



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO APOYO PARA PYME SOBRE  
CAPITAL HUMANO”**

**TESIS**

**Para Obtener el Grado de  
Maestros en Gestión Organizacional.**

**DIRECTOR:**

**Dr. Luis Alejandro Louvier Hernández**

**Asesores:**

**Dr. Raúl Ramírez Pérez**

**Mtro. José Antonio Vázquez González**

**PRESENTAN:**

**Natalia Becerril Becerril**

**Alejandro Uribe Quijada**

**Puebla, Pue. Octubre 2020**



**BUAP**

Oficio No. FCP/SIEP-030/2020  
Asunto: Digitalización de Tesis

C. **BECERRIL BECERRIL NATALIA**  
**URIBE QUIJADA ALEJANDRO**

**PRESENTE**

Por medio del presente tengo a bien comunicarles que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la Tesis denominada "LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO APOYO PARA PYMES SOBRE EL CAPITAL HUMANO", a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTROS EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

**ATENTAMENTE**

"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"

H. Puebla de Z., 23 de octubre de 2020

**DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ**  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado



**M.A. JOSÉ FRANCISCO TENORIO MARTÍNEZ**  
Director  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

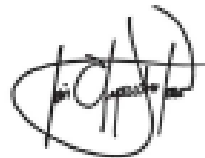
Por este conducto el que suscribe en mi calidad de Director de la tesis denominada: "LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO APOYO PARA PYMES SOBRE EL CAPITAL HUMANO", elaborada por los alumnos de la MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL de nombre:

**NATALIA BECERRIL BECERRIL**  
**ALEJANDRO URIBE QUIJADA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

**ATENTAMENTE**  
H. Puebla de Z., a 16 de octubre de 2020



**DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ**

c.c.p. Alumno (s)

**DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ**  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Metodológico** de la tesis denominada: "**LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO APOYO PARA PYMES SOBRE EL CAPITAL HUMANO**", elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**NATALIA BECERRIL BECERRIL**  
**ALEJANDRO URIBE QUIJADA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

**ATENTAMENTE**  
H. Puebla de Z., a 16 de octubre de 2020



**DR. RAÚL RAMÍREZ PÉREZ**

c.c.p. Alumno (s)

**DR. LUIS ALEJANDRO LOUVIER HERNÁNDEZ**  
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
**Presente**

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor Temático** de la tesis denominada: **"LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO APOYO PARA PYMES SOBRE EL CAPITAL HUMANO"**, elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN ORGANIZACIONAL** de nombre:

**NATALIA BECERRIL BECERRIL**  
**ALEJANDRO URIBE QUIJADA**

Informo a usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Sin otro particular, quedo de usted.

**ATENTAMENTE**  
H. Puebla de Z., a 16 de octubre de 2020



**Mtro. JOSÉ ANTONIO VÁZQUEZ GONZÁLEZ**

c.c.p. Alumno (s)

## Dedicatoria Natalia Becerril

Este proyecto va dedicado especialmente a todas las personas que me ayudaron a desarrollar la tesis, la dedico con todo mi amor y cariño a mis padres, esposo e hijos.

A mis hijos Paulo y Aurea por ser mi fuente de motivación e inspiración para superarme cada día más y así poder luchar para que la vida nos depare un futuro mejor.

A mi compañero de vida Angel T. Cerecedo Luján por creer en mi capacidad y que siempre mostro su apoyo y comprensión.

A mi madre quien con sus palabras de aliento no me dejaba decaer para que siguiera adelante y cumpliera con mis ideales.

A mi amigo Alex quien sin esperar nada a cambio compartió su conocimiento para lograr que esta tesis se terminara con satisfacción.

Gracias a todos.

En memoria a mi recordado papá Manuel Gerardo Becerril Espinosa por ser ejemplo en vida de honradez, fe, lealtad y amor.

Natalia Becerril Becerril

## Dedicatoria Alejandro Uribe

Este trabajo de investigación está dedicado a Dios como agradecimiento por darme unos inmejorables padres, una bella esposa y una bella hija.

A Dios porque con cada día que pasa, me permite conocerlo mejor a través de sus obras.

A mis padres porque dentro de sus posibilidades han aportado lo necesario para que pudiera llegar a donde estoy.

A mi hermana por haberme ayudado cuando más lo necesité.

A Sara Nayeli por convertirse en mi compañera de vida y por ser una excelente administradora que ha venido a impulsarme para poner en práctica los conocimientos adquiridos y desarrollarme en el área del emprendedurismo.

A Regina quien con su sonrisa y sus balbuceos de alegría y aliento ocasiona que el cansancio y los contratiempos cotidianos de la vida se minimicen.

A mi amiga Natalia quien me ofreció su amistad y se ha vuelto como una segunda hermana para mí.

De corazón, gracias a todos.

Alejandro Uribe Quijada

## ÍNDICE

Dedicatoria Natalia Becerril	6
Dedicatoria Alejandro Uribe	7
ÍNDICE	8
ÍNDICE DE FIGURAS	10
RESUMEN / ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
JUSTIFICACIÓN	14
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	17
HIPÓTESIS	18
VARIABLES	18
DISEÑO METODOLÓGICO	19
CAPITULO I ANTECEDENTES	21
Evolución Histórica	21
Teoría General de los Sistemas de Bertalanffy	24
Recursos y Capacidades	26
Experimento de Hawthorne de Elton Mayo	27
Capital Humano y Teoría General de los Sistemas	29
Las cinco fuerzas de Porter	32
Eficiencia Empresarial de Collins y Montgomery (1995)	33
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	34
Dirección Estratégica del Capital Humano	39
La Teoría de la agencia y los costes de Transacción	39
Teoría institucional	40
El Papel de la Dirección de Capital Humano	41

Clasificación de las PyME	42
Liderazgo y Competitividad para una efectiva dirección estratégica	48
El Líder con visión estratégica	51
Los Líderes como Impulsores del Éxito	52
Liderazgo y Equipos	53
Perfil de Puestos	59
Atracción de Talento Adecuado	60
Los Procesos de Contratación de Capital Humano	61
Elección de Candidatos en Relación al Perfil	66
Proceso de Contratación	68
Proceso de Inducción	70
CAPÍTULO III. UNIDAD DE ANÁLISIS	77
Origen, apertura y creación de la unidad de análisis (entidad-empresa)	77
Estructura organizacional y Staff de Apoyo	77
Elaboración propia con datos de la empresa motivo de estudio	79
Situación actual	79
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO	81
CAPÍTULO V. HACIA UNA PROPUESTA	87
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES	97
REFERENCIAS.	98

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 El diseño metodológico en esta investigación .....	19
Figura 2 Clasificación De Las PyME. Relación Tamaño /Sector / Número De Trabajadores / Ventas Anuales .....	43
Figura 3. Etapas del proceso de contratación del Capital Humano .....	61
Figura 4. Aportaciones de la dirección estratégica al Capital Humano .....	71
Figura 5 Líneas de acción que confirman el nuevo paradigma en la Administración de Capital Humano .....	75
Figura 6. Organigrama de la Estructura organizacional y Staff .....	79

## RESUMEN / ABSTRACT

En México, con frecuencia las empresas micro, pequeñas y medianas demandan incorporar y formar talento humano con una preparación de cierto nivel para su correcta operación y que requiera de una inversión económica y de tiempo justos.

Se ha hecho costumbre en este tipo de empresas ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de manera empírica y reactiva, donde en muchos casos se realiza cuando la necesidad está a la vista y totalmente evidente, sin contemplar una planeación previa.

El reto pues, de los gerentes o dueños de estas estructuras, en las que normalmente no existe como tal un departamento de recursos humanos, es formalizar sus procesos sin demeritar la calidad de las personas que son contratadas, enfrentando el desafío de reducir el tiempo de inducción al trabajo.

Trabajar sin una adecuada prevención, y de manera elemental, hace que el área de Recursos Humanos opere con muy poco margen de maniobra y sobrecargando las actividades de la persona encargada, lo cual ocasiona altos niveles de estrés realmente innecesarios.

Es por tanto que se llevó a cabo este trabajo, ya que se considera que al establecer en las PyME una estructura sólida en los procesos de selección y reclutamiento de talento preparado y así colocarlo fácilmente y casi de inmediato en las áreas correspondientes, se propone poner en marcha la Dirección Estratégica como apoyo para las PyME mexicanas sobre capital humano, y de esta manera consigan un reclutamiento proactivo.

## INTRODUCCIÓN

En este trabajo de tesis, se presentan los conceptos claves en materia de Dirección Estratégica sobre el capital humano para apoyo a las PyME<sup>1</sup>, explicando los procesos de gestión del personal, así como los métodos de obtención de indicadores que podrían utilizar como herramienta de mejora, las personas que ostentan cargos en mandos medios, para gestionar exitosamente el personal a cargo, y obtener una medida objetiva del impacto económico que puede tener una adecuada gestión de los mismos. La selección de personal puede contribuir a aportar más indicadores que de manera objetiva complementen a otros indicadores tales como los económicos, de calidad de servicios y de ventas.

Se realiza una exploración breve de los pasos del proceso administrativo, enfocado sobre todo al área de Recursos Humanos, se hace mención de lo que es una empresa en general y que son las empresas PyME, además de recorrer los conceptos de la administración del Tiempo y capital humano, se hace una relación del tema legal en cuanto a relaciones laborales se refiere, y se expone la perspectiva de los empleados sobre los mandos medios, los líderes, y los funcionarios de Recursos Humanos que conforman una empresa, lo cual permitirá poner a prueba la hipótesis de investigación y alcanzar conclusiones generales.

A continuación, se desarrollarán los objetivos del presente trabajo, que se desprenden de dicho problema de investigación y orientan la acción investigativa.

---

<sup>1</sup> Pequeñas y Medianas Empresas

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desafortunadamente para la mayoría de las PyME aún no consiguen resolver la problemática para administrar, motivar, encauzar y mantener al capital humano que labora en estas para un buen desarrollo en el ambiente laboral y económico dentro de las mismas. El conocer e identificar las áreas de oportunidad de los individuos dentro de una empresa es importante, el saber dirigir al personal que ingresa a trabajar con un *expertis* y dominio de conocimientos que se transmita cabalmente a sus empleados y así contribuir a alcanzar las metas deseadas.

Según datos de Ivonne Vargas, (Expansión, 2013) una de las mayores debilidades de las Pequeñas y Medianas Empresas en México, es el reclutamiento de talento con perfiles que respondan de manera adecuada a sus requerimientos: “Sólo tres de cada 100 PyME en México tienen una adecuada descripción de puestos de trabajo y de funciones” refiere Vargas al entrevistar al consultor Emilio Pineda Sotelo.<sup>2</sup> Partiendo de este antecedente, es pues, de suma importancia que tanto directores, como gerentes y jefes de área, tengan el dominio de selección de capital humano al momento de su ingreso laboral en una empresa, contando con una preparación profesional, sin embargo, la falta de tiempo, el escaso manejo de herramientas y el constante cambio en los mercados laborales, han llevado a las PyME a requerir más que reclutadores, a consultores en atracción de talento. (Pymempresario, 2018)

La importancia de retener al personal cuyo aporte a la rentabilidad no será regular, sería mejor preocuparse por hacer que los talentos regresen y encuentren en la empresa un lugar de formación continua y procesos estructurados que garanticen el logro de los objetivos corporativos y sean un reflejo fiel de la

---

<sup>2</sup> Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, Es conferenciante, consultor y capacitador en temas de Comunicación, Media Training, Inteligencia Emocional, uso de Nuevas Tecnologías, Liderazgo, desarrollo Humano, Motivación, Personal Branding y Campañas Políticas. ([www.myt.org](http://www.myt.org), 2019)

cristalización de conocimientos adquiridos en la empresa, a través de las mejores prácticas.

La preocupación principal de una empresa es estandarizar los procesos y dejan por un lado la retención de talentos preguntándose entonces por el cómo se hacen las cosas para obtener un resultado esperado y económicamente rentable, independientemente de quién las hace.

## JUSTIFICACIÓN

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones y recursos de capital.

Otro factor que estanca la actividad administrativa en el proceso de selección de personal, es el hecho de que un porcentaje importante de PyME sean empresas familiares y que en base a parentesco o relaciones sentimentales realizan su selección; otro error en este tipo de negocios, según Pineda Sotelo, "...es que sus propietarios adaptan el trabajo al personal que existe, y no a la inversa: encontrar el candidato idóneo según el puesto y objetivo de la empresa".

En las empresas familiares no institucionalizadas y PyME con menos de tres años de vida impera el reclutamiento empírico y no por aptitudes y competencias específicas, expresó Emilio Pineda. (Expansión, 2013)

Reclutar sin tener claro el perfil idóneo del empleado requerido, tiene un impacto negativo: siete de cada 10 trabajadores renuncian al poco tiempo de ser contratados al ver que sus intereses y conocimientos no son afines a lo que busca la empresa, según datos la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (amedirh, 2019)

Es necesario, pues, tomar decisiones dentro de las PyME, para poder adaptarse y generar un procedimiento ordenado de atracción de talento humano ante este cambiante y complejo entorno económico mundial, con la intención de minimizar en la medida de lo posible, el riesgo en el incremento de la rotación de personal, baja productividad y gasto innecesario de tiempo y dinero.

A este proceso que se le conoce como “Dirección Estratégica”, se le puede definir como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales en una PyME. Es importante que el personal que se contrate esté capacitado y cumpla con el perfil de puestos que conforma una empresa, enfocado al servicio que se va a prestar, ya que contar con empleados que desarrollen toda su capacidad es indispensable para mejorar la eficiencia de la organización, porque los colaboradores aportan un valor agregado día con día. Los empleados crecen cada vez que reciben capacitación y, por ende, la PyME crece.

Los emprendedores están conscientes que, cuando los colaboradores entregan su esfuerzo y lo hacen adecuadamente a través de su capacidad, demostrando que son individuos con alto potencial, deben ofrecer un paquete general con un sueldo competitivo, planes de capacitación y desarrollo a largo plazo, prestaciones superiores a las que marca la ley, además de brindarles equilibrio entre trabajo y calidad de vida. (Visa Business Argentina, s.f.)

Por otra parte, La idea de llevar a cabo este trabajo de investigación, surgió frente a la preocupación que presentan hoy en día la precariedad de los directivos para gestionar el desempeño y retener luego a su equipo de trabajo, en especial al personal clave de la empresa y que los costos laborales para retenerlos, no sean tan altos que terminen afectando la rentabilidad de un negocio. Es sabido que el personal es difícil de retener, pero cuando se le retiene, no existen medidas rigurosas para conocer cuánto aporta a la empresa su personal clave y bien entrenado, al sostenimiento de un negocio exitoso.

Ante la problemática que debe enfrentar el personal del área de recursos humanos acerca de la escasez de perfiles bien capacitados, y la falta de especialistas en el tema, el empresario se coloca en una posición en la cual debe solicitar ayuda de terceros, sobre todo en el caso de las pruebas psicométricas y las entrevistas. Previamente se asesora para definir el puesto o los puestos que deberá ocupar con personal adecuado.

Es interesante investigar la gestión del desempeño del capital humano, las características que deben tener las empresas (que buscan ser atractivas para el mercado laboral) y atraer a los mejores candidatos, con el fin de mejorar sus procesos internos, impactar positivamente en la rentabilidad económica y contar con mediciones del desempeño laboral más sostenibles en el tiempo; mediciones que dependan de conocimientos en los procesos y no de la inestabilidad de la relación laboral.

Es por eso la importancia de saber motivar y transmitir a los empleados la correcta forma de trato para lograr el cumplimiento del personal ubicándolo en el puesto correcto para el desempeño laboral y así llegar al éxito de la empresa o negocio.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general.

Proponer una metodología teórica para encarar la Dirección Estratégica sobre el capital humano en las PyME mexicanas, que adapte la perspectiva de los líderes aplicando las habilidades y conocimientos adecuados, y gestionen procesos eficientes de selección, contratación, reconocimiento y mantenimiento de capital humano en una empresa.

Objetivos específicos.

1. Definir que es la Dirección Estratégica.
2. Describir que es una PyME, especificando a qué tipo de empresas se enfoca la investigación.
3. Identificar que es un líder, las habilidades y conocimientos requeridos para encabezar la administración de recursos humanos en las PyME Mexicanas.
4. Explicar los procesos de selección, contratación, reconocimiento y mantenimiento del personal en México.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuál es la importancia de la Dirección Estratégica en una empresa sobre el capital humano?

¿Qué es una PyME y qué características deben cumplir estas empresas?

¿Qué habilidades y conocimientos necesita una persona para ser capaz de liderar personas?

¿Qué procesos existen y cuáles son los más utilizados para la selección, contratación, reconocimiento y mantenimiento del capital humano en México?

## HIPÓTESIS

Postular el establecimiento de una metodología teórica para encarar la Dirección Estratégica sobre el capital humano en las Pequeñas y Medianas empresas mexicanas, preparará eficientemente a dueños y mandos medios en este tipo de empresas, para establecer mecanismos orientados a su crecimiento.

## VARIABLES

Variable Independiente.

1. Establecer una metodología teórica para encarar la Dirección Estratégica sobre el capital humano de las Pequeñas y Medianas empresas mexicanas.

Variables dependientes.

1. Preparación eficiente de dueños y mandos medios de pequeñas y medianas empresas.
2. Implementación de Mecanismos orientados al crecimiento de las PyME.

## DISEÑO METODOLÓGICO

Figura 1 El diseño metodológico en esta investigación se desarrollará de la siguiente manera:

<b>Tipo de estudio</b>	<b>Método</b>	<b>Técnica</b>
<b>Documental</b>	Cualitativo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exploratoria</li></ul> Recaudar información para el marco teórico Fuentes: Libros, revistas, páginas web y documentos de internet.
<b>Analítica</b>	Cualitativo Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descriptiva</li></ul> Aplicación y estrategia de procedimientos para el capital humano en una empresa.
<b>Propositiva</b>	Cualitativo Cuantitativo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Descriptiva y Explicativa</li></ul> Implementar una maestría en línea que facilite el conocimiento y estrategia a directores y mandos medios para la mejor toma de decisiones dentro de una empresa.

Elaboración Propia. Con datos de Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018).

## ALCANCES Y LIMITACIONES

Este trabajo establecerá una propuesta para establecer una metodología teórica para encarar la Dirección Estratégica en las PyME mexicanas, que permita alcanzar una resolución respecto al problema planteado. La presente investigación se desarrolla con un enfoque hacia una sola empresa mediana que ofrece servicios de capacitación y educativos en el tema dental.

Las variables propuestas del trabajo son las de gestión de la Dirección Estratégica sobre capital humano.

Se presenta únicamente el diagnóstico y las recomendaciones y sugerencias para poner en marcha la Dirección Estratégica en esta empresa.

Se realiza una entrevista semiestructurada con preguntas abiertas y de opción múltiple, con respuestas sobre la escala de Likert.

Algunas limitaciones son el hecho de que se realiza sobre una sola empresa pequeña, y el difícil acceso a los datos en general, debido a la ley de protección de datos, adicionalmente se restringe únicamente al sector educación superior en el área de las Ciencias Sociales.

## CAPITULO I ANTECEDENTES

Marco Histórico

### **Evolución Histórica**

Primicias de las escuelas clásicas de la organización encabezadas por Taylor y Fayol.

Algunos de los factores que estos autores identifican para llevar un orden en la organización son:

- Método administrativo
- La negociación es en colectivo
- La motivación unifactorial económica del asalariado
- Supervisión continua

La función del área de recursos humanos se ha movido en muchos casos, desde ser una función meramente administrativa a mudar en una función estratégica que desempeña un papel en las decisiones clave de la empresa. Sin embargo, por increíble que parezca, aún hay empresas que no le dan la importancia que merece el capital humano y a la menor dificultad modifican los presupuestos en capacitación e incluso despiden a parte de su personal. (Deusto, 2016)

Estas empresas difícilmente sobrevivirán a las nuevas circunstancias caracterizadas por entornos cambiantes competitivos e innovadores. Algunos de estos factores han ayudado a generar esta corriente de pensamiento.

- Modelos de excelencia: los estudios sobre empresas excelentes reflejan la importancia que le otorgan a los empleados.
- Evidencia empírica: demuestra el impacto de una buena gestión de recursos humanos sobre los resultados económicos de la empresa.

- Cambios de la fuerza laboral: gracias al incremento del nivel educativo y al aumento de la población con educación superior, la fuerza de trabajo está más formada y tiene mayor control sobre su trabajo.
- Cambios en la naturaleza del trabajo: los cambios tecnológicos y el desarrollo de los sistemas de información han dado lugar a puestos más flexibles y de mayor responsabilidad.
- Internalización y el incremento de la competencia: que obliga a las empresas a ser más eficientes. (Taylor, F. W.1974)

Todos estos factores indican la necesidad de tener en cuenta temas relativos al personal desde una perspectiva más proactiva y estratégica.

A esta perspectiva se le denomina “modelo de Dirección Estratégica de Capital Humano” y viene definida por una serie de principios. Principios de la Dirección Estratégica:

- Énfasis en la importancia del capital humano como componente para la ventaja competitiva.
- Perspectiva a largo plazo: maximizar su derrama a la organización
- Papel crítico de mandos medios y altos
- Responsabilidad de todos los directivos.
- Conexión con la eficiencia y eficacia organizacionales.

Resulta insuficiente definir la dirección de personal “como la función que se ocupa de regular la relación de empleo en las organizaciones” (Deusto, 2016) dado que no realza los aspectos preponderantes del capital humano que forma una organización. En la actualidad se debe definir de manera seria la función de dirigir al capital humano, como la actividad que se encarga de dirigir a los colaboradores, regidos con un principio de orden, e instituyendo las coordenadas hacia las cuales se pretende hacer llegar los esfuerzos, bajo la cobertura de formatos y escritos que

establezcan desde el inicio y claramente las actividades a desempeñar para tal efecto.

Los encargados de llevar a buen fin las acciones de quienes conforman el capital humano deben considerar:

- Gestión operativa
- Consejos y asesorías
- Capacitación constante para la competitividad como sistema estratégico a seguir por la PyME.

El área que controla y mantiene al capital humano, se concentra también en los esquemas de desarrollo en prácticas de capital humano, de entrada, en aquellos que con las que codifican y disciplinan el ingreso de empleados, desde que son aspirantes, partiendo del reclutamiento y selección, observando de manera estricta las que establecen la relación laboral: formación, capacitación, motivación y permanencia, concluyendo con las que delimitan el fin de la relación.

Poco a poco las empresas caen en la conciencia de la importancia de mantener el capital humano ante otros recursos en la empresa.

## Evolución de las Teorías Administrativas Enfocadas a los Recursos Humanos

### Teorías Empíricas de Administración, Sistemas y Recursos

Se propone de inicio un repaso de la visión histórica de las Teorías de la Organización que, si bien es cierto cada una de ellas tiene sus rasgos y sesgos específicos en torno a los temas que más impacto representaron en su momento para el estudioso de la época y de los cuales quedaron marcados, se puede decir que prácticamente todas, de alguna manera tienen que ver con la administración de recursos humanos; en este Marco, se van a tomar en cuenta concretamente dos principales. Se analizan la Teoría General de los Sistemas, cuya autoría se le atribuye al Alemán Ludwig von Bertalanffy (2004), la Teoría de las Relaciones Humanas con el experimento de Hawthorne de Elton Mayo en 1927; la de la agencia y costos de Transacción de 1975, y la Teoría de Recursos y Capacidades de Barney en 1991.

#### **Teoría General de los Sistemas de Bertalanffy**

Para ir de lo General a lo particular, se mencionan algunas Teorías, en primer término, la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy, la cual enarbola la idea de que en una serie de disciplinas han surgido conceptos semejantes, y expone las metas principales, que indican que existe una tendencia a la integración dentro de la variedad de las ciencias, ya sean naturales o sociales, manifestando que esta integración se madurará a la sombra de una teoría general de los sistemas. Además, arguye que, dentro de la generalidad de sistemas, existen los cerrados y los abiertos, los primeros pueden llegar a aislarse del entorno y los segundos encuentran un fin equilibrado entre información y toma de decisiones. (Bertalanffy, 2004)

Bertalanffy expresa en su teoría que la estructura de una organización, se sostiene sobre la base de un desarrollo que va desencadenando una serie de comportamientos y se reflejan en puntos de quiebra, que cuando se presentan, difícilmente retornan a su origen. (Flannery, 1975)

Para Bertalanffy, (2004), una organización puede definirse como un organismo que cuenta con nociones de "...crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia, etcétera." A partir de estas consideraciones, se puede ir haciendo la analogía a las capacidades de los recursos humanos, hoy llamado capital humano, en cuanto a que una empresa – cualesquiera que sean sus dimensiones – requiere de personas capacitadas *ad hoc* a las necesidades de esta para poder reportar un crecimiento, así mismo se debe preparar a todos aquellos que ocupen cargos en un nivel jerárquico de mandato, para que lleven un control de necesidades de contratación, contando por supuesto con el proceso de reclutamiento y selección apropiados con miras a alcanzar los objetivos de la organización, sobre todo cuando estos se refieren a hacer una diferencia con el resto de los competidores.

En cuanto a la enunciación cuantitativa y cualitativa, esta teoría explica que se decanta hacia lo cualitativo debido a los rasgos que se presentan van en función de principios y generación de valor. Al respecto, y ya en el tema de los individuos, hace referencia al postulado que liga el conocimiento con las organizaciones y el comportamiento en la sociedad, y que a la letra indica que "el hombre no es solo un animal político; es, antes y, sobre todo, un individuo. Los valores reales de la humanidad no son los que comparte con las entidades biológicas, con el funcionamiento de un organismo o una comunidad de animales, sino los que proceden de la mente individual." A partir de este postulado se puede considerar que esta Teoría de los Sistemas coloca al ser humano como un ser con valores, que bien pueden materializarse en logros. Apuntala de esta manera que la Teoría no es un manual si no una advertencia para que las entidades no exploten de manera despiadada a los individuos, para que así consigan las metas originalmente planteadas. (Bertalanffy, 2004)

## Recursos y Capacidades

Otra teoría que explica el desempeño del capital humano dentro de un sistema abierto, es la de Recursos y Capacidades (Barney, 1991) en la que, en términos generales explica las debilidades y las fortalezas de una empresa en relación al desarrollo de las capacidades particulares, que en un momento las distinguen a través de ventajas competitivas. Los Recursos y Capacidades definen la identidad de las organizaciones y determinan con mayor certeza las necesidades que pueden satisfacer, más que las que quieren satisfacer de un grupo de consumidores; ya que, según la teoría de Barney, las empresas pueden ser heterogéneas en relación a los recursos que manejan, así como el hecho de que dichos recursos no pueden asumirse como completamente móviles entre empresas, esgrimiendo que para obtener resultados útiles, los recursos deben ser combinados de manera adecuada gestionando las capacidades. (Barney, 1991)

Así pues, se puntualiza que la revisión de los recursos, se puede considerar como plataforma para analizar de manera interna la estrategia de la entidad, considerando a ésta como la suma de capacidades y recursos, que, entendidos como ventaja, se convierten en fortalezas.

Esta teoría, que se basa en las capacidades y recursos, como el humano, postula que “...*la mejor forma de organización es la que gestiona más racionalmente sus recursos y capacidades*”. (Barney, 1991)

## **Experimento de Hawthorne de Elton Mayo**

Muchos estudiosos de la Administración de los Recursos Humanos, hoy llamado capital humano, han experimentado e interpretado modelos de comportamiento y el resultado de su actuar; una gran cantidad de ejemplos se pueden citar al hablar de recursos o capital humano, propuestas tales como las del entonces profesor de Harvard, Elton Mayo, (1945), quien en 1927 se dio a la tarea de investigar las reacciones de los empleados a los efectos que tenían las particularidades físicas del ambiente de trabajo en la productividad en la empresa Western Electric Company, ubicada en Hawthorne (EEUU) cerca de Chicago.

Preparando de manera encadenada, una serie de experimentos y saberes. Los resultados de aquel análisis de comportamiento en Hawthorne, sorprendieron tanto a los gerentes de la instalación, como a los investigadores, ya que hallaron sucesos en que las condiciones socio-psicológicas del ambiente laboral impactaban mucho más que los aspectos físicos.

Por ejemplo, en uno de los experimentos, se dividieron a los colaboradores de la Western Electric en grupos, que fueron sometidos a cambios planeados de iluminación en las áreas, y otros en grupos control, en donde la iluminación permanecía constante durante los ensayos. Los resultados: mezclados. Cuando se mejoraron las condiciones de iluminación de los grupos, la productividad desplegaba e incrementaba, aunque los aumentos no fueran uniformes. Sin embargo, en algunos casos se detectó que la productividad seguía incrementándose aun empeorando las condiciones de iluminación, y más sorprendente aún, la producción en los grupos de control también mejoraba a pesar de que no se habían hecho cambios en la iluminación de estos grupos. Era evidente que algo extra estaba influyendo en el desempeño de los trabajadores.

En este experimento quedo en evidencia que los conceptos de motivación tuvieron una repercusión fuerte en la que prácticamente se desplazó la imagen

aparente y simplista del Taylorismo en la que se ubicaba al comportamiento humano como solo consecuencia de la educación y experiencia básicas, abonando así que los individuos son más que únicamente el resultado de esas experiencias, siendo que sus acciones son más una saliente de motivaciones y satisfacciones de sus distintas necesidades. Por lo tanto, se debe tener claro que los problemas de las personas son únicos e irrepetibles, no se puede llegar a la conclusión tajante de ubicar una sola política motivacional para todas las necesidades. Se debe analizar cada grupo de personas e identificar los gustos y necesidades similares para determinar motivaciones sociales específicas de esos grupos.

## **Capital Humano y Teoría General de los Sistemas**

El trato al capital humano dentro de la empresa desde una perspectiva de administración de recursos humanos, se debe reflexionar en un ámbito cualitativo y de respeto, tomando en cuenta el ritmo permanente de cambio del entorno en el que viven las organizaciones, ya que, al no permanecer estáticas, enfrentan los retos de diversas maneras; por tanto, cada uno de los recursos que la integran, debe moverse y concordar para enfrentar dichos cambios de manera exitosa y ajustarse debidamente a ellos.

Las organizaciones actuales enfrentan el difícil reto del cambio, buscan la maximización de las utilidades como prioridad número uno, por lo tanto, existen desafíos por parte de las empresas que llevan a satisfacer intereses sociales y financieros para lograr el éxito. Sin embargo no debe bajo ninguna situación, monetizar este capital, ya que primordialmente subsiste de emociones que lo mueven hacia el éxito o el fracaso al buscar una determinada meta.

El término “capital humano” existe desde mediados del siglo pasado, promovido por autores como Schultz y Becker, entre otros, para originar el crecimiento económico de las sociedades occidentales, es hasta ahora que se le ha dado gran fuerza, para aplicarse a las PyME y promover el desarrollo de la empresa, a través de sus individuos.

Schultz (1972) refiere la identidad del capital humano a la inversión que éste requiere para otorgar rendimientos a la entidad dentro de la relación costo-beneficio, mientras Becker (1983) considera que los últimos años del siglo XX fueron “la era de la gente” ya que, según su concepto, las naciones deben darle una importancia sustantiva al uso del conocimiento y habilidades de la población, ya que a partir de estos se desarrollan los países.

Schultz (1972) decanta su concepto de capital humano hacia “... aquel que incluye componentes cualitativos, tales como la habilidad, los conocimientos y

atributos similares que afectan la capacidad individual para realizar el trabajo productivo, los gastos introducidos para mejorar estas capacidades aumentan también el valor de la productividad del trabajo y producirán un rendimiento positivo”

Además, expresa la diferencia entre educación e instrucción, ya que estima que la educación se establece en un entorno global en cuanto a las acciones del individuo, y la instrucción narra las actividades que por antonomasia están insertas en el proceso de enseñanza-aprendizaje; por lo tanto, la instrucción es resultado de una “educación organizada”, la cual tiene como objetivo promover la creación y gestión del conocimiento a través de la investigación.

El capital humano actualmente está más enfocado a un crecimiento económico en distintas instancias, sobre todo donde la educación juega un rol sustantivo en lo que se refiere al aumento de capacidad de la producción del trabajo alcanzada a través de la mejora en las capacidades de los trabajadores y nace ante la necesidad de las empresas de contar con una herramienta de alta tecnología que dé soporte en la producción, ya que ni con la tecnología más avanzada podemos alcanzar las metas deseadas si no la operamos con un recurso altamente calificado, que cuente con los conocimientos para aportar valor en la organización.

En todo momento, las organizaciones se plantean objetivos de corto, mediano y largo plazo, no solo para subsistir sino para reinventarse. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz para cumplir con dichos objetivos, es aquí donde se plantea el recurso humano como capital humano. Es de suma importancia el poder analizar cómo aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes a tal grado, que sea capaz de valerse por sí mismo para entregar lo mejor de su persona al trabajo.

El trabajo de una organización que comienza a realizarse ahora desde el punto de vista de recursos humanos ya no está basado en mecanismos como la tecnología y la información, sino que la clave de una gestión acertada, está en la gente que en ella participa.

Uno de los elementos que ayuda a tener éxito como empresa, es el de la innovación, el cual exige el mercado actual y cada vez se vuelve más complejo el encontrar maneras para diferenciarnos una competencia, por lo que cobra relevancia el hecho de que como empresarios puedan tener el talento adecuado en cada puesto de la empresa, contar con recursos humanos de alta calidad que por un lado, posean los conocimientos que se requieren y por el otro, tengan la capacidad de cambiar y ser flexibles de acuerdo a lo que demanda el entorno.

El capital humano también es considerado como una de las características o cualidades de las personas (aspectos intangibles como: la formación, educación, escolarización, el conocimiento, la salud) o el nivel de conocimiento que posee cada individuo, es decir la fuerza mental para ser capaces de desarrollar y contribuir a los objetivos de la empresa, sin embargo se ha comprobado que además de los conocimientos también se requiere el que se tenga la actitud adecuada para estar dispuestos a crecer dentro de la empresa y por tanto, a mostrar una conducta de excelencia a la hora de desarrollar el trabajo.

Planeación Estratégica, antesala para la Dirección

### **Las cinco fuerzas de Porter**

Michael Porter, uno de los más reconocidos estudiosos de las fuerzas del mercado, el entorno competitivo y la estrategia, hace énfasis frecuentemente en que, para conseguir una práctica efectiva en los negocios, y de esta manera las empresas se mantengan permanentemente en posición de éxito, se deben comprender los conceptos de “Competición” y “Estrategia.

La ya célebre frase que distingue el postulado de Porter “las cinco fuerzas que conforman la estrategia” (Porter, 2008) sirve de plataforma para comprender por qué una empresa debe comenzar a operar desde la planeación, incluso antes de interactuar con sus clientes y proveedores, instaurar claramente los lineamientos y estrategias que le permitan transitar hacia el exitoso logro de los objetivos previamente establecidos.

Cuando Porter refiere el hecho de tener una clara visión de la Competencia, o Competición, manifiesta que dentro del marco de las *cinco fuerzas* se encuentran el poder que tienen los compradores y proveedores para negociar, las amenazas de nuevos productos o servicios en los mercados, y la intensidad de los empresarios rivales (Porter, 2008); que en todos los casos contemplan dentro de su plan de acción, el tipo de personas con las que van a laborar dentro de un equipo de trabajo, estableciendo previamente las características particulares en cada una de las posiciones en las que se les colocaría.

Por otra parte el autor señala que la estrategia debe ser entendida por los titulares del proyecto, y conocida por el resto de los colaboradores, ya que por regla general, las empresas buscan disminuir costos de trabajo e incrementar utilidades, por lo que la estrategia se basa en ofrecer un tipo de valor agregado, que puede ser

una propuesta de valor única, partiendo de la cadena de valor establecida sobre la base de la estructura industrial y el posicionamiento competitivo. (Porter, 2008)

### **Eficiencia Empresarial de Collins y Montgomery (1995)**

Ambos autores también coinciden en que la planeación estratégica debe ser la base de arranque de los procesos empresariales, en su propuesta refieren que si se realiza un análisis del entorno de cada organización, le permitirá acotar todo el potencial competitivo al planear la estrategia considerando la relación entre capacidades del personal contratado y destinado a realizar acciones específicas, y el ambiente de actividades comerciales, por lo que plantean que se debe realizar una investigación seria en lo que se refiere a las ventajas competitivas que pretende ofertar la organización en el sistema industrial; ya que sin estos se podría caer en una serie de inversiones estériles sin resultados. Postulando que los líderes de las organizaciones deben siempre de estar atentos al diseño y actualización de las estrategias que empujen el activo hacia resultados rentables.

Collins y Montgomery sugieren tomar en cuenta tres factores que deben formar parte del diseño de una estrategia que busque la eficiencia empresarial:

- a) La competencia como factor imperante al instituir la estrategia, con el fin de determinar las fortalezas, amenazas y oportunidades que se pudieran presentar en el desarrollo de las operaciones, y de esta manera decidir con certeza los recursos que son estratégicos y los que no lo son, precisamente una vez que se tengan los datos que arroje el mencionado análisis.
- b) La propiedad y el conocimiento del uso de los recursos, que son elementos básicos para identificar oportunidades
- c) Sustitutos del recurso, como pieza clave en caso de requerirse para responder de la mejor manera a las exigencias del mercado.

## CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

### Dirección Estratégica.

Con frecuencia se confunden los términos de planeación, administración y dirección estratégica, por lo cual se comenzará por definir con precisión el concepto de dirección estratégica.

En un primer acercamiento al concepto, se encuentra el concepto de estrategia, que puede ser pensada en un conglomerado de labores planificadas y con visión de futuro que se ejercen para lograr un fin.

En un contexto un poco más complejo, la Dirección Estratégica se enfoca en la manera en que una empresa se adapta al entorno buscando establecer ventajas competitivas en relación con sus competidores, dentro de un proceso activo e incesante a través del tiempo, esto es, las empresas que han fijado un objetivo alcanzable a futuro, deben sumar la Dirección Estratégica a sus componentes indispensables. (C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA), 2000)

En la actualidad las PyME atraviesan por un cambio significativo como resultado de la globalización y de la apertura económica que se ha experimentado en México. Las empresas generan empleos y son parte fundamental de la economía nacional, es por ello relevante e importante visualizar con la Dirección Estratégica sus factores de éxito, agentes competitivos, recursos, capacidades, alianzas estratégicas, acuerdos comerciales, estructuras organizaciones, mercados, liderazgo y toma de decisiones.

El desempeño de una organización depende tanto de las acciones que la misma empresa emprende como del contexto en el cual se llevan a cabo dichas

acciones. Una acción que aporta a ese desempeño, puede ser la adquisición y uso de los activos de una organización.

Cada empresa posee un conjunto ya existente de activos como conocimiento práctico (Know-how), procesos, planta y equipo, posicionamiento de marca, estructura organizacional formal e informal y recursos financieros.

Las misiones y visiones de las empresas en la actualidad son muy importantes, pero en sí no basta para crear organizaciones fuertes y poderosas.

Para lograr el incremento de la rentabilidad de sus operaciones, las empresas necesitan encontrar la manera de llevar la visión, los valores y el objetivo a la práctica, actividad que corresponde a la estrategia. Formular la estrategia es el resultado del trabajo para dar un paso concreto hacia el futuro.

La administración estratégica tiene como objetivo fundamental el apoyar al administrador en la búsqueda continua de métodos, mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistemáticas que existen entre las decisiones por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización. El administrador, todos los días enfrenta una gran diversidad de decisiones, es esencial contar con un conjunto de herramientas, métodos y esquemas de referencia. Por ejemplo debe decir qué productos o servicios producir, qué inversiones realizar, qué reglas y políticas de recursos humanos implementar, y qué estructuras organizacionales adoptar (Saloner, Shephard, & Podolny, 2005)

La Dirección Estratégica es un término que ha venido a sustituir a la disciplina tradicionalmente conocida como política de empresa. El enfoque de la teoría de la estrategia supone un nuevo espacio conceptual, que busca formular nuevos modelos como fundamento de las decisiones estratégicas, integrando el cambio

estructural y descubriendo a fondo el comportamiento empresarial (Lafuente y Salas, 1983).

Para Hax y Majluf (1997), la Dirección Estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa.

Teece, (1987) define a la Dirección Estratégica como la forma de llevar y evaluar las acciones directivas que permiten aumentar el valor de la empresa, o maximizar la diferencia entre su valor de mercado y el capital aportado por los propietarios.

Harrison Jeffrey y St. John Caron, (2002) describen el concepto de la Dirección Estratégica como la forma que tienen las organizaciones de analizar los entornos y a partir de ese análisis, establecer y ejecutar estrategias destinadas a cumplir con los objetivos corporativos previamente establecidos y aprobados, fundamentalmente por los grupos de interés o “stakeholders”.

Para G. Dess y G.T. Lumpkin, citados por Arano, Arroyo, & Espinosa Mejía, (2012), la Dirección Estratégica tiene cuatro grandes atributos: en primer lugar, se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. Esto supone que el esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de la organización, no sólo para una única área funcional. Algunos autores se refieren a esta perspectiva como racionalidad organizacional.

En segundo lugar, la Dirección Estratégica implica la inclusión en la toma de decisiones múltiples y grupos de interés de la empresa. Los directivos deben de incorporar las demandas de muchos grupos de interés cuando deciden. Los grupos

de interés son esos individuos, grupos y organizaciones que poseen un interés en el éxito de la organización, incluyendo a los propietarios, clientes, proveedores, la sociedad en sentido general. Los directivos no tendrán éxito si continuamente se concentran en un único grupo de interés.

En tercer lugar, la Dirección Estratégica requiere incorporar tanto la perspectiva del corto como la del largo plazo. Peter Senge (1996), importante autor sobre la Dirección Estratégica del Massachusetts Institute of Technology, califica esta necesidad como tensión creativa. Esto significa que los directores deben mantener tanto la visión de futuro de la organización como la preocupación de las necesidades operativas.

En cuarto lugar, la Dirección Estratégica supone el reconocimiento de interrelaciones entre eficacia y la eficiencia.

La Dirección Estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

Este proceso debe realizarse de forma periódica y revisarse cada vez que un cambio importante se produzca en cualquiera de los múltiples aspectos que afectan a la empresa. Es fundamental que se involucre en él a todo el equipo directivo, mandos medios y operativos para que sea un proyecto asumido por todos y resulte ilusionante y sirva como guía ante los diversos cambios que presente la empresa y

se vea inmersa proporcionando una referencia para el contraste de las diversas opciones posibles.

Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a estos difíciles cambios. Este proceso recibe la denominación de Dirección Estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

La Dirección Estratégica constituye un enfoque de administración que se basa en el rechazo del determinismo y la fatalidad; que cree en el esfuerzo del hombre y de la entidad para elegir libremente el futuro de ésta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad para fortalecer la capacidad de adaptación y de liderazgo que proporciona un marco para las decisiones esenciales de la entidad, en base a una metodología que invita a la reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro. Se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y funcionamiento de la organización, en busca de unos resultados y un desarrollo satisfactorio. La misma se pone de manifiesto como un sistema de administración, en cuanto a proceso cubre todas las funciones básicas de éste a través de dos grandes fases interrelacionadas: la formulación de estrategias, y su implementación y control.

La Dirección Estratégica es una magnífica herramienta de trabajo para cualquier entidad, participativa por excelencia, donde superiores y subordinados definen de conjunto aspectos prioritarios y establecen objetivos para ser alcanzados

en un período de tiempo determinado y en términos cualitativos y cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones metas y resultados.

En México surge la imperiosa necesidad de actualizar y perfeccionar los métodos de dirección hasta el momento empleado, dada la urgencia de contar con organizaciones cada vez más eficientes.

### **Dirección Estratégica del Capital Humano**

Continuamente ha sido necesario gestionar a las personas para que las empresas funcionen: contratar nuevo personal, adaptar sus competencias al trabajo tratando de que se comprometan en sus funciones.

Una buena gestión de capital humano puede constituir una ventaja competitiva para la empresa. Estudios empíricos demuestran que las inversiones realizadas en mejorar la gestión de las personas pueden favorecer a los beneficios empresariales. La gestión de los recursos humanos es una tarea de todos para todos: directores de personal, asalariados, representantes de los trabajadores y director general.

Para García Carbonell, (2017) se consideran algunas Teorías que aportan conocimiento al área de la dirección estratégica de los recursos humanos:

### **La Teoría de la agencia y los costes de Transacción**

La Teoría de la agencia y los costes de Transacción, que concretamente se refiere a la racionalidad de los actores que intervienen en una interacción en la que se mezclan disciplinas como la economía y las finanzas, como un medio de control de conductas de los agentes colaboradores en las empresas; García Carbonell cita a Williamson (1975) al afirmar que estos estudios se enfocan en los factores que las organizaciones utilizan como medios de socialización interna de las relaciones,

restringidas fundamentalmente por la racionalidad que generalmente es parcialmente utilizada por los actores que se sitúan en una relación interpersonal, y los intereses personales.

Esta teoría de la agencia expresa la relación que se constituye dentro de los contratos laborales entre el o los individuos que delegan las actividades – denominado “principal” – y quien lo desempeña, llamado “agente”, tomando el contrato como el medio de alineación de los intereses de ambos lados.

Para conectar la teoría de los costos de transacción dentro de la dirección estratégica, la cual mantiene el postulado de empoderar a las personas dentro de un esquema organizacional efectivo con los elementos necesarios tanto materiales como intangibles como lo es la capacitación en alta dirección, se asume el pensamiento crítico de la racionalidad y el comportamiento oportunista para revelar el origen de las organizaciones basadas en las relaciones. Dichas relaciones de transacción entre dos agentes de la organización, constan de hacer negociaciones, intercambios y evaluación de estos, lo cual conlleva un costo visto desde la perspectiva de contrataciones y desarrollos de manera interna. Tanto la Teoría de la agencia como la de costos de transacción se complementan ya que comparten la plataforma de la interiorización dando pauta y aportando elementos a las relaciones de mercado y a la dirección estratégica, ya que, en la práctica de recursos humanos sobre esta misma base, admite medir y controlar con sus respectivas sanciones o recompensas la conducta de los empleados, lo cual conlleva a la alineación de los intereses de la empresa con los de los colaboradores.

### **Teoría institucional**

Por otra parte, García Carbonell (2017) también hace referencia a la teoría Institucional, que maneja la discusión de la necesidad de que el ser humano se legitime ante la sociedad. Las entidades suelen decantar sus decisiones para legitimar su visión y punto de vista ante los competidores, o el mismo ecosistema empresarial.

## **El Papel de la Dirección de Capital Humano**

Hay directores generales que designan a la dirección de capital humano tareas administrativas, otros el papel de asesores y otros el de alta dirección. El objetivo clave de la función de la dirección de capital humano es la de participar en la formulación e implantación de la estrategia de negocio de la empresa, pero también debe cumplir con determinadas responsabilidades administrativas o técnicas fundamentales.

Según Ulrich la función de los recursos humanos debe llevarse a cabo a través de cuatro facetas interrelacionadas. Este departamento debe:

- Gestionar algunos procesos básicos como la selección, reclutamiento, formación retribución.
- Conciliar los objetivos de negocio con las necesidades e intereses de los trabajadores manteniendo un canal de comunicación con los empleados.
- Desempeñar un papel estratégico involucrándose con el resto de la alta dirección.
- Liderar los procesos de cambio que afectan a las personas (Ulrich, 2018).

## Las PyME en México

La palabra PyME, es un acrónimo utilizado en México para referirnos a la micro, pequeña y mediana empresa, la cual – como unidad económica – puede ser operada bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial y desarrolla cualquier tipo de actividad, siendo generalmente la comercialización de bienes o la prestación de servicios los ramos preferidos. De acuerdo con datos del censo económico realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía en el 2019, en México existen aproximadamente 4 millones 48 mil unidades empresariales, de las cuales 97% son PyME que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo formal en el país. De acuerdo con David Arana (2018), México cuenta con una importante base de PyME consolidadas, mismas que deben aprovecharse para hacer de este hecho una fortaleza que haga competitivo al país para atraer más inversionistas y se fortalezca la presencia de los productos mexicanos en el mercado internacional.

### **Clasificación de las PyME**

Dependiendo del autor, las PyME se pueden clasificar de acuerdo a la cantidad de sus trabajadores, pero también se suele clasificarlas por sus montos de ventas anuales; dicha estratificación se puede resumir en la siguiente tabla:

**Figura 2** Clasificación De Las PyME. Relación Tamaño /Sector / Número De Trabajadores / Ventas Anuales

Tamaño	Sector	No. Trabajadores	Rango Ventas Anuales (MXP)
Micro	Comercio, Servicios, Industria	Hasta 10	Hasta 4 Mdp.
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde 4 hasta 100 Mdp.
	Servicios e Industria	Desde 11 hasta 50	Desde 4 hasta 100 Mdp.
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde 100 hasta 250 Mdp.
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde 100 hasta 250 Mdp.

Elaboración propia con datos de Secretaría de Economía (2012).

De acuerdo a la experiencia de quienes escriben, las PyME en México no cuentan con la capacitación o recursos necesarios que les permita conservar su actividad tras la muerte de su fundador; estudios sobre el tema (Báez, 2015) han analizado variables tales como ¿Cuánto tiempo “vive” un negocio en México? indican que, de cada 100 negocios, a los 5 años solo sobreviven el 25% y a los 20 años, solo 9% logran permanecer; lo anterior se debe a que en un mundo globalizado, ninguna empresa tiene el éxito garantizado y en gran medida se debe a que carecen de una planeación desde su fundación y en algunos otros casos a una nula apertura a la asesoría profesional.

Datos bastante preocupantes tanto en el sentido del freno económico que evidencia la breve etapa de vida de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, como en el sentido de conocer las razones de su breve existencia y potencial fracaso.

Así que para conocer más de los aspectos que llevan al fracaso a algunas PyME se enuncian algunos errores que terminan con la vida de este tipo de empresas Poblanas:

- Distanciamiento de la Cultura Empresarial
- Deficiencia en la Administración
- Incompetencia de los Dueños
- Creerse o pretender saber de todos los temas
- Defectuoso presupuesto económico y financiero
- Endeudamiento sin previsión
- Centralización del poder y la toma de decisiones
- Desaparición de controles internos
- Abandono del Análisis Estratégico
- Sobrevaloración de las habilidades del dueño
- Nulo diagnóstico empresarial
- Desconocimiento del uso de adecuadas pólizas de seguros. (Heredia, 2011)

Algunas de las ventajas que presentan las PyME en México son:

- Transcendental motor de desarrollo del país.
- Dinamismo y elasticidad proclive a convertirse en una empresa grande.
- Impregnan una porción importante de la población económicamente activa, por su capacidad de generación de empleos.
- Adecúan nuevas tecnologías con facilidad.
- Se ubican en heterogéneas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio. (ProMéxico, 2013)
- Sin embargo, estas presentan también una serie de desventajas:

- Poca o nula visión de reinversión de las utilidades
- Problemas al contratar personal especializado por no poder pagar salarios competitivos.
- Pobre calidad de producción porque los controles de calidad son mínimos o inexistentes.
- Imposible absorber los gastos de capacitación y actualización del personal.
- Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, deficiente servicio, pésima atención al público, precios altos o baja calidad, debilidad competitiva, activos fijos colosales, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno. (ProMéxico, 2013)

Con la idea de crear condiciones para el crecimiento de las PyME, el gobierno de México a través de sus diferentes instituciones ha puesto a disposición del público en general una variedad de programas para impulsar estos programas en los que se pueden encontrar información para el acceso a fuentes de financiamiento, incubadoras de negocios y diferentes ofertas de capacitación continua. Como se puede inferir, muchas de las condiciones que limitan el crecimiento de las PyME tienen que ver con conocimientos, costumbres y formas de ser de los emprendedores, por lo que ahora toca el turno a estos últimos, aprovechar al máximo estas facilidades.

## Liderazgo Directivo

Para llegar con mayor claridad al concepto de Liderazgo Directivo, se define en primera instancia lo que es el liderazgo. Ya muchos estudiosos de la administración y del tema han desarrollado conceptos propios que bien pueden abonar a introducirse al tema del directivo, algunas propuestas son, por ejemplo, la que refiere Chiavenato (2004), quien argumenta que el liderazgo “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Aunado a este concepto, se recupera el de Ivancevich, (2005), el cual proclama que el liderazgo se considera el “...proceso de influir en otros para facilitar el logro de objetivos pertinentes para la organización”.

Tomando los elementos más destacables de estas definiciones de liderazgo, se podría componer una aún más sustantiva y con orientación hacia la dirección efectiva, mencionando que el liderazgo es la habilidad de influenciar a las personas que rodean al líder mediante una comunicación persuasiva y convincente y alineada al logro de los objetivos preestablecidos en las empresas.

El líder eficaz toma en cuenta en todo momento e involucra las funciones del proceso administrativo, (planear, dar información, evaluar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, etc.) en una palabra: dirigir. Y como director estratégico, apoyando incondicionalmente al grupo para mantenerlo motivado y con el rumbo fijo.

Por lo tanto, el líder directivo, enfrenta dentro de las organizaciones una constante presión desde diferentes frentes, que les obliga no sólo a simplificar cada vez más la forma de trabajar en el día a día, sino también a buscar continuamente mejores métodos para hacer planes de futuro.

La globalización, la presión económica, los cambios continuos, el desarrollo sostenible y la innovación son condiciones que presentan los directivos de PyME enfrentando un dilema de querer cambiar, pero sin ser capaces de hacerlo por querer obtener resultados a corto plazo. Es en este punto cuando parece necesario realizar una reflexión sobre:

- ¿Existe capacidad de atender simultáneamente a los requisitos del corto plazo y a las necesidades de cambio del medio y largo plazo?
- ¿Hay competencias adecuadas para dirigir el sistema de gestión de la organización?
- ¿El desarrollo a los equipos de personas para que se comprometan con los proyectos de cambio y lleven al éxito a la organización?

Sólo triunfan aquellos que:

- Saben cuándo luchar y cuándo no.
- Saben discernir cuándo utilizar muchas o pocos grupos.
- Tienen grupos cuyos rangos superiores e inferiores tienen el mismo objetivo.
- Se enfrentan con preparativos a enemigos desprevenidos.
- Tienen generales competentes y no limitados por sus gobiernos civiles.

(Tzu, 2017)

## **Liderazgo y Competitividad para una efectiva dirección estratégica**

Para hablar de liderazgo, es preciso conocer lo que es y lo que hace un líder, Crespo et. al (2003), citan a Hellriegel, quien asegura que, para ser un líder efectivo, el individuo que pretenda alcanzar este talento, debe ser capaz de:

- Crear una visión atractiva a otros individuos para ser parte de una organización con una visión fresca.
- Ser Intuitivo, previniendo cambios, arriesgar y generar confianza.
- Empoderar a sus colaboradores permitiéndoles participar en la toma de decisiones y en la elaboración de objetivos, compartiendo con sus seguidores el control, es decir, involucra a los empleados en lo individual y en lo colectivo produciendo en ellos una sensación de compromiso y autocontrol.
- Generar autoconocimiento: planteándose permanentemente la opción de mejorar y buscar entre sus colaboradores personas que coadyuven a la mejora continua.
- Comunicarse efectivamente creando entusiasmo y compromiso entre los colaboradores.

Se puede decir que los líderes asumen la obligación de asegurar la supervivencia sostenible de las empresas, así como la continuidad de las operaciones, y para ello se debe utilizar el potencial existente en el mundo de los servicios, en la transformación de los modelos de negocio, en el aumento de la propuesta de valor a los grupos de interés, en la generación de nuevos nichos de mercado, en los procesos de gestión y de apoyo al negocio, en los nuevos canales de comercialización, en la promoción y capitalización de las experiencias de éxito, en los sistemas de relación e implicación con clientes, aliados y competidores.

El éxito de una empresa depende de la capacidad de aprendizaje y de la aplicación de estos conocimientos en la práctica. Se debe estar preparado para cooperar, asumir responsabilidades, liderar y tomar decisiones rápidamente. Y los

directivos son los encargados de crear un clima que promueva este comportamiento.

Los líderes no sólo aportan su propia experiencia a los programas de innovación y mejora, sino que también añaden los resultados de cada proyecto al manantial de sabiduría de la empresa, ya que el verdadero aprendizaje depende del total de las contribuciones individuales y de su uso compartido.

Al enfrentarse con estas situaciones de cambio, más que “tener la suerte” de llevar a la empresa por el camino correcto, es preferible “usar la suerte y desarrollar ventajas competitivas sostenibles” que permitan afrontar los nuevos retos de las empresas, y hacerlo de forma que se utilice todo el potencial de las personas que ya trabajan dentro.

Los directivos, quienes tienen la obligación y la responsabilidad de preparar para impulsar y dar soporte a la empresa con el fin de que:

- Se desarrolle e implante una estrategia clara, con objetivos definidos y con un claro enfoque a los grupos de interés (accionistas, clientes, empleados, entorno social).
- Se fomente el compromiso y el éxito de las personas, a nivel individual y de equipo, para que aseguren la consecución de los objetivos.
- Se gestionen apropiadamente los planes, proyectos y procesos, como base del sistema de gestión de la organización.
- Se identifiquen y establezcan las alianzas para asegurar el éxito de la estrategia.
- Se utilicen herramientas de innovación y mejora de forma sistemática.
- Se gestione el conocimiento y se aplique el aprendizaje continuo en toda la organización.
- Se obtenga el máximo aprovechamiento de los avances tecnológicos y de todo tipo de recursos.

- Se reflexione y se identifiquen, evalúen y gestionen los riesgos.
- Se mida y evalúe la percepción de los grupos de interés.
- Se consideren, exploten y protejan los resultados obtenidos.

Los líderes deben cumplir con tres características básicas:

- Han de tener pocas ideas y muy claras y coherentes, lo que les permite poder explicarlas de una manera sencilla a sus colaboradores.
- Tienen que ser capaces de motivar a las personas hacia esas ideas y de promover la automotivación, a través de su entusiasmo, de su convencimiento, de su capacidad de comunicación y credibilidad.
- Deben ser colaboradores que den ejemplo.
- Todo esto es lo que da al líder coherencia y credibilidad.

(Cabeiro, 2008)

## **El Líder con visión estratégica**

El concepto de “líder” se aplica no sólo a la Alta Dirección de la organización, sino que abarca toda la escala jerárquica hasta el último colaborador con responsabilidad sobre personas, tanto jerárquica (según su posición en el organigrama) como funcional (jefes de proyectos, jefes de áreas, jefes de equipos de mejora).

Una buena práctica consiste en definir claramente qué personas y/o funciones se consideran “líderes” para que la organización avance en su camino hacia el éxito, e identificarlas adecuadamente.

Los “conceptos fundamentales de la excelencia” como aspectos clave de la gestión que deben ser desarrollados por los líderes para el éxito de la organización

- Lograr resultados equilibrados
- Añadir valor para los clientes
- Liderar con visión, inspiración e integridad
- Gestionar por procesos
- Alcanzar el éxito mediante las personas
- Favorecer la creatividad y la innovación
- Desarrollar alianza
- Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible

Para asegurar el éxito de este concepto de liderazgo, la implantación de los “conceptos fundamentales de la excelencia” no es algo que tenga que hacerse “además de” las actividades habituales, sino que debe ser la base para una buena gestión del trabajo como la integración y la obtención de los resultados para cada grupo de interés en la organización.

## Los Líderes como Impulsores del Éxito

Desde la revolución industrial las organizaciones, y sobre todo las empresas, están en constante transformación.

Conceptos como la división del trabajo, la producción en serie, el control de calidad, la especialización, el cumplimiento de especificaciones, el valor añadido al cliente, la normalización, la calidad total, la excelencia en la gestión, la responsabilidad social, y otros igualmente relevantes, obligan a los líderes a ponerse al día constantemente y a redefinir continuamente los fundamentos del éxito de la organización, actuando como conductores e impulsores de dicho éxito.

Por eso es importante que los líderes establezcan claramente el marco cultural en el que se van a desarrollar las actividades propias de la organización, asegurando a continuación que este marco de referencia es conocido, asumido y compartido por todas las personas que forman parte de la organización y que son quienes finalmente tienen la llave para conseguir el éxito.

*“Un líder tiene que ser motivador y energizador, alguien que inspira y guía a los otros, que da energía al sistema y genera una situación mágica por la que todos quieren hacer algo extra.”*

(Drucker, 2008)

Los líderes deben impulsar el desarrollo sistemático del Sistema de Gestión, teniendo en cuenta que para que éste pueda ser llevado a la práctica con éxito, tiene que cumplir con una serie de condicionantes:

- Ser coherente con la Misión de la organización.
- Asegurar el camino hacia la Visión de la organización.
- Dar una respuesta equilibrada a los requisitos, necesidades, expectativas de todos los grupos de interés, asegurando el cumplimiento de los compromisos con los grupos de interés relevantes.

- Estar bien definido y sistematizado, y al alcance de todos.
- Desplegarse de forma coherente en objetivos, planes, procesos y/o proyectos concretos para todas las áreas de la organización.
- Ser evaluado, revisado y actualizado regularmente, en función del ritmo de cambio del mercado y de los grupos de interés.

## **Liderazgo y Equipos**

Una de las pocas certezas absolutas que existen en la gestión de las organizaciones, independientemente de su tamaño, actividad o naturaleza, es que no puede haber líderes si no existen equipos que deban ser liderados.

Desde la Revolución Industrial hasta nuestros días la concepción, la estructura y el funcionamiento de las organizaciones han ido evolucionando, y de forma paralela la figura de líder en la organización ha ido cambiando para adaptarse a las nuevas necesidades.

En el sentido más clásico, se pensaba a las organizaciones con una perspectiva vertical, en la que interactuaban dos grupos de personas claramente diferenciados: los jefes y los trabajadores según la cual, estos últimos no tenían capacidad para tomar decisiones ni aceptar responsabilidades, o no podían o no querían hacerlo.

No les gustaba trabajar y para que obtuviesen resultados se hacía necesario tratarlos de manera rigurosa, es decir, que el trabajo de los jefes (líderes), consistía en que los demás trabajaran, dándoles órdenes y asegurándose de que éstas eran cumplidas.

Desde esta perspectiva hasta la actual, cuya idea de partida es que el líder debe motivar, delegar y conseguir que su equipo funcione de forma independiente y responsable, la evolución ha sido lenta, y los estudiosos del liderazgo han ido elaborando sus teorías conforme al momento temporal en que se encontraban.

El definir el concepto “liderazgo” se hallan con múltiples versiones. Esto es en sí mismo muy atractivo, sugerente y excepcionalmente importante, por lo que se ha generado un gran volumen de investigación

Desafortunadamente, la claridad no destaca precisamente por ser el mejor resultado de tantos estudios y de tanto tiempo invertido en los mismos. Aunque se sabe mucho sobre líderes, es todavía relativamente poco lo que se conoce sobre “liderazgo”.

Se puede considerar que una persona es líder cuando consigue que los demás le sigan.

La mayor parte de la gente, cuando se refiere al liderazgo piensa en una persona “que hace que otra haga algo”. A esto se le denomina “influencia”, y es creencia común que el líder es alguien que tiene la capacidad de influir sobre otros.

Al líder clásico, aquella persona que todos admiten como líder, se le describe a veces como carismático o heroico.

Otro concepto común y vigente es el de líder transformacional, alguien que tiene visión y atractivo personal para generar un cambio organizacional total. El líder es quien tiene suficiente poder, autoridad y carisma para dirigir a los demás.

Actualmente, en muchas situaciones el líder es alguien que guía a los demás para que se dirijan asimismo.

Esta perspectiva sugiere un nuevo modo de medir la fuerza de liderazgo: la capacidad para aumentar al máximo la colaboración de los demás, ayudándolos a orientar eficazmente su propio destino, sin doblegar la voluntad de otros ante la propia.

*“Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.”* (consultores, 2019)

Los “superlíderes” encauzan la fuerza de muchas personas, pero su fortaleza no reside exclusivamente en sus propias capacidades, sino en el aprovechamiento de las inmensas y variadas aptitudes de aquéllos que los rodean, de su equipo.

Desde esta perspectiva es esencial analizar el comportamiento de los equipos y sus líderes (de fuera hacia dentro) antes de centrarse en el desarrollo del liderazgo personal (que fluye de dentro hacia fuera).

La mayoría de los directivos emplea menos de un tercio de su tiempo en supervisar a los trabajadores de forma individual. De hecho, pasa la mayor parte de ese tiempo en reuniones colectivas con su gente, con sus colegas o con su jefe; o incluso con personas ajenas a la organización, como clientes, aliados o proveedores.

Cuando los grupos funcionan de forma eficaz, pueden resolver problemas más complejos, tomar mejores decisiones, intensificar más la creatividad y desarrollar mejor las aptitudes y el compromiso personal que en el caso de los individuos trabajando de forma aislada. Si los grupos no están bien dirigidos, pueden bloquear la productividad; ésta es la razón por la que el líder actual tiene que ser alguien que capacite a los demás y facilite la labor colectiva.

Todos los grupos son únicos, son organismos dinámicos y complejos, constantemente cambiantes, que, al igual que cada persona por separado, tienen patrones de conducta y vida privada.

Entre los distintos grupos existen diferencias obvias de tamaño, propósito y tipo de miembros que los componen, pero además existe un elemento diferenciador que a menudo es pasado por alto, y es su nivel de madurez. Todos los grupos humanos pasan por etapas similares a medida que evolucionan, desde el grupo de personas que se reúne por primera vez, hasta el equipo eficaz que funciona de forma homogénea.

Actualmente los equipos se han convertido en los principales medios para organizar el trabajo de cualquier tipo de organización, ya que sobrepasan a los individuos cuando las tareas a realizarse requieren de múltiples habilidades, experiencia, juicio y creatividad. A medida que las organizaciones han ido adecuándose a un mercado más competitivo que exige máxima eficacia y eficiencia, han recurrido a los equipos como una forma de utilizar las competencias y talentos personales de los empleados. Los equipos resultan ser más flexibles y responder mejor ante las dinámicas cambiantes del entorno, pues tienen la capacidad de armarse, desplegarse, reenfocarse y dispersarse rápidamente.

Sin embargo, grupos y equipos no son lo mismo:

- **Grupo:** Conjunto de personas que comparten intereses y objetivos
- **Equipo:** Conjunto de personas que comparten intereses, objetivos, recursos, habilidades, y se apoyan mutuamente.

Un grupo se define como dos o más individuos interdependientes que interactúan y se reúnen para alcanzar objetivos particulares. Pueden ser formales o informales. En los grupos formales, los comportamientos son definidos y dirigidos hacia las metas de la organización. Los grupos informales son de naturaleza social. El desempeño del grupo es simplemente la suma de las contribuciones individuales.

Los equipos son grupos formales integrados por individuos interdependientes, responsables de alcanzar una meta. Estos equipos generan una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado y el compromiso del trabajo colectivo. El resultado es un nivel de desempeño mayor que la suma de las contribuciones individuales.

Existen muchos criterios que permiten clasificar a los equipos, pero de cara a identificar sus necesidades de liderazgo la clasificación más sencilla puede ser la siguiente, en función de su autonomía y responsabilidad en la toma de decisiones:

- Equipo Dirigido
- Equipo Auto dirigido
- Equipo Auto gestionado
- Equipo de Alto Rendimiento

Los líderes tienen la capacidad de elegir cómo quieren que funcionen sus equipos, pero si ponen su empeño en desarrollarlos para convertirlos en equipos auto dirigidos de alto rendimiento, la probabilidad de llegar al éxito (establecido en la Misión y la Visión) aumenta significativamente.

*“Los auténticos líderes no se distinguen por su talento innato o su dominio técnico, sino por su capacidad de inspirar en otros energía, pasión y entusiasmo. Y estos sentimientos se extienden rápidamente en los equipos de trabajo, estimulando a los demás.”* (Goleman, 2012)

Todo líder debería preocuparse de conseguir que en sus equipos se fomente una cultura de:

- Objetivos claros
- Participación de todos - Consenso en las decisiones
- Escucha activa
- Desacuerdo civilizado
- Comunicación abierta
- Funciones y tareas claras
- Liderazgo compartido
- Relaciones externas
- Comportamiento grupal
- Autoevaluación y mejora

Los líderes tienen a su disposición multitud de herramientas metodológicas para aumentar la efectividad de sus equipos, pero lo más difícil de conseguir es la auto-concienciación de estos líderes en la importancia de su implicación personal como impulsores y tutores.

Es necesario contar con líderes de todo tipo que surjan en cada nivel de la organización. El liderazgo ya no fluye exclusivamente de arriba hacia abajo sino también de abajo hacia arriba y en todas las direcciones.

Los líderes del nivel más alto deben conseguir que “liderar” sea una función que goce de popularidad, invitar a que todos asuman un rol de liderazgo y luego educar y fortalecer la capacidad de todas las personas para liderar.

## **Perfil de Puestos**

Cómo definir un puesto de trabajo.

Para definir y lograr un proceso de selección exitoso, se debe enfocar en definir de manera adecuada lo que se necesita -perfil de la búsqueda- y posteriormente llevar a cabo un proceso sencillo y rápido para poder elegir al colaborador adecuado en relación con el ya mencionado perfil de la búsqueda.

Para llevar a cabo todo lo anterior, no es necesario ser un experto en recursos humanos. A continuación, se verá cómo hacerlo, por medio de un no experto.

Una correcta definición del perfil del puesto es fundamental para un proceso de selección exitoso. Una mala definición provocará necesariamente un resultado final no deseado.

Para la definición del perfil es importante que el mismo se elabore en función de los requisitos del puesto; el candidato a buscar no debe ser “como nos agrada” o “como nos parece” sino de acuerdo a las características de dicho puesto. Hay que tener en cuenta las capacidades necesarias para realizar las tareas y asumir las responsabilidades que el cargo plantea, considerando -adicionalmente- las características de la empresa.

El conjunto de capacidades requeridas para un puesto de trabajo necesario para realizar la selección de su futuro ocupante, pueden incluir además factores adicionales.

Como en todos los casos el candidato debe responder a un perfil, es preciso definir todos los requisitos necesarios: los excluyentes y los no excluyentes. Una correcta división de estos requisitos será clave en las etapas posteriores. Si la empresa trabaja con un esquema de gestión por competencias, deberán

considerarse las competencias requeridas para el perfil a buscar, usualmente ya definidas.

Estos son los aspectos para tomar en cuenta en la definición del perfil:

1. Objetivo básico de la posición (misión o síntesis del puesto).
2. Descripción del puesto: Dependencia, sectores puestos a cargo, etc.
3. Principales responsabilidades / tareas. Grado de autoridad / Delegación.
4. Requisitos del puesto: Experiencia, educación /estudios cursados, conocimientos. Ejemplo de conocimientos: manejo de ordenador, idiomas, etc.
5. Otros requisitos. Por ejemplo, domicilio u otros en adición a los anteriores.
6. Competencias dominantes: Cardinales, gerenciales, específicas por área.
7. Remuneración, usualmente un rango.
8. Fecha de incorporación.

### **Atracción de Talento Adecuado**

La primera opción que usualmente se analiza es la de realizar un reclutamiento interno, y/o promover a un colaborador.

No obstante, en muchas ocasiones, es necesario buscar al nuevo colaborador en el mercado.

Para la atracción de postulantes se mencionan algunas características básicas. Se debe anunciar y buscar en el lugar donde los candidatos potenciales se encuentren. A los tradicionales anuncios en periódicos hoy se suman las redes sociales.

**Atracción.** Es una etapa del proceso de selección de personas durante la cual se realizan una serie de acciones para atraer a los postulantes más adecuados en relación con el puesto que se desea cubrir.

Una atracción realizada adecuadamente será la diferencia entre contar con muchos casos poco interesantes y pocos casos, los necesarios, relacionados con el perfil a cubrir.

### **Los Procesos de Contratación de Capital Humano**

De manera general, un proceso para el reclutamiento - selección - contratación - introducción del nuevo personal a una empresa, es un proceso que debe seguir las siguientes etapas:

Figura 3. Etapas del proceso de contratación del Capital Humano

1. Detección y análisis de las necesidades reales de la organización
2. Definición del perfil del personal necesario para el puesto
3. Definición de la metodología de reclutamiento a utilizar
4. Pre-selección de candidatos a través de la recepción de candidaturas
5. Aplicación de evaluaciones, pruebas y exámenes psicométricos
6. Entrevista a los mejores candidatos
7. Elección de la mejor opción
8. Contratación
9. Gestión de la documentación del proceso de selección
10. Integración y acompañamiento del nuevo trabajador
11. Seguimiento como parte del proceso de selección de personal

Elaboración propia con datos de Bizneo 2019

La etapa del proceso de reclutamiento inicia con la creación de algún nuevo puesto de trabajo o en su defecto, cuando se presenta alguna vacante en algún departamento; cuando esto sucede, debe notificarse al Departamento de Recursos Humanos mediante un correo electrónico el cual debe precisar el perfil del postulante, es decir: “debe incluir la definición de características y competencias que debe tener el personal que consideramos idónea para desempeñar el puesto”;

el proceso de reclutamiento termina cuando se cuenta con una serie de “solicitudes de empleo” y/o “currículos” de posibles prospectos para ocupar la vacante.

De manera enunciativa más no limitativa, el “perfil del postulante debe” precisar los conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, valores, actitudes, capacidad para trabajar en equipo y demás habilidades que queremos que posea. Resulta conveniente considerar la facilidad para adaptarse al ambiente o a la cultura laboral de la empresa.

Este Proceso de Reclutamiento, se puede resumir en 3 pasos importantes:

1. Recepción de la “Solicitud del Personal” por parte del departamento interesado.
2. Búsqueda interna de candidatos.

Utilizando los medios de comunicación internos de la empresa, se oferta la vacante y se detalla el proceso de selección a utilizar y los tiempos máximos en los que se espera recibir solicitudes.

Se valida si alguno de los “posibles” candidatos internos cumple con los requisitos especificados por el departamento interesado por el nuevo personal.

En caso de que el personal no cumpla con las expectativas, se procede a abrir la vacante al público en general – no sin antes agradecer al personal interesado e indicarles la causa por la cual no pudieron ser seleccionados y pasar a la siguiente etapa.

3. Búsqueda externa de candidatos

Dependiendo del tipo de personal buscado, se debe definir el medio de comunicación externo idóneo para alcanzar el personal idóneo para el puesto (bolsas de trabajo electrónicas, universitarias, medios de comunicación impresos, ferias de empleo).

Se oferta la vacante y se detalla el proceso de selección a utilizar y los tiempos máximos en los que se espera recibir solicitudes.

Se reúne información de los prospectos y se obtiene el listado de candidatos.

La etapa del proceso de selección, comienza tan pronto la lista de candidatos y prospectos es autorizada por el encargado de recursos humanos y termina cuando la empresa decide cuál de los solicitantes se debe contratar; este proceso tiene como objetivo “decidir el candidato que debe ser contratado”.

Este proceso se puede resumir en 2 pasos importantes:

1. Integración del expediente, el cual debe contener:

Solicitud de Empleo / Currículo.

Historial laboral del candidato y evaluaciones de desempeño (en caso de ser un candidato interno).

2. Entrevista preliminar de selección; esta debe ser una plática formal conducida con profundidad para precisar si el candidato se adapta con los requisitos del área y si su forma de ser concuerda con la filosofía de la empresa.

El proceso de la entrevista debe ser siguiendo el proceso adecuado para alcanzar resultados exitosos:

- **Planeación**

El entrevistador debe precisar cuáles preguntas debe realizarle al candidato y de decidir el orden en el que conducirá la misma; de la misma forma debe prepararse con las respuestas de las posibles preguntas que pudiera hacer el entrevistado.

- **Creación de un ambiente de confianza**

La idea de esta fase, es generar un ambiente formal de cordialidad y confianza recíproca con el candidato; para esto, el entrevistador debe iniciar introduciendo al entrevistado a la organización que representa, debe hacer

ver y sentir la imagen corporativa de la organización, sin olvidar un clima laboral humano, amistoso y profesional.

- **Intercambio de información**

Esta actividad se realiza generalmente mediante un proceso de comunicación dirigido por el entrevistador, sin embargo, es necesario que se utilice algún formato adicional que le permita adquirir el máximo de información posible del candidato – misma que no se encuentra a simple vista en un currículum y es un error que el entrevistador solamente se dedique a puntualizar la información que ya se asienta en el currículum enviado por el entrevistado.

- **Cierre de entrevista**

Cuando el entrevistador considera que ya ha recolectado la suficiente información posible que le permita decidir si las habilidades y actitudes del candidato son las que está buscando, es momento de comenzar con el cierre de la entrevista; es entonces cuando se da oportunidad al candidato de externar algunas preguntas y se le confirma al candidato los tiempos que tomarán las siguientes fases del proceso de selección y, sobre todo, la forma en la que se le contactará en caso de ser elegido.

- **Evaluación**

Se recomienda que tan pronto se concluya la entrevista del candidato, se registren las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

Una entrevista realizada con errores, puede ocasionar en el rechazo de candidatos idóneos o en la contratación de personas no adecuadas para el puesto; en forma general se pueden puntualizar los siguientes posibles errores del entrevistador:

- Cuando no se puede establecer un clima de confianza, la entrevista puede resultar débil.
- Intentar incorporar a la entrevista distracciones mediante factores externos.
- Hablar en exceso o no permitir al candidato hablar.
- No leer previamente con detenimiento los currículos de los candidatos ni escucharlos durante la entrevista.
- No estar debidamente preparado para la entrevista.

La etapa de verificación de datos y referencias resulta indispensable, pues el área de recursos humanos debe verificar los datos asentados en las solicitudes de empleo o currículos, así también los datos recabados durante la entrevista.

La etapa de pruebas de idoneidad, son aquellas evaluaciones que se utilizan evaluar la compatibilidad entre los candidatos y los requerimientos del puesto. En esta etapa del proceso, se recomienda utilizar las siguientes evaluaciones:

- De conocimientos,
- De desempeño,
- Psicológicas,
- A elección del departamento de recursos humanos, cualquier otra que considere indispensable... como pueden ser exámenes antidoping y de polígrafo.

La etapa de entrevista de selección, es aquella que se realiza con el “jefe inmediato del puesto vacante”; consiste en una plática formal conducida con profesionalismo y profundidad por el que será “el futuro jefe inmediato”. El objetivo de esta entrevista es conocer cuáles son las características que diferencian al candidato de los otros candidatos, evaluar la idoneidad del candidato para desempeñar el puesto y sobre todo si el candidato se podrá integrar adecuadamente al equipo de trabajo. Como cualquier otra entrevista, esta debe cumplir con los puntos señalados previamente en la etapa 2.

Por último, la etapa de resultados y retroalimentación, es precisamente cuando el resultado final del proceso se resume en el nombre del candidato que será contratado; en caso de haber ejecutado adecuadamente los pasos anteriores, el candidato tendrá buenas posibilidades de desempeñar adecuadamente el puesto y será productivo para su equipo de trabajo. Al momento de la toma de decisión conjunta entre el área de recursos humanos y el Jefe Inmediato de la vacante, se deberá proceder con la contratación inmediata.

### **Elección de Candidatos en Relación al Perfil**

Se necesita realizar varios procedimientos en la selección de personas para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.

En un proceso de selección para elegir a posibles candidatos primero se debe conocer a los postulantes. Con tal propósito, deberá determinarse el perfil de cada uno de ellos, evaluando tanto experiencia y conocimientos como competencias. Perfil del postulante. Conjunto de capacidades de una persona, incluyendo sus estudios formales, conocimientos, competencias y experiencia, así como su motivación tanto en relación con su carrera como para el cambio laboral.

Dentro de los pasos de un proceso de selección es muy importante la primera selección o preselección. En esta etapa, usualmente, se realiza un paso preliminar con el propósito de detectar de manera temprana aspectos de la persona que determinarán sea o no sea seleccionada como finalista.

En la preselección se pueden considerar los siguientes pasos: recepción de candidaturas, lectura de antecedentes y/o aplicación de filtros informáticos, análisis

de eventuales, candidatos internos, utilización de pre-entrevista (en sus diferentes variantes, según corresponda), aplicación de alguna evaluación de conocimientos.

Por último, otro de los aspectos esenciales de una buena elección es la entrevista de selección. La misma se realiza con el propósito de elegir a una persona para ocupar un puesto. En ella se comparan las capacidades del candidato (conocimientos, experiencia, competencias) junto con su motivación en relación con el puesto a ocupar. (Ruiz., 2018)

En una entrevista es fundamental la evaluación de las competencias o habilidades de una persona. Con frecuencia los no especialistas manifiestan sus dudas al respecto. No obstante, el tema es sencillo y se recomienda para ello utilizar alguna herramienta.

La entrevista estructurada combina preguntas de diferentes tipos, entre ellas, las específicas para evaluar competencias. La mejor forma de evaluar competencias es mediante preguntas específicas y estas pueden ser utilizadas tanto por un especialista de recursos humanos como por el futuro jefe de la persona que asumirá el puesto.

Para que este tipo de entrevistas sea eficaz es conveniente realizarla tomando como base de la misma tanto el diccionario de comportamientos como el diccionario de preguntas. Idealmente estos documentos deben ser confeccionados a medida de la organización, en función de su modelo de competencias.

#### Cómo tomar la decisión entre varias opciones

Para una buena decisión primero se deben comparar los conocimientos y competencias del futuro colaborador con lo requerido por el puesto a ocupar.

El puesto a ocupar es el que se le asignará en el instante de la incorporación o, eventualmente, uno a ocupar en un futuro cercano.

Del mismo modo, no es una buena idea, elegir a una persona cuyas capacidades sean sensiblemente menores a lo que el puesto requiere.

Eventualmente pueden existir diferencias entre el perfil de la búsqueda y el perfil del postulante o nuevo colaborador, pero ese desfase debe ser con pronóstico positivo. Es decir, que la brecha existente, ya sea en conocimientos o en competencias, pueda cerrarse en un tiempo razonable.

Todo jefe, aún en empresas que cuenten con áreas de recursos humanos, debería intervenir para definir el perfil del puesto a cubrir o perfil de la búsqueda y, luego, tener la capacidad para hacer una buena selección de un futuro colaborador.

La mayoría de los jefes manejan muy bien ambos aspectos de manera intuitiva. En todos los casos, siempre es posible sumar conocimientos al respecto para mejorar su rol de jefe.

### **Proceso de Contratación**

Este proceso inicia al momento de tomarse la decisión del contrato y termina con la firma del contrato por ambas partes, tiene como finalidad cumplir con todos los requerimientos formales y legales para el inicio de la relación laboral entre la PyME y el candidato seleccionado.

Es entonces cuando recursos humanos debe realizar el siguiente proceso:

- Recibir correo de confirmación del candidato a contratar, precisando la fecha de contratación y la duración del contrato.
- Se deberá solicitar los siguientes documentos:
- Solicitud de empleo
- Currículo
- Acta de nacimiento
- Comprobante de domicilio

- Cédulas profesionales y/o comprobantes de estudio
- Identificación oficial con fotografía
- Comprobantes de CURP
- Comprobantes de RFC
- Comprobante de inscripción al IMSS
- Estado de cuenta con clabe interbancaria
- Acta de matrimonio
- Actas de nacimiento de los dependientes económicos
- Carta de No Antecedentes penales
- Elaboración y firma del contrato del trabajador.
- Se procederá a notificarle al IMSS la contratación del candidato.
- Se deberá dar de alta en los sistemas de recursos humanos de la empresa y se indicará al nuevo trabajador su número de empleado. Es aquí donde el personal administrativo de la empresa elabora la credencial del trabajador, registra las huellas digitales del trabajador para los sistemas automáticos para el registro de asistencia y se asigna el correo electrónico del trabajador.
- Se entregará al trabajador las Políticas y Reglamentos de la Empresa, horarios de trabajo, uniformes, se realizará un recorrido por las instalaciones de la empresa y se explicarán los diferentes servicios que la empresa pone a disposición de los trabajadores.
- Se explicará al nuevo trabajador los detalles sobre el pago de nómina y diversas prestaciones a las que tiene derecho.
- Se revisará la integración del expediente del trabajador, el cuál debe tener:
  - Los documentos señalados en el paso 2
  - Resultados de las pruebas aplicadas al trabajador
  - Diferentes reportes del entrevistador y verificación de datos
  - Correo enviado por el jefe de área solicitando la contratación del trabajador

- Diferentes registros dando de alta al trabajador en el IMSS y los sistemas de la empresa (Uclés, 2012)

### **Proceso de Inducción**

Este proceso inicia una vez que el nuevo trabajador o empleado ha sido contratado y termina cuando el trabajador conoce la información básica de la empresa y de su área de trabajo.

Para esto, el área de recursos humanos, debe preparar un curso de inducción, mismo que debe mantenerse actualizado en todo momento. De forma general, esta es la información mínima que debe contener el curso:

- Bienvenida
- Misión, Visión y Valores
- Estructura Organizacional
- Políticas Internas
- Reglamento de Seguridad
- Prestaciones
- Aspectos Administrativos

Dirección Estratégica de los Recursos Humanos, una reorientación del modelo.

En la actualidad se le ha considerado al capital humano como un factor estratégico dentro de las organizaciones para generar innovaciones que les permitan gestionar y fortalecer ventajas competitivas, tanto en la parte comercial, como en los departamentos clave. Es por lo que, retomando las ideas de Jackson, Schuler y Rivero, (1989), las aportaciones de Delery y Doty, (1996) y las investigaciones de Brewster (1999), quienes proponen dar un enfoque disciplinario con un peso más específico hacia lo humanitario y sensible en el aspecto de la inteligencia.

Estos autores clasifican la actividad de los recursos humanos en cuatro factores: Universalista, contingente, configuracional y contextual, incidiendo como un nuevo paradigma en el estudio del capital humano. Estos cuatro cartabones diferentes para el análisis, en los que tienen en común teorías estratégicas y organizativas, aportan por una parte factores de dirección estratégica, y por otra, el desarrollo de una explicación de las estrategias de recursos humanos.

Figura 4. Aportaciones de la dirección estratégica al Capital Humano

Aportaciones		Líneas de acción
Origen de la investigación en gestión estratégica de los recursos humanos	Universalistas	Proactividad de directivos
	Contingentes	Necesidad de cambio en directivos
	Configuracionales	Valoración de utilidad de la función de recursos humanos
	contextuales	Planificación de Recursos humanos

Elaboración propia con datos de Jackson, Schuler y Rivero, (1989), Delery y Doty, (1996)

Sumado a estas aportaciones, se consideran algunos componentes adicionales que han formado un modelo nuevo de dirección estratégica en la administración de los recursos humanos, dejando de lado el clásico patrón mecanizado del manejo de estos recursos bajo una perspectiva meramente funcional, y que favorecen el acercamiento al factor humano como pieza clave basada en una premisa de sensibilidad diferente y muy alejada del utilitarismo. Para lo cual se debe atender a los trabajos de Mahoney y Deckop (1986), Storey (1991), y Beaumont (1991) en los que se descubren características de transformación hacia el interés de los teóricos de encontrar la gestión del actuar de los individuos como entes sociales al interior de las organizaciones, basada en un desempeño organizativo conductual, enmarcado en un contexto de inteligencia, sensibilidad y capacidad para alcanzar la misión y objetivos de manera permanente.

Al realizar una conjunción de las aportaciones de Jackson, Schuler y Rivero, Delery y Doty, con los elementos de Mahoney y Deckop, Storey, y Beaumont, se configura una categorización de ítems que se utilizarán para darle fortaleza a la investigación, considerando que son los factores integrantes que deben aplicar los líderes de las organizaciones, para llevar a cabo una adecuada dirección estratégica enfocada a la administración del capital humano.

Mientras que Jackson, Schuler y Rivero, Delery y Doty, consideran como líneas de acción para una adecuada dirección estratégica de los recursos humanos: la proactividad de directivos, la necesidad de cambio en directivos, la valoración de utilidad de la función de recursos humanos y la planificación de recursos humanos; Mahoney y Deckop, Storey, y Beaumont; proponen elementos que al ponerse en marcha, pueden conseguir la implementación del nuevo paradigma en la administración de recursos humanos, tales como las tarea directiva básica, la observancia de las reglas, la elaboración de contratos, la existencia de una guía

para la acción directiva, el enfoque adecuado en cada área funcional, la identificación de habilidades directivas más valoradas por los colaboradores, las relaciones clave entre directivos y con empleados, las iniciativas, la posición del líder respecto al plan corporativo, así como la velocidad de toma de decisiones, la comunicación directiva, la estandarización de prácticas jerárquicas, la comprensión del rol directivo, el diseño de puestos, y la implicación del empleado en decisiones de nivel medio.

En el punto de la proactividad de la ocupación de los recursos humanos, citando a Miller y Burack (1981), se conoce que las empresas han ido modificando sus actividades constantemente, motivadas en muchos casos por incertidumbres, varios de los modelos de educación, la evolución tecnológica, entre otros factores: en tanto que Niniger (1980) y Skinner (1981) dibujan un patrón sobre una constante de actividades que han hecho que se modifiquen las actividades de los recursos humanos, mencionando que esos cambios han hecho que se defina un concepto integrador en cuanto a la gestión corporativa de estos recursos; debido a que se dio la corriente de transformación (sumando aprendizajes de la escuela de relaciones humanas, de relaciones laborales y los avances de la ingeniería industrial) demandando una nueva manera de constituir las estructuras de las empresas en el mundo.

En cuanto a la necesidad de cambio de mentalidad en los esquemas directivos, se dan prácticamente obligados por la nueva concepción de la labor de los recursos humanos en las organizaciones; algunos teóricos narran que las funciones del personal abandonaban poco a poco el carácter funcional y modificaban sus perfiles dando pie a la integración de equipos corporativos y de dirección, apareciendo la dirección estratégica de los recursos humanos.

La corriente de estudio dedicada a evaluar la contribución al desempeño organizativo de los recursos humanos (García Carbonell, et. al. 2017), analiza el

carácter estratégico de esta disciplina y el proceso que facilita la asignación de funciones y responsabilidades de los individuos.

Steffi y Maurer (1988) mencionan que la medición contable de esta contribución de la practicas de recursos humanos para la empresa, están limitadas de alguna manera por lo complejo del objeto de estudio, sin embargo, proponen aislar los aportes a la productividad ya que consideran que esta variable es fuente de algunos efectos secundarios; y a su vez consideran aspectos importantes como el movimiento de los colaboradores, y permiten comparar la utilidad del capital humano y las necesidades reales de las entidades.

Por último, en el rubro de la planificación de los recursos humanos, se tienen identificadas las premisas que dieron origen a la dirección estratégica de estos, retomando el proceso de Niniger (1980) y Bechet (1987), que contempla cinco pasos esenciales:

1. Analizar fuerzas internas y externas a la organización
2. Analizar aspectos íntimamente ligados a la empresa
3. Analizar las implicaciones del capital humano
4. Definir estrategias de administración de recursos humanos
5. Diseñar las acciones a desarrollar por el capital humano.

A continuación, se muestra la tabla propuesta en la que se distribuyen las líneas de acción de la dirección estratégica con las acciones a considerar para el desarrollo del nuevo paradigma en administración de recursos humanos.

Figura 5. Líneas de acción que confirman el nuevo paradigma en la Administración de Capital Humano

Líneas de acción de Dirección Estratégica	Acciones que confirman el nuevo paradigma en la Administración de Capital Humano	
Proactividad de directivos	Tarea directiva básica	Reglas
	Contratos	Guía para la acción directiva
	Enfoque	Habilidades directivas más valoradas
Necesidad de cambio en directivos	Relaciones Clave	Iniciativa
	Posición respecto al plan corporativo	Velocidad de decisión
Valoración de utilidad de la función de recursos humanos	Comunicación directiva	Estandarización de practicas
	Rol directivo	Naturaleza de las relaciones
Planificación de Recursos humanos	Diseño de puestos	Implicación del empleado
	Formación y desarrollo	Enfoque técnico

Elaboración propia con datos de de Jackson, Schuler y Rivero, (1989) Delery y Doty, (1996) Mahoney y Deckop, (1986) Storey, (1991) y Beaumont (1991)

Para conseguir el asentamiento de un nuevo paradigma en la Administración del capital humano, debe entenderse el camino transformacional de la tradicional administración repleta de aspectos mecánicos, burocráticos y de férreo control, a un régimen con una dinámica organizativa enfocada a las prácticas sensibles y pensadas del Capital Humano, bajo una dirección estratégica que procura ese cambio y que se basa en el desarrollo de la práctica profesional valorando la contribución de los individuos en las organizaciones y sus acciones en el afán empresarial. (García Carbonell, et. al. 2017)

### CAPÍTULO III. UNIDAD DE ANÁLISIS

#### **Origen, apertura y creación de la unidad de análisis (entidad-empresa)**

Alineado al objetivo principal de este trabajo, que es la propuesta de una metodología para precisar estrategias, procedimientos y medidas apropiadas para direccionar las actividades que van, desde reconocer la exigencia inminente de requerir capital humano, hasta la contratación objetiva y eficaz de este capital, con la firme intención de que durante su paso como colaborador se mantenga la visión seria de cumplir con las metas en las empresas.

Este trabajo de investigación se desarrolla en una pequeña empresa dedicada a ofrecer servicios de educación superior en la ciudad de Puebla, México.

Esta pequeña empresa cuenta con una plantilla base de 10 empleados, que se distribuyen de la siguiente manera: un gerente general, un gerente de operaciones y un gerente académico, cada uno de los directores cuenta con una secretaria particular quien se encarga de la agenda y las operaciones secundarias del director que puedan ser decididas por el staff bajo la aprobación del director.

Se cuenta con una secretaria administrativa quien cuenta con un auxiliar y se encarga de la administración financiera de la empresa. Además de dos personas de mantenimiento y limpieza.

#### **Estructura organizacional y Staff de Apoyo**

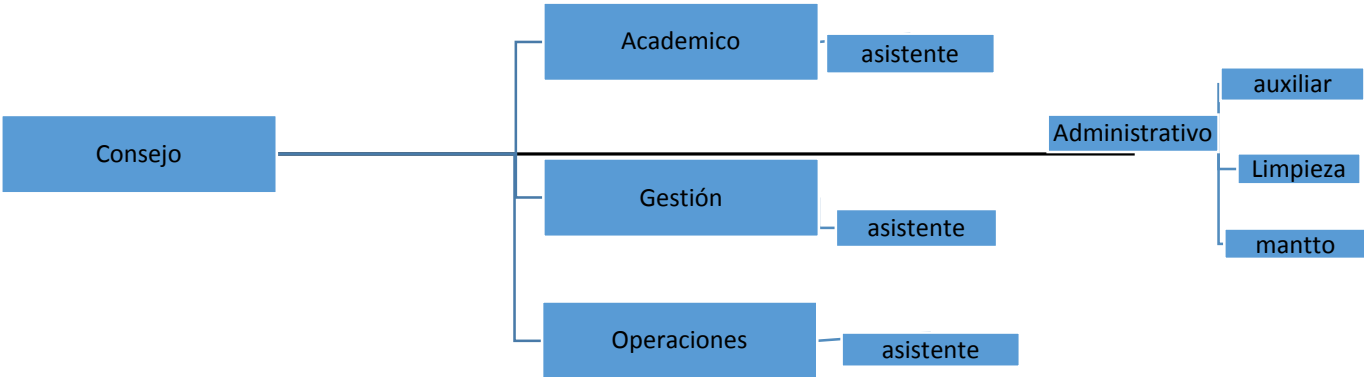
La empresa se constituye como una sociedad civil, con una estructura organizacional que define a tres líderes que son a saber: el director de operaciones, el director de Gestión Global y el director Académico, el órgano máximo de autoridad es el consejo organizacional formado por los tres puestos anteriormente descritos quienes cargan con el 35 % de las operaciones y el 80% de la decisión.

El director Académico se encarga de reclutar a los docentes en cada caso.

Este staff es responsable del 65% de las operaciones y el 20% de decisiones.

Las áreas funcionales quedan definidas de esa manera en tanto que el staff conformado por secretaria administrativa, docentes y personal de mantenimiento y limpieza, cuentan con descripciones de puesto, y cronogramas para determinar el tiempo en el que se deben alcanzar las metas previstas al inicio del periodo definido por el consejo organizacional.

Figura 6. Organigrama de la Estructura organizacional y Staff



Elaboración propia con datos de la empresa motivo de estudio

**Situación actual**

La Universidad Privada objeto de estudio, se conforma el 24 de febrero de 2016, en la Ciudad de Puebla, Puebla, con la finalidad de ofrecer carreras de pregrado y posgrado a distancia, ofreciendo la Licenciatura en Negocios Internacionales, la Licenciatura en Administración de Empresas y la de Turismo.

Actualmente, además en el posgrado, ofrece la Maestría en Auditoría en Gestión Pública, Maestría en Consultoría y Maestría en Desarrollo Técnico de Programas de producto.

Para hacer más accesible las oportunidades de estudio a quienes tienen la intención de estudiar y prepararse formalmente, la Universidad mantiene sus programas de estudio en línea, para que desde cualquier parte del mundo se pueda acceder y así obtener esta preparación de educación superior.

Actualmente se trabaja en la creación de nuevas licenciaturas y se estudia la factibilidad de abrir más planteles al interior del país con el propósito de cumplir con los objetivos planteados, y cubrir las necesidades del mercado.

## CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

### Tipo de Investigación

En este capítulo se define la metodología utilizada para el desarrollo del proyecto de investigación, se exponen el tipo de investigación, el diseño de la investigación, los métodos, técnicas a seguir e instrumentos utilizados tanto para la recolección como para el análisis de datos, y la vía para alcanzar los objetivos propuestos.

Dada la naturaleza cualitativa de tipo explicativo–cualitativo no experimental, de la investigación, se aplicó una encuesta a los individuos participantes en una pequeña empresa en el sector de servicios en la Ciudad de Puebla, Puebla, con una muestra no probabilística seleccionada a partir de los datos obtenidos de fuentes como la teoría la agencia, la teoría institucional y el papel de la dirección de capital humano.

Para la realización del trabajo se ha tomado como unidad de análisis una pequeña empresa en el sector de servicios en todos los niveles jerárquicos.

La muestra se seleccionó aleatoriamente de la población de la pequeña empresa en el sector de servicios, establecida por los investigadores con un propósito definido de acuerdo al avance de los sucesos; debido a que en el estudio cualitativo se seleccionan los ambientes que auxilien en la comprensión de detalles, información y actitudes de los propios actores en el fenómeno estudiado.

Se decretó trabajar con estas técnicas de investigación cualitativas debido a que se analizan las actitudes, actividades, y ambientes de los colaboradores en la empresa, con el objetivo de describir que el hecho de llevar una dirección estratégica en el tema de capital humano, se aprecia directamente en la interacción de los actores involucrados al interior.

Con las técnicas trabajadas se pretende conocer a través de las encuestas las convenciones y efectos de las acciones que se consideren parte de un proceso de dirección estratégica enfocada a la administración del capital humano, desde sus expectativas, y esquemas de trabajo dentro de la organización.

Todo ello para la formulación de afirmaciones acerca de cómo se vive el fenómeno de la administración del capital humano y la formación de las dinámicas de dirección estratégica, desde una perspectiva que permita comprender la aplicación de esta dirección ante los colaboradores de la empresa estudiada en Puebla.

#### Métodos, técnicas e instrumentos

Una vez determinada la muestra para el trabajo de investigación, se aplica el instrumento a los individuos. Para el presente trabajo se empleó la encuesta específicamente; apoyándose en un cuestionario inicial, con el cual se buscó conocer los datos básicos de identificación de la organización tales como el tamaño, el o los puestos de los entrevistados, y datos cuantitativos relevantes para cimentar los resultados. Se manejó una encuesta de 20 ítems divididas en tres bloques para considerar las variables más destacadas de la investigación, utilizando respuestas en escala de Likert con 5 opciones. Y con apoyo del paquete estadístico bajo la premisa de Kruskal Wallis para identificar cambios sustantivos en las respuestas y así obtener resultados que fortalecen las propuestas, dependiendo de qué tan categóricos fueran los resultados que avalan la  $H_0$  (hipótesis a comprobar).

## Cuestionario inicial

El objetivo es analizar las prácticas y procedimientos de trabajo en las operaciones de los colaboradores, en general observando si en sus respuestas y se encuentran los datos cualitativos que se requieren en cuanto a los datos de la empresa, su descripción, clasificación y giro principal.

## PREGUNTAS GUÍA EN LA ENTREVISTA

GUÍA DE PREGUNTAS DE REFERENCIA: PREGUNTAS A DIRECTIVOS ACERCA DE LA EMPRESA.
Datos Generales acerca de la organización:
Año de Inicio de Operaciones.
Sector en donde participa
Clasificación en cuanto a Número de colaboradores.
Nacionalidad de la empresa
Producción o servicios principales

GUÍA DE PREGUNTAS PARA LOS INVOLUCRADOS EN LAS ÁREAS:
Nivel del puesto que ocupa.
Tiempo de estancia en la organización.
Tiempo en el puesto actual
Puesto (s) ocupad(s) anteriormente (en su caso) en esta organización.
Puesto (s) ocupad(s) anteriormente (en su caso) en otras organizaciones.
Actividad principal
Las relaciones con sus compañeros y en su caso con superiores.

GUIA DE PREGUNTAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Elementos de mayor importancia que se toman en cuenta del perfil, al momento de contratar al personal:

Uso de filtro de selección de personal si el aspirante proviene de alguna empresa similar del sector

Existe criterio que evalúe la creatividad del aspirante

Existe criterio que evalúe el cumplimiento de instrucciones del aspirante

A continuación, se presenta el instrumento utilizado:

### **BLOQUE 1:**

ESTRUCTURA DE PLANEACIÓN
1.1 Se Dispone de un plan de empresa que guía en la toma de decisiones hacia posicionar la organización en el mercado.
1.2 Tiene una visión clara y realista de la posición que se pretende llevar a la organización en el mercado en el futuro.
1.3 Hay certeza de que las directrices en el tema de recursos humanos, están basadas en la misión y visión de la empresa.
1.4 Consta un plan de capacitación a los colaboradores para conocer y comprender la misión y visión de la organización.
1.5 Existen formularios en los que se definen las actividades, responsabilidades y tramos de autoridad de cada uno de los colaboradores, aun antes de contratarlos.

### **BLOQUE 2:**

DESARROLLO DE LAS PREMISAS DE DIRECCIÓN
Comportamiento y generación de valor
2.1 Las decisiones están basadas en la planeación estratégica y se cuenta con indicadores a los que se pretende llegar.
2.2 Conoce la situación actual en la cual se encuentra la empresa en el mercado.
2.3 Se cuenta con la convicción y la confianza en la forma de cómo quiere ver y como quiere que se vea la entidad ante los diferentes grupos interesados en ella.

### **BLOQUE 3:**

CONCEPTUALIZACIÓN Y APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
Generación de conocimiento y Ventajas competitivas
3.1 Existen manuales prácticos de gestión en dirección estratégica empresarial.
3.2 Conoce el estilo de dirección y el plan rector de la empresa.
3.3 Los objetivos específicos de la empresa son medibles y alcanzables.
3.4 La dirección de la empresa identifica claramente los recursos con los que cuenta y la capacidad de cada miembro.
3.5 La estrategia definida por la dirección ha sido transmitida a todo el personal de la organización.

3.6 Los empleados saben quién es el líder de la organización.
3.7 Dentro del análisis del capital humano, se ha considerado la necesidad de incorporar sistemas de tecnologías de la información y comunicación (TIC).
3.8 Una vez establecidas la visión y la misión, se ha elaborado un plan director en la administración de capital humano.
3.9 La dirección de la empresa implicar a sus empleados constantemente en la visión declarada.
3.10 La empresa contempla un sistema de retribución para sus empleados en función de sus capacidades y responsabilidades.
3.11 La dirección sabe mantener en el tiempo las ventajas competitivas que poseen los colaboradores mediante la innovación sostenible.
3.12 Se valora de forma periódica el nivel de motivación del personal y se realizan acciones para mejorarlo diariamente.

## CAPÍTULO V. HACIA UNA PROPUESTA

### Sistematización de la propuesta

#### Recolección de Información

A través de la aplicación de las encuestas presentadas en el pleno de la metodología en este trabajo, se recopiló la información que se obtuvo tanto de directivos, como de los colaboradores de la empresa en nivel operativo:

Los resultados obtenidos son los siguientes:

Recolección de Información: Datos Generales acerca de la organización.

La empresa pertenece a una sociedad civil, encabezada por tres personas, ubicada en el sector servicios, especializada en educación superior.

En la empresa trabajan 10 personas bajo la premisa de que el proceso de selección de personal se basa en la formalidad de hacer una preselección en función de los perfiles proyectados, la realización de entrevistas y exámenes tanto de conocimientos como psicométricos a los candidatos, y una inducción general.

Experiencia en la docencia e investigación, y puestos administrativos, deseos de superación y alto nivel de estudios, son los factores que más interesan a la entidad para contratar al personal operativo y docente.

## Resultados

Análisis por bloque en concordancia a los datos de selección de personal.

Deducciones a raíz del análisis estadístico realizado posterior a la aplicación del instrumento

---

*GRÁFICA Uso de filtro de selección de personal si el aspirante proviene de alguna empresa similar del sector*

---



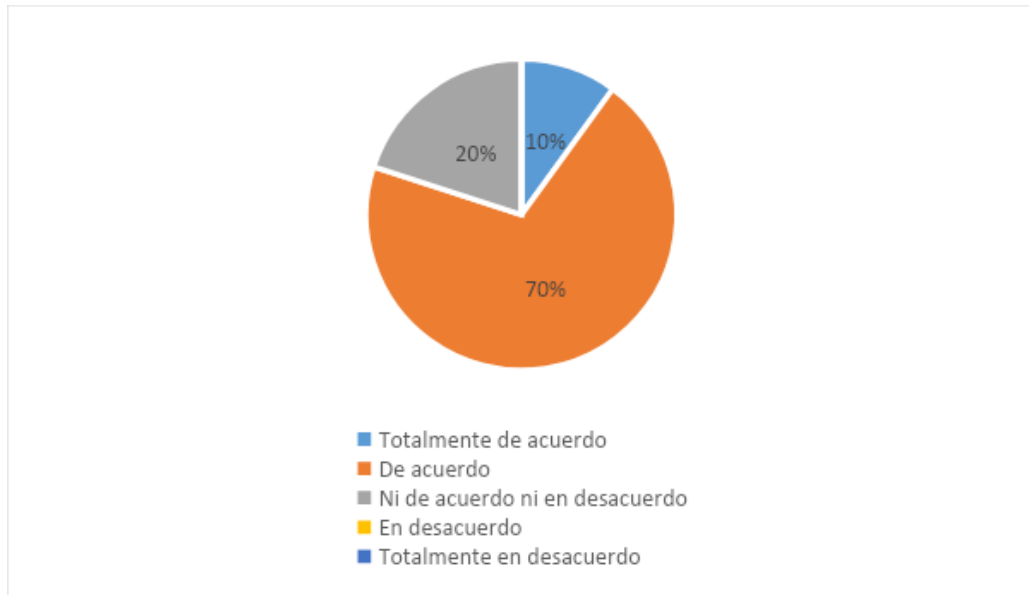
Elaboración propia

Esta gráfica muestra que en la empresa no hay un consenso por parte de los colaboradores en el uso de un filtro en relación a la procedencia de los aspirantes, la mayoría coincide en que no se utiliza, aunque hay un porcentaje que considera que, si se utiliza, lo cual manifiesta una posible confusión en este rubro.

---

*GRAFICA Se Dispone de un plan de empresa que guía en la toma de decisiones hacia posicionar la organización en el mercado*

---



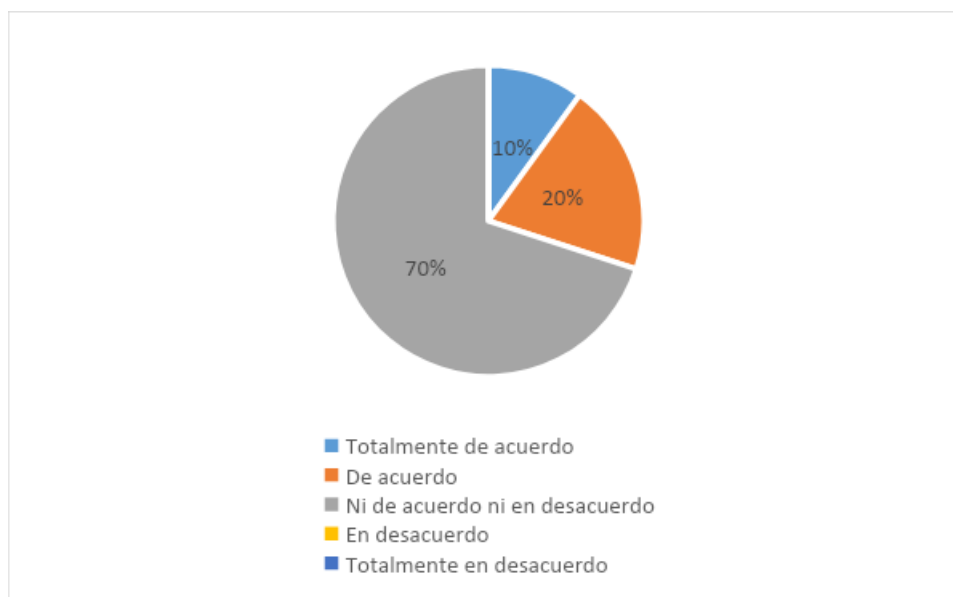
Aquí se muestra que a pesar de que la mayor parte de los colaboradores dice estar de acuerdo en saber que existe un plan de empresa como guía en la toma de decisiones, hay un porcentaje que reconoce no sabe de su existencia, por lo que puede ser valioso conocer los niveles jerárquicos en los que se desconoce esa guía.

## Análisis por bloque en concordancia a la teoría

---

*GRAFICA Hay certeza de que las directrices en el tema de recursos humanos, están basadas en la misión y visión de la empresa*

---

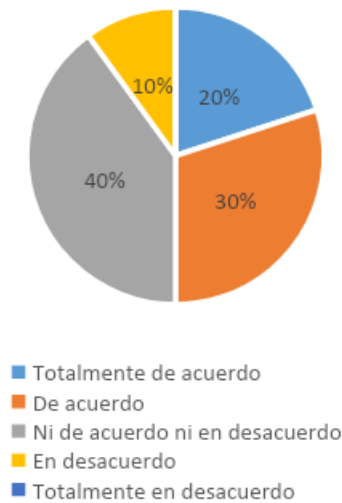


Aquí se aprecia que un mayor porcentaje de los colaboradores dice no estar seguro de que la dirección estratégica esté basada en la misión de la empresa, por lo tanto, se sugiere establecer con claridad esas directrices.

---

*Se cuenta con la convicción y la confianza en la forma de cómo quiere ver y cómo quiere que se vea la entidad ante los diferentes grupos interesados en ella*

---

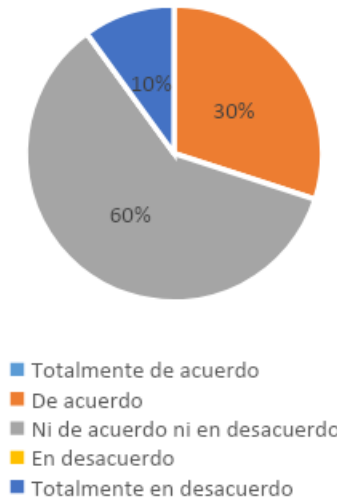


Este resultado es importante en esta empresa, ya que se aprecia que en algunos niveles jerárquicos, no se tiene la confianza de la visión de futuro de la empresa.

---

*La dirección de la empresa implica a sus empleados  
constantemente en la visión declarada*

---

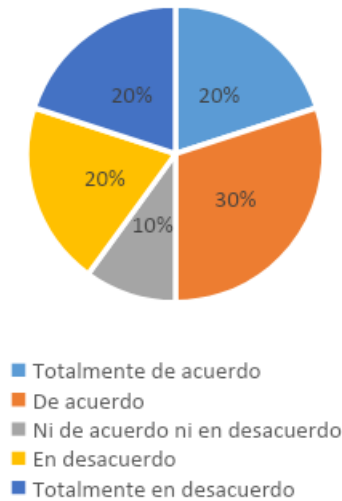


En este caso llama la atención que tal parece la mayor parte de los colaboradores no se sienten implicados en esta empresa, la dirección debe considerar darle más valor a la utilidad de la función que tienen los empleados. Buscar técnicas para hacerlos parte del equipo de manera inteligente

---

*GRAFICA La dirección sabe mantener en el tiempo las ventajas competitivas que poseen los colaboradores mediante la innovación sostenible,*

---



Un 50% de los encuestados, trabajadores de la empresa no tienen claro que la dirección mantenga las ventajas competitivas que tienen los colaboradores mediante innovación.

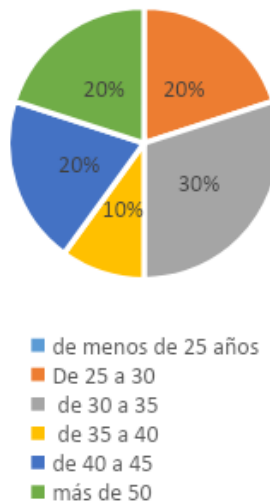
## CONCLUSIONES

Se hicieron cruces de información en tres de las preguntas que más destacaron en cuanto a los resultados que dé inicio no daban claridad para aceptar la Hipótesis Inicial “Ho”, dichas variables se enfrentaron para determinar las relaciones que arrojaron datos suficientes para analizarlos estadísticamente y determinar el “p” valor superior o inferior al .05 para dar validez y confianza en los datos resultantes.

Se tomaron como como ítems de referencia en esas tres preguntas, datos generales tales como: 1. edad, 2. escolaridad, 3. Sexo y 4. Antigüedad en la empresa posteriormente se procedió al análisis de resultados, siendo los de mayor peso los siguientes:

### Del Bloque 1, ESTRUCTURA DE PLANEACIÓN

Se Dispone de un plan de empresa que guía en la toma de decisiones hacia posicionar la organización en el mercado [edades]

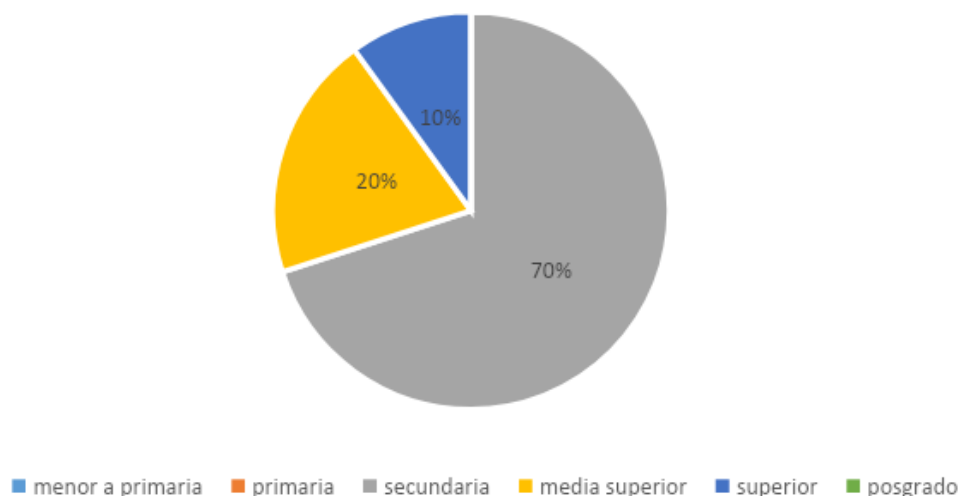


La gráfica indica que la tendencia en cuanto a la existencia de la guía en la

toma de decisiones, se encuentra en la media, es decir que los encuestados demuestran que a pesar de que conocen la guía, los colaboradores entre 30 a 35 años, no están plenamente convencidos de que se esté presentando cien por cien.

## Del BLOQUE 2, DESARROLLO DE LAS PREMISAS DE DIRECCIÓN

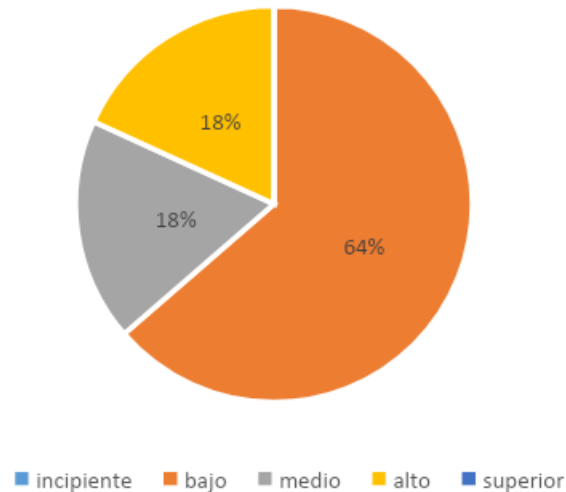
Se cuenta con la convicción y la confianza en la forma de cómo quiere ver y cómo quiere que se vea la entidad ante los diferentes grupos interesados en ella



En relación al conocimiento sobre la visión de cómo se pretende ver a la empresa, se concluye que los trabajadores que cuentan con un grado de estudios por debajo de educación medio superior, dijeron no tener la convicción de la manera en cómo se quiere ver la empresa mientras que los colaboradores que tienen grados superior o posgrado, se sienten convencidos de esa visión lo cual les motiva a generar invenciones.

BLOQUE 3:  
CONCEPTUALIZACIÓN Y APLICACIÓN DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección sabe mantener en el tiempo las ventajas competitivas que poseen los colaboradores mediante la innovación sostenible



En lo que corresponde a mantener en el tiempo las ventajas competitivas que poseen los colaboradores mediante la innovación sostenible, los trabajadores encuestados en general no están plenamente convencidos de que se esté dando en la organización.

## RECOMENDACIONES

- Se propone mejorar la inducción a la organización, se puede llevar a cabo el proyecto en persona por parte de los directivos, ya que, siendo pocos participantes en el organigrama, es muy valioso que de primera mano los propietarios transmitan a los colaboradores lo que quieren de la empresa y lo que buscan de los propios trabajadores.
- En lo que corresponde a los encuestados que tienen entre 30 a 35 años acerca del tema de la toma de decisiones, ya que no se sienten convencidos de que la guía se aplique al cien por ciento en la organización, se sugiere revisar la guía en cuanto a la claridad de la redacción de las premisas, y realizar una evaluación que corrobore la plena aplicación de esta guía en las decisiones.
- Se sugiere, además, actualizar periódicamente la forma de inducción a los nuevos empleados, para que en el futuro exista una plantilla de actividad con todos los elementos que faciliten el uso de las guías, el conocimiento de la misión y visión, y los objetivos a corto, mediano y largo plazo, que la dirección se haya planteado.
- Se propone también realizar un foro entre los directivos, para homogeneizar el conocimiento de la dirección estratégica.

## REFERENCIAS.

Ansoff, H. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona. Ed. Universidad de Navarra.

Arana, D. (2018). Pymes mexicanas, un panorama para 2018. *Forbes*.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*.

Beaumont, P. B. (1991). Annual Review Article 1991. *An International Journal of Employment Relations*.

Bechet, T., & Maki, W. (1987). Modeling and Forecasting focusing on people as a strategic resource. *Human Resource Planning*, 10(4).

Bertalanffy, L. V. (2004). *Teoría General de los Sistemas*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

Bizneo (Alberto, & A. (octubre de 2019). [www.bizneo.com/blog/etapas-proceso-de-seleccion-de-personal/](http://www.bizneo.com/blog/etapas-proceso-de-seleccion-de-personal/).

Brewster, C. (1999). *Strategic Human Resource Management: the value of different paradigms*. Management International Review.

Carrasco Hernández, A. J. (2007). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las PyME familiares de éxito. *Revista De Empresa*, 22.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill.

Crespo Ramos, T., López Yezpez, J. A., Peña Alcaraz, J. E., & Carreño Sandoval, F. (2003). *Administración de Empresas. . Volumen II*. Profesores de Enseñanza Secundaria.

Cubeiro, J. &. (2008). *Liderazgo*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Delery, J., & Doty, D. (2001). *Modes of theorizing in strategic human resource management*. *Academy of Management Journal*.

Dess, G. G., Lumpkin, T., & Rivera Hernández, O. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. SIDALC.

Drucker, P. (2008). *Management*. Harper-Collins.

El Economista. (29 de abril de 2014). *El economista*. Obtenido de 1988-2015 Periódico El Economista S.A. de C.V.: <http://eleconomista.com.mx/finanzas-personales/2014/04/29/gobierno-corporativo>

Flannery, K. V. (1975). *LA EVOLUCIÓN CULTURAL DE LAS CIVILIZACIONES*. Anagrama.

Gago, J. M., & López García, S. (2007). *Historia económica de la empresa*. x: x.

García Carbonell, N., Martín Alcázar, F., & Sánchez Gardey, G. (2017). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Cádiz, España: Pirámide.

Goleman, D. B. (2012). *El líder resonante crea más*. [Barcelona]: Debolsillo. Barcelona: Debolsillo.

Harrison, J. S., & Caron, S. J. (2002). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. Paraninfo.

Hax, A. C. (1997). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo: de la visión a los Resultados*. Granica.

Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa : estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009*. México: INEGI.

Ivancevich, J. (. (1986). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid: Mosby-Doyma Libros-División Irwin.

Ivancevich, J. M. (2005). *Gestión, calidad y competitividad (1996)*,. Madrid: Mosby-Doyma Libros-División Irwin.

Jackson, S., Schuler, R., & Rivero, J. (1989). <http://dx.doi.org>. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb00674.x>

LAFUENTE, A., & Salas, V. (1983). *La Mejora del Beneficio Empresarial*. Madrid.

Mahoney, T., & Deckop., J. (1986). Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration. *Journal of Management*.

Mayo., E. (1945). *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge, Harvard Univeristy.

Miller, E. L. ( 1981). A status report of HR planning from the perspective of HR planners. . *Human Resource Planning*,.

Miller, E., & Burack, E. (1981). A Status reort of HR planning from the perpective of HR Planners. *Human Resource Planning*, 4(2).

Niniger, J. (1980). Human Resources and Strategic Planning: A Vital link. *Optimum*, 11(4).

Nininger, J. R. (1980). Human resources and strategic planning: A vital link. Optimum.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2004). *OECD*

*Principles of Corporate Governance*. Estados Unidos de Norteamérica: OECD.

Porter, M. E. (2008). *Ser Competitivo*. Bilbao, España: Deusto.

Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Patria Cultura.

Ruiz., V. (2018). El proceso de selección de personal. *emprendepyme.net*.

S., B. G. ((1983). *El capital humano. Un análisis teórico y empírico*. Madrid: Alianza.

Saloner, G., Shephard, A., & Podolny, J. (2005). *Administración Estratégica*. México D.F.: Limusa S.A de C.V.

Schultz, T. (1972). *Valor económico de la educación*. México: Tecnos.

Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina, Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Granica.

Skinner, B. F. (1981). *Conducta Verbal*. México: Trillas.

Skinner, W. (1981). Big hat, no cattle: managing human resources. *Harvard Business Review*(59).

Steffy, B., & Maurer, S. (1998). Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of Human Resource Actives. *Academy of Management Review*.

Storey, J. (1991). The take-up of human resource management by mainstream companies: key lessons from research. *The International Journal of Human Resource Management*.

Taylor, F. W. (1974). *Principios de la administración científica*. México: Herrero.

Taylor, F. W. (s.f.). *Scientific management : comprising Shop management, The principles of scientific management [and] Testimony before the special House committee*.

Teece, D. J. (1987). *The Competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*. Transamerica Corporation, Ballinger Pub. Co.

Tzu, S. (2017). *El arte de la guerra*. Salamanca: Herder. Salamanca: Herder.

Uclés, T. O. (2012). Reclutamiento y Selección 2.0: El papel de las redes sociales en la gestión de las personas. *Capital Humano*, 25.

Ulrich, D. (2018). ERIAC Capital Humano. *La Revista del ejecutivo de Capital Humano*, 50-56.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press.

## Referencias de Internet

amedirh. (2019). <https://www.amedirh.com.mx/>. Obtenido de <https://www.amedirh.com.mx/blogrh/recursos-humanos/job-hopper-inestabilidad-laboral/>

Arano, C. R., Arroyo, G. G., & Espinosa Mejía, F. ((2012). (ILIESCA, Editor) Recuperado el 2019, de <https://www.uv.mx/iiesca/>: [www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf](http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf)

C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA). (2000). <http://www.valladolidemprende.es>. (S. (. C.E.E.I GALICIA, Editor) Obtenido de <http://www.valladolidemprende.es/extras/>

DIRECCION ESTRATEGICA.pdf

consultores, m. (2019). [www.mb45.com/](http://www.mb45.com/). Obtenido de [www.mb45.com/contenidos/es/comunicacion/archivos/archivo42.pdf](http://www.mb45.com/contenidos/es/comunicacion/archivos/archivo42.pdf)

Deusto, U. (2016). <https://www.docsity.com/es/>. (Deusto, Editor)

Expansión. (2013). <https://expansion.mx/>. (I. Vargas, Productor) Recuperado el mayo de 2019, de <https://expansion.mx/emprendedores/2013/09/24/reclutar-talento-debilidad-de-pymes>

Heredía, F. (2011). [pymempresario.com](http://pymempresario.com). (pymempresario.com) Obtenido de

Heredía, F. (2011). Errores más comunes del empresario PyME: Condusef – Pymempresario. Retrieved 14 November 2019, from <https://www.pymempresario.com/2011/03/errores-mas-comunes-del-empresario-pyme-condusef/>

<https://www.definicionabc.com/economia/estilo-directivo.php>. (s.f.).

ProMéxico. (2013). <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>. (Promexico, Editor)

Pymempresario. (2018). <https://www.pymempresario.com/>. Obtenido de Pymempresario. (2018). Retrieved 24 October 2019, from <https://www.pymempresario.com/2018/07/3-principales-problemas-del-reclutamiento-de-personal-para-pymes/>

Secretaría de Economía, M. (2012). <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>. Obtenido de [www.2006-2012.economia.gob.mx](http://www.2006-2012.economia.gob.mx)

Solís, A. (enero de 2018). from <https://www.forbes.com.mx>. (Forbes, Editor) Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (16 de 1 de 2012). *Centro de Información y Documentación "Mtro. Jesús Silva-Herzog" del Instituto de Investigaciones Económicas*. Obtenido de [http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=15629&Itemid=146](http://biblioteca.iiec.unam.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=15629&Itemid=146)

Visa Business Argentina. (s.f.). <https://visaempresarial.com>. Obtenido de [https://visaempresarial.com/ar/noticias/no-hay-que-cambiar-al-trabajador-se-debe-capacitar\\_85](https://visaempresarial.com/ar/noticias/no-hay-que-cambiar-al-trabajador-se-debe-capacitar_85)