960	Outsourcing de aplicaciones a la medida
1975	Desarrollo y soporte de Software para IBM S/3, con orientación a problemas concretos del mercado
1978	Desarrollo y soporte de Software para S/34
1983	Desarrollo y soporte de Software empaquetado para S/36
1983	Inicia la exportación de aplicaciones
1986	Desarrollo y soporte del software administrativo para PC
1988	Nace ADAM
1989	ADAM Versión 1 para AS/400
1992	ADAM*ACCORD y ADAM*FASS
1993	ADAM*SNAP y ADAM*EXEC
1993	ADAM Versión 2, gráfico
1997	ADAM Versión 3 para sistemas abiertos
1997	Desarrollos sobre Notes
1998	ADAM Self, ADAM Link
1999	ADAM Personal

De la misma manera se irán desarrollando e incorporando los módulos Financieros y de Materiales a la versión 3 para complementar la solución de manera integral como lo ha venido haciendo.

Hereda más de 40 años de experiencia en la implementación de soluciones informáticas, 25 años en el desarrollo de software aplicativo, 16 años de experiencia en exportación de software y más de 700 usuarios en 22 países de Ibero América y Europa, como se puede ver en

la figura 3.1. La compañía tiene oficinas en la República Mexicana, Venezuela, Chile y próximamente en España, además, cuenta con una sólida red de distribuidores y asociados formados por empresas líderes en Tecnología de Información para dar servicio a el resto de los países.

Figura 3.1 Presencia de ADAM Technologies

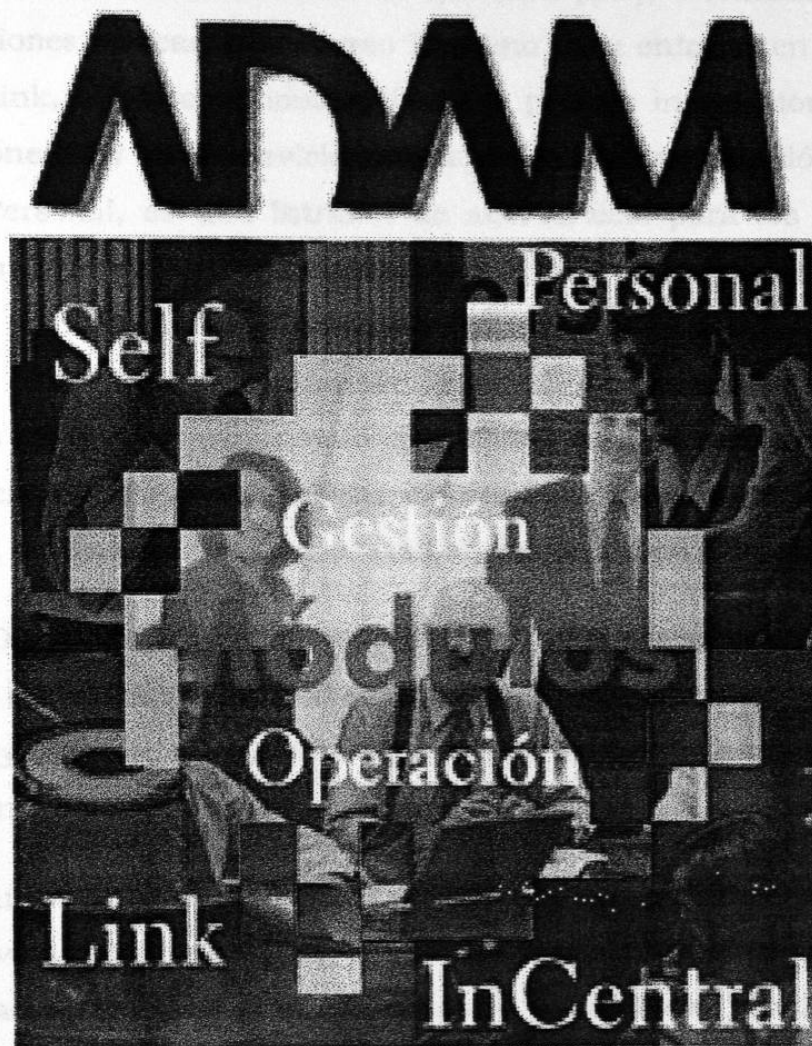
<b>AMERICA</b>	<b>EUROPA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Argentina</li> <li>• Brasil</li> <li>• Chile</li> <li>• Colombia</li> <li>• Costa Rica</li> <li>• Ecuador</li> <li>• El Salvador</li> <li>• Estados Unidos</li> <li>• Guatemala</li> <li>• Honduras</li> <li>• México</li> <li>• Nicaragua</li> <li>• Panamá</li> <li>• Perú</li> <li>• Puerto Rico</li> <li>• República Dominicana</li> <li>• Uruguay</li> <li>• Venezuela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• España</li> <li>• Francia</li> <li>• Portugal</li> </ul> <p><b>Oficinas en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• México, D.F.</li> <li>• Monterrey, N. L.</li> <li>• Guadalajara, Jal.</li> <li>• Tijuana, B. C.</li> <li>• Caracas, Venezuela</li> <li>• Santiago, Chile</li> <li>• Madrid, España (próximamente)</li> </ul>

### 3.2 El concepto

El concepto de ADAM versión 3 forma un completo modelo de negocio para gestión y operación de todos aquellos aspectos relacionados con el personal de la organización, integrado de manera

natural por diversas tecnologías, y consiste en una estructura en el que el crecimiento gradual, la adaptabilidad, la estandarización y la flexibilidad se hacen posibles de una manera sencilla. En la figura 3.2a se puede ver de manera conceptual el alcance del producto.

Figura 3.2a Imagen conceptual de ADAM versión 3





Como núcleo del concepto se encuentran los Módulos de Operación y Módulos de Gestión, los cuales están preparados para adaptarse a las necesidades de las organizaciones, esto es, permite el máximo de flexibilidad y ofrecen resultados sobresalientes de negocio, en términos de funcionalidad, tiempo y costo.

Como parte de su concepto cliente/servidor, se complementa con aplicaciones de tecnología de vanguardia, como ADAM Self, un innovador sistema de información ejecutiva (EIS), orientado a la toma de decisiones críticas del recurso humano y su entorno en el negocio; ADAM Link, que proporciona facilidades para la integración con otras aplicaciones, así como servicios de importación y exportación de datos; ADAM Personal, es una Intranet de autoservicio para los empleados; ADAM InCentral, es la Intranet de servicios al personal, éstas dos últimas herramientas están en boga, sobretodo en las empresas grandes que tienen solucionado la parte de nómina y gestión de recursos humanos permitiendo que la entrada y actualización de la información la genere el mismo empleado. Esta es la tendencia que tendrían la mayoría de las empresas en un futuro no muy lejano.

ADAM SU, es la base del concepto que ofrece al usuario el acceso único a todos los módulos instalados, permite navegar por el sistema integral y muy completo, por el cual la empresa estará mejor preparada para competir.

Tanto los Módulos de Operación, como los Módulos de Gestión de ADAM versión 3, permiten la integración con otras herramientas enfocadas al manejo de flujos de trabajo (Work Flow) y procedimientos del área, así como la explotación de la base de datos para diseñar y construir modelos de información ejecutiva (EIS).

Esto facilita la realización de funciones menos operativas y más estratégicas para la toma de decisiones por parte del área de recursos humanos, implementando así objetivos de organización inteligente donde se valora, desarrolla y capacita el recurso más importante de la empresa: el personal.

Los Módulos de Gestión apoyan en la optimización de la función estratégica de los Recursos Humanos con herramientas e información necesarias para lograr resultados más productivos y eficaces, y que comprende desde el ingreso del trabajador dentro de la organización como es la selección, contratación, inducción, así como toda su vida laboral dentro de la compañía, en donde se involucran aspectos clave como la capacitación o la evaluación del desempeño.

En la tabla 3.2a se enlistan los Módulos de Gestión y sus beneficios que incrementan el potencial del factor humano.

Tabla 3.2a Módulos de Gestión

MÓDULOS	BENEFICIOS
Inventario de Recursos Humanos	<p>Acceso en línea a toda la información del trabajador</p> <p>Definir base de datos de información del trabajador</p> <p>Llevar registros del historial laboral</p> <p>Realizar consultas y reportes selectivos</p> <p>Diseñar reportes de acuerdo a contenidos, clasificaciones y criterios requeridos</p>

---

<b>Selección de Personal</b>	<b>Administrar carteras de candidatos</b> <b>Definir perfiles de puestos</b> <b>Realizar búsquedas de candidatos</b> <b>Dar seguimiento a exámenes y entrevistas</b> <b>Aplicar calificaciones a candidatos</b>
<b>Estructura Organizacional</b>	<b>Controlar puestos y plazas, especificando jerarquías y líneas de autoridad</b> <b>Definir descripción de puestos</b> <b>Determinar plazas vacantes</b> <b>Obtener listas de organización</b>
<b>Valuación de Puestos</b>	<b>Implementar valuación numérica de puestos</b> <b>Determinar automáticamente puntos y niveles</b> <b>Realizar alineamientos de puestos</b>
<b>Capacitación</b>	<b>Determinar perfiles de habilidades por puesto</b> <b>Diagnosticar necesidades de capacitación al personal</b> <b>Describir cursos, temarios, instituciones e instructores</b> <b>Planear y programar la capacitación</b> <b>Aplicar evaluaciones y dar seguimiento al aprendizaje</b> <b>Mantener historiales de capacitación</b>

---

---

<b>Evaluación Psicométrica</b>	<b>Aplicar exámenes de personalidad, inteligencia, liderazgo y aptitud.</b>  <b>Obtener resultados</b>  <b>Generar diagnósticos y gráficos para análisis</b>  <b>Registrar respuestas o aplicar exámenes en línea</b>
<b>Evaluación del Desempeño</b>	<b>Definir y aplicar cuestionarios de evaluación</b>  <b>Mantener el historial de evaluaciones</b>  <b>Registrar la proyección del trabajador y la parrilla de reemplazo</b>  <b>Obtener redes de reemplazo</b>  <b>Registrar promociones y transferencias</b>
<b>Administración de Sueldos y Salarios</b>	<b>Determinar y administrar tabulaciones de sueldo</b>  <b>Obtener análisis comparativo y proyecciones, en reportes y gráficas</b>  <b>Calcular simulaciones de aumentos</b>  <b>Realizar comparaciones contra el mercado</b>

---

Las pantallas de ADAM versión 3 cuentan con un ambiente gráfico amigable y fácil de usar, se puede utilizar el ratón o mouse para seleccionar menús, botones y gráficos, aprovechando todas las ventajas que nos da el ambiente Windows ®, un ejemplo de una

pantalla se puede ver en la figura 3.2b, donde se incluye la fotografía y firma digitalizada, a parte de toda la información del personal.

Figura 3.2b Pantalla de datos generales de ADAM versión 3

Oracle / S.A. de C.V. - 100 Mora Masón Marco Antonio - 3

i. Clasificación	l. Plazas	k. Benef. Pens. Alm.	l. Variables
e. Historial Laboral	7. Inf. Complementaria	g. Integres/Doclos.	h. Inf. Socioeconómica
a. Datos generales	b. Domicilio	c. Datos de Nómina	d. Guías

Trabajador: 100 ✓

Apellido Paterno: Mora  
Apellido Materno: Morán  
Nombre(s): Marco Antonio

Nombre Abreviado:

Fecha:

Placamiento: 04/11/1988

Ingreso: 23/08/1982

Antigüedad: 23/08/1982

Inactivo  
 Fomente

Situación: Activo

CLPP:

ADAM cuenta con la Nómina Universal, que es un concepto único, ya que por su total adaptabilidad permite parametrizar en el mismo software las nóminas de múltiples compañías y países, en ambientes centralizados y descentralizados, cumpliendo con los distintos requerimientos legales y fiscales. En cada país, el módulo de Control Fiscal permite llenar formatos preimpresos o archivos para ser salvados en medios magnéticos y cubrir con las obligaciones en cuanto a declaraciones de impuestos, movimientos de trabajadores y cuotas de seguridad social.

Los Módulos de Operación facilitan las funciones técnicas del área de recursos humanos, como son todos los procesos y actividades que intervienen para el desarrollo de la nómina, incluyendo salarios, prestaciones, créditos, caja de ahorro, así como reportes oficiales de

seguridad social y fiscal en cada país. Además de ofrecer la facilidad de realizar simulaciones en cuanto a finiquitos o liquidaciones en el momento que sean necesarias y su impacto en la organización.

En la tabla 3.2b se enlistan los Módulos de Operación y sus beneficios que optimizan al máximo los recursos económicos.

Tabla 3.2b Módulos de Operación

MÓDULOS	BENEFICIOS
Nómina Universal	<p>Definir conceptos de percepción, deducción o provisiones</p> <p>Implementar fórmulas de pagos complejos</p> <p>Corregir, recalcular Interactivamente las nóminas</p> <p>Manejar pagos normales, especiales y extraordinarios</p> <p>Definir formatos de pago</p> <p>Contabilizar automáticamente las nóminas</p>
Control Fiscal	<p>Emitir reportes para el seguro social y fondos de pensiones</p> <p>Producir declaraciones de impuestos</p> <p>Generar información en dispositivos</p>

---

Control de Fondos	Registrar depósitos y retiros a fondos y cajas de ahorro
	Emitir estados de cuenta y cheques para pago
	Determinar intereses, distribuirlos y capitalizarlos

---

Kárdex de Personal	Administrar y controlar incidencias de personal, por fecha
	Consultar en línea información de ausentismo por área o por personal
	Generar transacciones de nómina
	Obtener estadísticas de incidencias

---

Control de Vacaciones	Definir ciclos de vacaciones individuales o generales
	Realizar programación masiva de vacaciones
	Manejar vacaciones proporcionales y adelantadas
	Administrar y controlar los saldos de vacaciones
	Prever ausencias por vacaciones
	Incorporar automáticamente los pagos de nómina

---

Control de Créditos	Registrar créditos y emitir tablas de amortización
	Definir y manejar restricciones
	Incorporar descuentos por nómina
	Controlar el detalle de saldos

---

Nómina Interactiva	Determinar cálculos de nóminas para pagos extemporáneos
	Realizar simulaciones y pagos en firme de liquidaciones, indemnizaciones por despido, etc
	Contabilizar automáticamente los pagos
	Emitir en línea liquidaciones, cheques y recibos para pago
Presupuesto de Personal	Determinar presupuestos de sueldos y gastos relativos
	Definir conceptos y fórmulas de aplicación

La tecnología en la cual está desarrollado ADAM versión 3 se muestra en la tabla 3.2c, tanto las plataformas, las bases de datos y los lenguajes de programación.

Tabla 3.2c Tecnología en que está desarrollado ADAM versión 3

PLATAFORMAS	BASES DE DATOS	LENGUAJES DE PROGRAMACIÓN
Windows NT	Oracle	Visual Basic V
UNIX	MS SQL Server	C ++
OS/400 (próximamente)	Otras (próximamente)	Java



### 3.3 Experiencia

En esta compañía he desempeñado funciones en la parte comercial, desarrollando labor de ventas de la aplicación ADAM, que es una solución modular de Recursos Humanos y Nóminas, como mencionaba anteriormente. De la misma manera hacía lo mismo con el producto BaaN, que es asociado de negocios de la empresa, y es un ERP (siglas en inglés de Planeación de Recursos de la Empresa), esto es, una solución integral de planeación de recursos empresariales como los procesos de manufactura, almacén, producción, finanzas, tesorería, manufactura, etc. Los clientes a los cuales atendía se localizan en la zona Noreste del país, abarcando los estados de Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas y San Luis Potosí, principalmente con las ciudades fronterizas con los EUA.

Por medio del análisis de la información recabada previamente, siguiendo la metodología de ventas de la empresa, he realizado proyectos orientados a las necesidades de los clientes, planeando la presentación del producto, coordinando la logística, así como el material de apoyo necesario para la demostración de la solución integral. Posteriormente, y siguiendo el proceso normal de ventas, se preparan las propuestas económicas y justificación del proyecto integral y finalmente, la negociación y el cierre del mismo.

A lo largo del desarrollo de proyectos de ADAM para Recursos Humanos y Nóminas, he podido notar, en la mayoría de los casos, la poca o nula importancia que le han dado a una inversión de este tipo para el área de recursos humanos. Cabe mencionar que algunas compañías sí tienen la apertura hacia proyectos de esta índole. Esta mayoría tal vez está más orientada, como buenos empresarios, en cuidar todo el capital excepto el principal activo de una empresa que es el factor humano.

Comúnmente he escuchado en las áreas donde administran al personal, llámese departamento de recursos humanos, relaciones industriales, o simplemente departamento de personal, quejas a cerca del poco apoyo que reciben para implementar un proyecto integral de recursos humanos. No sólo me refiero al equipo de cómputo que es una herramienta esencial para cualquier departamento, si no, al apoyo de un sistema que les facilite administrar y explotar de manera eficiente y al instante de toda la información de la gente de la compañía. Esto les permite realizar actividades propias de su área como es planear y programar actividades, estudios y proyectos del personal, en lugar de ser simples proveedores de información que actúan como bomberos apagando fuegos constantes, pero sin desarrollarse como debieran o quisieran.

### 3.4 Tendencias y paradojas

No podemos hablar del futuro de la ARH, sin observar lo que ocurre a nuestro alrededor para comprender lo que acontece día a día y proyectar lo que haremos mañana. La tendencia mundial se dirige aplastantemente hacia la independencia política y la auto-regulación por un lado, y a la formación de alianzas económicas por el otro. Esto es, entre más grande sea la economía mundial, más poderosas serán los pequeños jugadores, y todos los grandes jugadores se harán más pequeños (Toffler, 1981; Naisbitt, 1995). Un ejemplo claro de éstos cambios es el desmantelamiento de empresas consolidadas, como lo hizo la compañía de mayor crecimiento y prestigio símbolo de la fortaleza capitalista de los EUA. A mediados de este siglo, la IBM, que tuvo que desintegrarse para poder subsistir ante la feroz competencia que le ganaba terreno cada vez más.

Así como el mundo se integra económicamente, las partes de los componentes se hacen más numerosas, pequeñas y más importantes;

haciendo que las grandes compañías se estén desarmando y se conviertan en confederaciones de compañías más pequeñas y emprendedoras para poder sobrevivir. Este fenómeno es lo que John Naisbitt (1995) llama como Paradoja Global, a lo que se refiere es que para ser fuertes hay que dividirse y aliarse con los mejores.

De la misma manera Naisbitt y Aburdene (1990), mencionan que a medida en qué el mundo se globalice, como ha ocurrido en la última década del siglo XX, los individuos, paradójicamente, se volverán más importantes, más poderosos. Este cambio se refleja en los medios de comunicación, por ejemplo vivimos en una era de televisión global donde la audiencia que ven los Juegos Olímpicos, rebasa ya la mitad de la población mundial, esto gracias a la tecnología satelital, de video y audio, donde podrán escoger la recreación y el alimento cultural que mejor les cuadre.

Una tendencia que cobra cada vez más fuerza es la que cada empresa se concentre en su negocio, en aquello en lo cual excede a las demás. Por lo tanto, buscará proveedores externos para las funciones no ligadas estrechamente con las propias del negocio. De acrecentarse en el futuro, propiciará la creación de nuevas empresas (Arias y Heredia, 1999).

### 3.5 Hacia el siglo XXI

Día a día se aceleran el ritmo del cambio tecnológico, las transacciones y la vida cotidiana; de hecho, las economías de la tercera ola operan a velocidades tan aceleradas que apenas puede mantenerse a ese ritmo sus abastecedores premodernos. Además, como la información reemplaza en creciente medida a las materias primas, la mano de obra y otros recursos, los países de la tercera ola se vuelven

menos dependientes de sus asociados de la primera y segunda ola, excepto a lo que se refiere a los mercados. Cada vez habrá más intercambios entre economías de la tercera ola, su tecnología basada primordialmente en la capitalización de conocimientos, asumirá con el tiempo muchas tareas realizadas en estos momentos por países de mano de obra barata y las realizará más deprisa, mejor y a un mejor costo (Toffler, 1994).

Según Pigors (1985), la administración enfatiza un enfoque que es sistemático y está orientado a las personas; así como las técnicas de producción, obtención de utilidades y cambios continuos. La ARH o de personal como método, necesita ser un sistema integrado en el cual los procedimientos y las prácticas se lleven a cabo como funciones consultivas, pero con la consideración debida por la ARH como una responsabilidad de línea.

Toda evolución produce cambios, y la ARH no puede quedarse atrás, si nos proyectáramos frente al tercer milenio podemos vislumbrar que cada vez las organizaciones requieren de personal con niveles de especialización y preparación mucho más específicos, la posición de la mujer en la carrera profesional y laboral va emparejando a la del hombre con mayor rapidez, la afiliación a sindicatos se va dando con mayor libertad y las alianzas estratégicas entre organizaciones son cada vez más frecuentes. Esto último nos lleva a pensar que las empresas están evitando crecer en un sólo núcleo y están optando por dividirse, creando así, economías de escala que les permita crecer en forma global con apoyo de socios estratégicos en cada uno de los nichos de mercado.

Indiscutiblemente en el tercer milenio, el administrador deberá tener habilidades para lidiar con el cambio de manera que los cambios trabajen para él y no contra él; se trata de conducir el proceso de cambio estructural y cultural de la organización, hacer más

participativo el trabajo, el producto o servicio orientados totalmente hacia la satisfacción del cliente, y la organización cada vez más ágil, flexible y comprensiva (Chiavenato, 1994).

La tercera ola trae consigo la demanda, cada vez más insistente, de una clase completamente nueva de institución, una corporación cuya responsabilidad no se limita ya a obtener un beneficio o a producir bienes, sino que, al mismo tiempo, contribuya a la solución de problemas ecológicos, morales, políticos, raciales, sexuales y sociales extremadamente complejos. En lugar de aferrarse a una función económica rígidamente especializada, la corporación espoleada o incitada por las críticas, las leyes y sus propios e inquietos ejecutivos, se está convirtiendo en una institución de objetivos múltiples (Toffler, 1981).

## 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

De acuerdo a las evidencias recabadas por el análisis de los antecedentes del proceso administrativo, que va desde los inicios pasando por lo que se realiza en la actualidad y lo que viene a futuro, para la propuesta de la afectación de los procesos de la ARH en el tercer milenio, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

El hombre es el principal motor del cambio, los administradores son quienes deben tomar la decisión de cómo lo lograrán de la mejor manera posible. Las organizaciones y los administradores de hoy en día deben aprovechar en conocer las nuevas herramientas que existen en el medio externo que los apoyen en la administración de la información del personal, recurso más importante de la empresa, y enfocarse en el giro principal de su negocio, delegando o redireccionando sólo aquellas actividades a compañías que ofrecen outsourcing de las actividades que

no tengan que ver con el giro de la empresa, de esta manera solamente, el área de ARH podrá desempeñar realmente sus funciones estratégicas.

El administrador de recursos humanos deberá tener las habilidades para lidiar con el cambio o para formar parte de él; tratando de dirigir el proceso de cambio de la organización, haciendo más participativo el trabajo, el producto o servicio orientados totalmente hacia la satisfacción del cliente. Además, debe ser innovador, práctico, y necesita buscar siempre lo simple a las soluciones orientadas a los problemas reales.

Ante la desmasificación de las grandes industrias, la redefinición de los objetivos de muchas empresas, y de la marcada especialización del individuo en áreas diversas, es fundamental para el administrador, en especial el de recursos humanos, que tenga las habilidades de desafiar los cambios sociales, morales, raciales y políticos a las que enfrentará la industria del siglo XXI; cuya responsabilidad no se limitará tan sólo a obtener un beneficio o a producir bienes, sino que se convertirán en instituciones con objetivos múltiples, orientados siempre al bien común.

## 4.2 Recomendaciones

Sin lugar a dudas hay mucha tela de donde cortar, el tema de la ARH, su proceso actual y su evolución en el futuro, se puede enriquecer mucho, tomando en cuenta fuentes de información serias como las que puede proporcionar la INEGI, la Organización Mundial del Trabajo, la CANACO, o las investigaciones que se pueden realizar, mismas que por desgracia no he tenido tiempo de realizar, pero que son una base para hacer estudios relevantes.

Por ejemplo sería interesante conocer el efecto de los procesos de la ARH en organizaciones con administradores que utilizan alguna aplicación o herramienta que les ayude a desarrollar su área, y aquellas con las que carecen de ella, para ver la repercusión en el funcionamiento de las empresas.



## BIBLIOGRAFÍA

- Arias G., F. y V. Heredia E. 1999. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. 5ª edición. pp. 35-44, 144-165.
- Burton, P. 1984. Diccionario de Mini computadores y Micro computadores. URMO S. A. de Ediciones. 1ª edición.
- Chiavenato, I. 1989. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 2ª edición. pp. 21, 22, 108-117, 388, 455-478.
- Chiavenato, I. 1994. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 2ª edición. pp. 390-405.
- Confederación Patronal de la República Mexicana (C.P.R.M.). 1977. Futuro de las relaciones laborales en México. Fondo Editorial COPARMEX. pp. 57-66, 231-236, 250-254.
- Drucker, P. F. 1998. The discipline of innovation. Harvard Business Review Article. Publication Date: 11/1/98.

- Ferrer, L. 1995. Desarrollo Organizacional. Editorial Trillas. 3ª edición. pp. 13-16.
- Koontz, H. y C. O'Donnel. 1988. Elementos de Administración. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 2ª edición.
- Koontz, H. y H. Weihrich. 1994. Administración - Una Perspectiva Global. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 10ª edición. pp. 357-359, 434 y 435.
- Moravec, M. y R. Tucker. 1992. Jobs Descriptions for the 21<sup>st</sup> Century. Personnel Journal. Volumen 71, número 5-7.
- Münch G. y J. García M. 1990 Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. 5ª edición. pp. 15-24, 125-128, 203, 204.
- Naisbitt, J. 1995. Global Paradox. Editorial William Morrow & Company, New York. 1ª edición. pp.
- Naisbitt, J. y P. Aburdene. 1990. Megatendencias 2000. Editorial Norma. pp. 283-294.
- Pigors, P. 1985. Administración de Personal – Un Punto de Vista y un Método. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. 4ª edición. pp. 21-50.
- Reyes, A. 1987. Administración de Personal. Editorial LIMUSA, S.A. de C.V. 1ª edición. pp. 29-33, 74-77.
- Reyes, A. 1992. Administración Moderna. Editorial LIMUSA, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores. 1ª edición. pp. 5-7, 97.
- Stoner, J. A. y R. E. Freeman. 1994. Administración. Editorial Prentice Hall Hispano-Americana. 5ª edición. pp. 402-428.

Toffler, A. 1981. La tercera ola. Compañía Editorial Edivisión. 1ª edición. pp. 223-233, 404-411.

Toffler, A. y H. Toffler. 1994. Las Guerras del Futuro - La supervivencia en el alba del siglo XXI. Plaza & Janés Editores. 1ª edición. pp. 24, 32, 42-44, 61.

Werther, W. B. Jr. y K. Davis. 1995. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 4ª edición. pp. 33-38, 388-390.

## GLOSARIO

**Administración científica** Escuela creada por Frederick W. Taylor y los esposos Gilbreth y Henry L. Grantt, que opta por la racionalización de los métodos de ingeniería aplicada a la administración, desarrollando investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.

**Administración de recursos humanos (ARH)** Es la función administrativa en la que se maneja el reclutamiento, la asignación, la capacitación y el desarrollo de los miembros de la organización o empresa.

**Administrador** Es quien asume la tarea y función de administrar, a cualquier nivel y en cualquier tipo de empresa.

**Agente del cambio** La persona que lidera o conduce el proceso de cambio en una situación organizacional.

**Base de datos** Colección de datos en un archivo disponibles por la computadora a sus usuarios.

**Cambio planeado** Intento sistemático de rediseñar una organización de una manera que le ayude a adaptarse a los cambios en el ambiente externo o alcanzar nuevas metas.

**Capacitación** Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto actual.

**Clima organizacional** Grado en que el entorno es favorable o desfavorable para las personas que integran la organización.

**Coordinación** Logro de armonía entre los esfuerzos individuales y de grupo para alcanzar los propósitos y objetivos colectivos.

**Cultura organizacional** Grupo de elementos importantes, tales como normas, valores, actitudes y creencias que los miembros de la organización tienen en común unos con otros.

**Desarrollo** Actividades que preparan a un empleado para ejercer responsabilidades en el futuro.

**Desarrollo organizacional (DO)** Esfuerzo de largo alcance apoyado por la alta administración para aumentar los procesos de solución de problemas y de renovación mediante la administración eficiente de la cultura organizacional.

**Dirección** Función de los administradores que comprende el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y entusiasmo para el logro de objetivos en grupo.

**Economía de la primera ola** Era o etapa, según Toffler, de la revolución agrícola originada hace diez mil años que marcó un cambio transformador en la historia humana.

**Economía de la segunda ola** Era o etapa, según Toffler, originada hace trescientos años que marcó la revolución industrial, cuyo motor ha sido la conformación de sociedades de masas industriales.

**Economía de la tercera ola** Era o etapa, según Toffler, que hoy en día experimentamos con economías, medios de comunicación y políticas basadas en recursos intangibles como la información.

**Efectividad** El logro de objetivos al menor costo o con el menor número de consecuencias imprevistas.

**Efecto Hawthorne** Estudio que muestra la posibilidad de que los empleados que reciben un trato especial tendrán un mejor desempeño sólo porque son objeto de consideraciones: una interpretación de estudios por parte de Elton Mayo y sus colegas.

**Eficacia** Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

**Eficiencia** Se refiere a 'hacer las cosas bien'. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

**Empresa multinacional (EMN)** Grandes corporaciones con operaciones y divisiones diseminadas en muchos países pero controladas por una oficina central.

**En línea** Operación ejecutada sobre un periférico en comunicación o controlado por una computadora.

**ERP Enterprise Resource Planning.** Es la planeación de los recursos de la empresa, sean materiales, financieros o humanos, por medio de un sistema integral que controle la información en una base de datos centralizada.

**Estrategia** El programa general para definir y lograr los objetivos de una organización; la respuesta de la organización ante su entorno a lo largo del tiempo.

**Grupo** Uno o más personas que interactúan con otros e influyen en ellos con el propósito de alcanzar un objetivo común.

**Incertidumbre** De acuerdo con Hannan y Freeman, el problema teórico que para una organización representa la falta de información.

**Interactivo** Funcionamiento semi-automático o intermitente de un programa de computadora que acepta y reacciona a entradas efectuadas por un operador humano.

**Internet** Es una red mundial de computadoras conectadas entre sí, donde se provee grandes cantidades de información. Una red son dos o más computadoras unidas o conectadas por cables o líneas telefónicas.

**Intranet** Es semejante a Internet, pero a una menor escala, que puede abarcar un área limitada como un corporativo o una empresa.

**Liderazgo** El proceso de dirigir e influir en las actividades de los integrantes de los grupos relacionadas con sus labores.

**Motivación** Impulso interno que experimenta una persona para emprender una acción con libertad.

**Objetivo** Es decir, que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

**Ordenador** Denominación dada en España a la computadora personal.

**Outsourcing** Maquilar o realizar un proceso por medio de un tercero, en actividades que no tienen que ver con el giro principal de la empresa.

**Parametrizar** Configurar las variables en una parte del programa y luego introducirla como dato de entrada constante calculada.

**Planeación de recursos humanos** Planeación de las futuras necesidades de personal de una organización, tomando en cuenta tanto actividades internas como factores en el ambiente externo.

**Planeación** Selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos; toma de decisiones; selección de alternativas.

**Poder coercitivo** El aspecto negativo del poder de recompensar, basado en la capacidad del influyente para castigar al influenciado.

**Política** Plan vigente que establece las normas generales para la toma de decisiones.

**Premisa** Supuesto que forma la base de los planes.

**Principio de Peter** En una estructura jerárquica, las personas tienden a alcanzar su nivel de incompetencia conforme ascienden en sus puestos de trabajo.

**Productividad** Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.



**Programa de aplicación** Término genérico empleado para referirse a un programa del usuario.

**Pronóstico tecnológico** Predecir la rapidez con que las innovaciones tecnológicas resultarán prácticas y harán obsoleta la tecnología existente.

**Proyección de recursos humanos** El intento, utilizando técnicas específicas, por predecir y proyectar las necesidades futuras de personal.

**Proyección** El proceso de utilizar eventos anteriores para realizar predicciones sistemáticas en relación al futuro.

**Reclutamiento** Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos.

**Recursos humanos** Grupo de personas dispuesto, capaz y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización.

**Reglas** Planes vigentes que detallan las acciones específicas que deben emprenderse en una situación determinada.

**Resistencia al cambio** Renuencia a abandonar los hábitos anteriores a una modificación.

**Software** Conjunto de programas de computadora, procedimientos y demás documentos implicados en el mantenimiento y operación de un sistema de proceso de datos.

**Staff** Relación en una posición organizacional donde el trabajo del empleado consiste en dar consejo o asesoría a otra persona.

**Supervisores** Equivalente a administradores, pero se utiliza para referirse a los que se encuentran en el nivel más bajo, o en la primera línea de la administración.

**Tamizar** Acción de depurar o filtrar un proceso, dejando fuera aquello no deseado.

**Teoría clásica de la organización** Un intento temprano, cuyo pionero fue Henry Ford, por identificar los principios y conocimientos fundamentales en la administración eficiente.

**Teoría** Conjunto coherente de supuestos que se proponen para explicar la relación entre dos o más hechos observables y para proporcionar una base correcta para predecir acontecimientos futuros.

**Teoría X** Según McGregor, punto de vista tradicional de la motivación que sostiene que el trabajo es desagradable para los empleados, a los cuales se tiene que motivar con la fuerza, el dinero o el elogio.

**Teoría Y** Según McGregor, el supuesto de que la gente está motivada inherentemente para trabajar y hacerlo bien.

**Toma de decisiones** El proceso de identificar y elegir un rumbo a seguir para resolver un problema específico.

**Usuario** Persona u operador de una terminal o computadora que captura o maneja información en un programa o sistema.

**Valores** Deseos relativamente permanentes que parecen ser buenos en sí.

# ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.2.2	Objetivos fundamentales de la ARH.....	32
Tabla 2.4.1	Reacción de una organización a los cambios en su entorno.....	45
Tabla 3.1	Generaciones de Software .....	52
Tabla 3.2a	Módulos de Gestión.....	56
Tabla 3.2b	Módulos de Operación .....	60
Tabla 3.2c	Tecnología en que está desarrollado ADAM versión 3..	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.1a	Origen y desarrollo de la administración .....	19
Figura 2.1.1b	La Administración en América Latina .....	20
Figura 2.2.5	Mapa del territorio de la ARH.....	36
Figura 2.3.1	El proceso de la ARH en las organizaciones .....	39
Figura 2.3.3	Modelo del proceso de DO.....	42
Figura 3.1	Presencia de ADAM Technologies.....	53
Figura 3.2a	Imagen conceptual de ADAM versión 3 .....	54
Figura 3.2b	Pantalla de datos generales de ADAM versión 3 .....	59

# APÉNDICE

## A: Cronología de los orígenes de la Administración

AÑOS	AUTORES	EVENTOS
4000 a.C.	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar
2600 a.C.	Egipcios	Descentralización en la organización
2000 a.C.	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría staff
1800 a.C.	Hamurabi (Babilonia)	Uso de control escrito y testimonial, establecimiento del salario mínimo; reconocimiento de que la responsabilidad no puede ser transferida
1491 a.C.	Hebreos	Conceptos de organización; principio escalar y principio de la excepción
600 a.C.	Nabucodonosor (Babilonia)	Control de la producción e incentivos salariales
500 a.C.	Mencius (China)	Reconocimientos de la necesidad de sistemas y estándares
400 a.C.	Sócrates (Grecia)	Enunciado de la universalidad de la administración

175 a.C.	Catón (Roma)	Uso de las descripciones de funciones
20	Jesús (Judea)	Unidad de mando; reglamentos, relaciones humanas
284	Dioclecio (Roma)	Delegación de autoridad
1436	Arsenal de Venecia	Contabilidad de costos; verificaciones y balances para control, numeración de inventarios, intercambio de partes, utilización de la técnica de línea de montaje, uso de la administración de personal, estandarización de las partes, control de inventarios y control de costos
1525	Nicolás Maquiavelo (Italia)	Confianza en el principio del consenso del grupo, reconocimiento de la necesidad de cohesión en la organización enunciado de las cualidades de liderazgo, descripción de tácticas políticas
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la fuente de la autoridad; impacto de la automatización, diferenciación entre gerentes y trabajadores basada en las ventajas de la especialización
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Aplicar el principio de especialización a los trabajadores manufactureros; concepto de control
1799	Eli Whitney (EUA)	Método científico, uso de la contabilidad de costos y del control de calidad; aplicación del concepto de intercambio de las partes, reconocimiento de la amplitud administrativa

1800	James Watt Mathew Boulton (Inglaterra)	Procedimientos estandarizados de operación; especificaciones, métodos de trabajo, planteamiento, incentivo salarial, tiempos estándar, datos patronizados, bonificaciones navideñas, seguros mutuos a los empleados, utilización de la auditoría
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Reconocimiento y aplicación de prácticas de personal; asunción de la responsabilidad por el entrenamiento de los operarios; introducción de planes de vivienda para los operarios
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Énfasis en el enfoque científico; énfasis en la especialización, división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos, contabilidad de costos, efectos de las diversas variables en la eficiencia del operario
1856	Daniel C. McCallum (EUA)	Uso de organigramas para mostrar la estructura organizacional; aplicación de la administración sistemática en los ferrocarriles
1886	Henry Metcalfe (EUA)	Arte de la administración; ciencia de la administración
1900	Frederick W. Taylor	Administración científica; aplicación de sistemas, administración de personal, necesidad de cooperación entre el trabajo y la gerencia; salarios elevados, división equitativa entre el trabajo y la gerencia, organización funcional, principio de excepción aplicado al taller, sistema de costos, estudio de métodos, definición de la administración científica, énfasis en la tarea administrativa, énfasis en la investigación, planteamiento, control y cooperación



## B: Funciones del departamento de Personal

---

Formulado sobre la base de un Plan Maestro  
de la A.M.A., adaptado a nuestra realidad

---

### Director de Personal

- Formular los objetivos y las políticas de personal; sujetarlas a la discusión con los ejecutivos; obtener su aprobación de la Dirección General y cuidar de que se implanten
  - Vigilar, con ayuda de los jefes de línea, que las políticas y normas de la compañía, en materia de personal, se lleven a cabo
  - Interpretar las normas y políticas de personal; auxiliar a la Dirección General, interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal
  - Asesorar y auxiliar a todos los que dirigen el trabajo de otros, a ser mejores administradores de personal
  - Formular un programa sobre los contactos con el sindicato
  - Informarse, e informar a su vez adecuadamente a toda la línea, de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal
-

---

### Sección de Empleo

- Nuevo ingreso: buscar las fuentes de abastecimiento apropiadas, y mantener contacto con ellas. Hacer el reclutamiento, las entrevistas, investigación de referencias y exámenes médicos.
- Pruebas de intereses, aptitudes, etc
- Programas de introducción al trabajo. Pruebas prácticas
- Cambios de status: transferencias, promociones, despidos
- Control de ausencias, retardos, etc.: políticas al respecto
- Ajustes de sueldos
- Calificación de méritos
- Entrevistas de salida
- Orientación vocacional de los empleados
- Registros y estadísticas del personal

---

### Sección Médica

- Exámenes médicos de admisión, anuales y especiales
  - Tratamiento y atención médica
  - Servicio de enfermería
  - Investigación de causas de ausencias e comprobación de permisos del Seguro Social
  - Inspección de condiciones de habitación
  - Eliminación de riesgos de salud
  - Registros y estadísticas
-

---

### Sección de Higiene y Seguridad

- Normas de higiene y seguridad
- Inspección de diseño y calidad del equipo y materiales en relación a estas normas
- Revisiones periódicas de las condiciones higiénicas de la empresa
- Inspecciones de las condiciones y normas de seguridad
- Investigaciones e informes sobre accidentes de trabajo
- Promoción del trabajo del comité de higiene y seguridad
- Educación sobre higiene y seguridad: manuales, conferencias y resoluciones de consultas; otros
- Registros y estadísticas

---

### Sección de Adiestramiento y Capacitación

- Capacitación para la producción: instrucciones sobre el puesto. Aprendizaje. Escuela vestibular. Otros
  - Capacitación: de instructores, supervisores, técnicos y ejecutivos
  - Preparación del material de adiestramiento y capacitación
  - Educación en general: programas de cursos de capacitación, biblioteca, publicaciones de la compañía, otros
  - Sistemas de sugerencias
  - Relaciones y cooperación con agencias e instituciones educativas o de adiestramiento y capacitación
  - Registros y estadísticas
-

---

### Sección de Prestaciones y Servicios al Personal

- Seguros colectivos: sobre la vida, salud, de accidentes
- Asociaciones de beneficencia mutua
- Planes de hospitalización
- Planes de retiro
- Ayuda legal
- Planes de economía y ahorros
- Compensaciones y pensiones de retiro
- Actividades recreativas: programas sociales y deportivos
- Otros servicios
- Registros y estadísticas

---

### Sección de Relaciones Laborales

- Participación en la contratación colectiva. Interpretación de políticas
  - Resolución de quejas y conflictos; participación en su resolución, con base en los convenios del sindicato: comprobar, en todos los casos, que se tomen las medidas necesarias
  - Facilitar las relaciones laborales, individuales y colectivas
  - Registros y estadísticas
-

---

## División de Investigaciones y Estudios

- Estudios sobre todos los aspectos de personal: pruebas, seguridad, higiene, etc
  - Análisis, valuación y clasificación de puestos (sobre bases de cooperación con otras divisiones y departamentos)
  - Preparación de manuales y formas
  - Análisis de sueldos (también sobre las bases de cooperación)
  - Desarrollo y presentación de normas y procedimientos
  - Auditorías de personal
  - Encuestas de actitud
  - Mantenimiento de registros y elaboración de informes a la Dirección General sobre:
    - Costo de la vida,
    - Investigaciones sobre el mercado de salarios,
    - Planes de pago de salarios,
    - Planes de vacaciones,
    - Prestaciones
  - Cooperación con otras divisiones en investigaciones y actividades estadísticas
  - Diversas investigaciones y estudios
  - Elaboración y recopilación de estadísticas
-

## C: Información adicional en Internet

Con la finalidad de facilitar la búsqueda de información, a continuación se proporcionan algunas direcciones de Internet, en virtud de que las organizaciones son dinámicas y se transforman, no puede garantizarse la absoluta certeza de estas direcciones. En todo caso, por medio de uno de los buscadores puede localizarse las organizaciones; sin embargo, a la fecha de entregar este escrito a encuadernación (diciembre del 2000), se verificaron los mismos.

[www.adamtechno.com](http://www.adamtechno.com) Página de ADAM Technologies, empresa mexicana dedicada al desarrollo de aplicaciones de Recursos Humanos y Nómina Universal.

[www.cnnespanol.com](http://www.cnnespanol.com) Servicio de noticias de la CNN en español con información del Mundo, Latinoamérica y el Caribe.

[www.main.conacyt.mx](http://www.main.conacyt.mx) Página del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología de México. Organismo gubernamental que apoya a aspirantes a estudios por medio de becas.

[www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx) Página de la Presidencia de la República. Puede encontrarse datos estadísticos en el anexo, además de los discursos y noticias.

[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx) Página del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Incluye muchas tablas y gráficas de los asuntos más importantes de México.

[www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx) Página de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México. Se localizan aspectos legales y estadísticos, así como las normas oficiales en materia de protección.

[www.imss.gob.mx](http://www.imss.gob.mx) Página del Instituto Mexicano del Seguro Social. Desde aquí se puede consultar información para empresa, los servicios y prestaciones del instituto, el SUA, la Ley y reglamentos, etc.

[www.odci.gov/cia/publications/factbook](http://www.odci.gov/cia/publications/factbook) Página de la Agencia Central de Inteligencia (CIA) de los EUA. Contiene datos actualizados sobre todos los países del mundo con respecto a la situación geográfica, económica, política, etc.

<http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/index.html> Página de la Harvard Business Review, donde están a disposición los resúmenes de investigaciones de esta prestigiada institución educativa.

[www.ilo.org](http://www.ilo.org) Página de la International Labour Organization, que lleva a la sede de la Organización Internacional del Trabajo en Suiza. Desde ahí puede uno tener acceso a otras fuentes importantes de estadística.

## RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

El autor de este escrito es el Ing. José Manuel López Chuken, candidato para el Grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales con la tesis 'El Proceso de la Administración de los Recursos Humanos frente al Siglo XXI'. Su campo profesional abarca las áreas de Sistemas de Información y Recursos Humanos. Nació en el puerto de Tuxpan del Estado de Veracruz un 14 de julio de 1971, sus padres son el Dr. Ulrico López Domínguez y la Sra. Yamileth Chuken de López, radica en la ciudad de Monterrey, N. L.

Sus estudios profesionales los realizó en la Universidad Autónoma de Nuevo León, graduándose de la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica como Ingeniero Administrador de Sistemas en julio de 1993. Después continuó un curso de dos años de lengua italiana en la Società Ítalo-Messicana, A.C. Dante Alighieri, graduándose en junio del 2000. Posteriormente, obtuvo una puntuación de 577 en el examen TOEFL de inglés, en junio del mismo año en el Instituto México-Norteamericano de Relaciones Culturales.

Su experiencia laboral ha estado enfocada en la Consultoría de Sistemas de Información y Procesos, así como, en la comercialización de aplicaciones de Recursos Humanos y Nóminas. En la compañía ADAM Technologies (Grupo TEA) se ha desarrollado como Integrador de



Sistemas, desempeñándose en la parte comercial y realizando labor de ventas de la aplicación ADAM, que es una solución modular de Recursos Humanos y Nóminas, y de BaaN, solución integral de procesos de manufactura, almacén, producción, etc., atendiendo clientes en la zona Noreste del país como Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas y San Luis Potosí. Ha realizado proyectos orientados a las necesidades de los clientes, por medio del análisis de la información recabada previamente, siguiendo la metodología de ventas de la empresa.

En la empresa Milenium Consultores se ha desempeñado como Consultor en Sistemas de Productividad, desarrollando la automatización del plan maestro de producción para una importante imprenta, en la ciudad de Puebla. Ha realizado análisis de productividad y desarrollo de proyecto dentro del área Metropolitana de Monterrey, N. L. Ha apoyado análisis de productividad de una empresa que remanufactura motores de vehículos en la misma ciudad.

Se desempeñó como Consultor en Tecnología de Información en Price Waterhouse (González-Vilchis), participando en la evaluación de software de contabilidad y de cuentas por pagar, además elaborando manuales de usuario de procesos, que se realizaron en un colegio de Edgerton, Wisconsin (EUA). Ha apoyado al líder de proyecto en el desarrollo e implantación de un sistema de punto de venta para una ensambladora de equipo de cómputo de prestigio, donde además capacitó y asistió al cliente después de haber implantado el sistema. Ha participado en el desarrollo e implantación de un Sistema de Benchmarking (comparativo de medidores de desempeño entre empresas afiliadas), proyecto interno para uso de la firma.





