

ASIGNATURA: ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO I

CICLO 2015-4 CLAVE DE LA ASIGNATURA:

CLAVE RP

OBJETIVO(S) GENERAL(ES) DE LA ASIGNATURA

Al finalizar el curso, el alumno conocerá los conceptos principales del Capital Humano y ejercitará sus técnicas de administración básicas, con el fin de aplicarlos en casos diversos de la vida personal y económica del país.

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO I

La interacción entre personas y empresas o las organizaciones

Concepto de la Organización

Las diferentes eras de la organización

Las organizaciones como sistemas sociales

Las organizaciones como sistemas abiertos

Niveles Organizacionales

Las organizaciones y el ambiente

Concepto de eficiencia organizacional

Capital Humano y Capital Intelectual o Las personas

Variabilidad Humana

Cognición Humana

La compleja naturaleza humana

La motivación humana

Comunicación

La conducta humana en las organizaciones

Concepto de hombre complejo

Capital Humano o Las personas y las organizaciones

Reciprocidad entre individuos y organizaciones

Las relaciones de intercambio

Cultura Organizacional

El sistema de administración de integración de recursos humanos

o La administración de Recursos Humanos

Carácter multivariado de la ARH

El carácter situacional de la ARH

La AH como responsabilidad de línea y función de staff

ARH como proceso

Políticas de recursos humanos

Objetivos de la ARH

La función de la ARH

Subsistema de integración de recursos humanos o Reclutamiento de Personal

Investigación interna de las necesidades o Selección de Personal

El concepto de selección de personal

Bases para la selección de personal

Entrevista de selección

El proceso de selección

Subsistema de organización de recursos humanos o Diseño de Puestos

Concepto de Puesto

Concepto de diseño de puesto

Modelo de diseño de puesto

Equipos de trabajo o Descripción y análisis de puestos

Descripción de puestos

Métodos para la descripción y el análisis de puestos

Etapas en el análisis de puestos

Objetivos de la administración y análisis de puestos o Evaluación del desempeño

¿Qué es la evaluación del desempeño?

Responsabilidades en la evaluación

Objetivos de la evaluación del desempeño

Beneficios de la evaluación del desempeño

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

La entrevista de evaluación del desempeño

Subsistema de retención de recursos humanos o Remuneración (administración de sueldos y salarios)

El carácter variado de los múltiples salarios

Concepto de administración de sueldos y salarios

Valuación y clasificación de los puestos

Encuesta salarial

Consecuencias de los salarios

Nuevos planteamientos de la remuneración o Planes de prestaciones sociales

Origen de las prestaciones sociales

Tipos de prestaciones

Criterios para planear las prestaciones y la seguridad social

Objetivos del plan de prestaciones sociales o

Calidad de vida en el trabajo

Higiene Laboral

Seguridad Laboral

Prevención de accidentes

Estadísticas de accidentes

Calidad de vida en el trabajo o

Relaciones con las personas

Relaciones con los empleados

Conflictos

Resultados del conflicto

Contrato Colectivo

Políticas de relaciones laborales

Medios para la acción sindical

Medios para la acción Patronal

Representación de los trabajadores en la organización

Subsistema de desarrollo de recursos humanos o

Capacitación y desarrollo del personal

Conceptos y tipos de educación

Capacitación

Educación a distancia

Competencias básicas

Tendencias de los procesos para el desarrollo del personal o

Desarrollo Organizacional

Supuestos básicos del desarrollo Organizacional

Características del DO

Procesos del DO

Técnicas de intervención en el DO

Modelos de DO

Objetivos del DO

Organizaciones de aprendizaje

Subsistema de auditoría de recursos humanos o

Sistemas de información de recursos humanos

Concepto de datos y de información

Banco de datos de recursos humanos

Sistema de información administrativa

Sistema de información de recursos humanos

Administración de conocimiento: información y comportamiento o

Ética y responsabilidad social
Responsabilidad social de la organización
Balance Social
Auditoría de recursos humanos
Bibliografía: Idalberto Chiavenato
Editorial McGraw Hill / Recursos Humanos

HORARIO: MARTES y JUEVES de **19:30 a 21:00** Hrs. Salón RP

CUATRIMESTRE: De JULIO 07 a SEPTIEMBRE 15 2015
C.P. y Mtro. en A. Héctor Marín Ruiz

FORMA DE TRABAJO DURANTE EL CUATRIMESTRE

PUNTUALIDAD: TOLERANCIA 10 MINUTOS. POR REGLAMENTO INTERNO, DESPUÉS DE ESTE LAPSO, **NO SE PODRÁ ENTRAR A CLASE.**

INASISTENCIAS: **3 FALTAS EN EL TRIMESTRE ES EL MÁXIMO PERMITIDO PARA TENER DERECHO A EXÁMEN. LOS ASUNTOS DE TRABAJO NO SON EXCUSA PARA JUSTIFICAR FALTAS.** AUSENCIAS POR OTRAS RAZONES SERÁN ADMITIDAS, SIEMPRE Y CUANDO SE AMPAREN CON SOPORTE DOCUMENTAL FEHACIENTE (hospitalización, enfermedades graves, cirugía, fallecimiento de familiares cercanos, entre otras).

COMPORTAMIENTO EN EL AULA: Ante todo deberá existir un clima de respeto mutuo, haciendo énfasis entre los propios alumnos. **No se permitirá fumar, consumir bocadillos, bebidas, utilización de celulares, entradas y salidas del salón de clase.**

DINÁMICA DE CLASE: Se promoverá tanto la participación individual, como grupal para el desarrollo de los temas seleccionados, **siendo esto esencial para la integración de la calificación final, así como los trabajos tanto de investigación, desarrollo, y exposición ante el grupo**, que también serán considerados como parte de la evaluación final.

LOS PARÁMETROS PARA LA INTEGRACIÓN DE LA CALIFICACIÓN FINAL SON:

PRIMER EXAMEN PARCIAL (Martes 11 agosto, 2015) 60%

EXÁMEN FINAL (septiembre 10 2015) 30%

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS 10%

Compuesta de trabajos de investigación y desarrollo, más participación activa en clase.

(Participación en clase, investigación y presentación de trabajos asignados, asistencia puntual, trabajos de calidad, entre otros).

Los **exámenes parciales** evaluarán el contenido de la primera mitad del curso y el **examen final** evaluará todos los contenidos, es decir **todos los elementos del conocimiento adquirido durante el trimestre, incluyendo los trabajos de investigación y exposición** ante el grupo.

Objetivos particulares del docente:

- Resolver cualquier duda de los temas expuestos en clase y cualquier otro que se pueda presentar a nivel individual.
- En cada clase se promoverá la retroalimentación de los temas vistos en clase y se ejemplificarán los conceptos puntuales, inclusive asociándolos con otras materias y al mismo tiempo se promoverá la adquisición de nuevos conocimientos.
- La forma de trabajo será por exposición de clase y entrega de los temas asignados a los alumnos.

Objetivos particulares y del alumnado:

- Cualquier duda o aclaración de los alumnos será atendida de inmediato.
- Se solicita puntualidad perfecta, es decir, llegar a tiempo y no faltar a clase, excepto por casos fortuitos o de causa mayor documentados, considerando que los contratiempos de trabajo no son excusa para no cumplir con la puntualidad perfecta.
- No debiera existir excusa para no conocer los temas vistos en clase y todos aquellos adquiridos en la licenciatura, en cuyo caso si fuese necesario se reforzarían los temas donde observara cierta debilidad en conocimientos.

¿Cuáles son los antecedentes económicos y sociales que justifican más que nunca el estudio de las finanzas, recursos humanos, economía, administración y disciplinas afines?

En aquel entonces, dentro de la presidencia de **Carlos Salinas de Gortari**, México entró en un período de estabilización de precios y recuperación del crecimiento y del empleo.

Entonces hace ya 21 años se firmó el TLCAN y México fue partícipe de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, ahora dirigida por un excelente mexicano Ex-Srio. de SHCP **José Ángel Gurría**).

Todo iba aparentemente muy bien, pero a finales de 1994 sobrevino una devaluación, que provocó una recesión aguda.

Un sexenio después, en un escenario de transición política y de mayor confianza en las instituciones nacionales no se repitieron los problemas sexenales, que ya parecían crónicos, devaluación, inflación, desempleo y deterioro del salario real.

En cambio en el 2000 se registraron altas tasas de crecimiento del PIB y estabilidad de precios.

En el 2001 siguió el crecimiento económico con estabilidad, aunque con tasas menores del PIB (Producto Interno Bruto) originado por un ajuste importante de la economía de EUA, la caída del NASDAQ y la dependencia absurda de nuestra economía tan solo de los Estados Unidos, en lugar de diversificarnos.

Sin embargo la recuperación del crecimiento y el control de la inflación de **Fox** no dio mejores condiciones de vida para la mayoría de la población mexicana, la distribución del ingreso estuvo concentrado en pocas manos, tanto la pobreza y la pobreza extrema no fueron abatidas y por otra parte, el equilibrio externo se tornó débil y las finanzas públicas no tuvieron la fortaleza deseada.

Después con **Felipe Calderón Hinojosa** se dio continuidad a la estabilidad monetaria, junto con un control de la **inflación** y de las **tasas de interés**, sin embargo se mantuvo vigente el problema de falta de empleo, inseguridad poblacional, como principal tema a erradicar a nivel nacional, energéticos y la apertura de productos agropecuarios al extranjero sin pago de aranceles, con lo cual, debido a la pasividad y falta de preparación del campesino, aunado a los subsidios extranjeros de los productos básicos, se pronosticó una quiebra en el campo.

¿Qué es la inflación?

Mucho se ha comentado acerca de lo nocivo que puede ser la **inflación** en la economía de un país, sin embargo a pesar de lo negativo, debemos entender que es un fenómeno económico totalmente ajeno a las Entidades, pero que sin embargo, las afecta negativamente.

La inflación es el desequilibrio producido por el aumento de los precios o de los créditos. Provoca una circulación excesiva de dinero y su desvalorización; por lo tanto este fenómeno inflacionario repercute directamente en la economía del país y obviamente en la información financiera que generan las entidades económicas. Se anunció un incremento en la canasta básica de cuando menos el 3% más el aumento constante de los precios de la gasolina, lo que disparó la inflación en ese año.

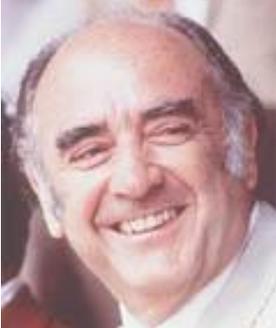
El fenómeno comentado anteriormente afectó tanto a empresas como a la economía en general por la descapitalización de las mismas. A valores históricos, usted podría pensar que se está ganando, cuando la realidad es que no se está logrando siquiera mantener el Capital invertido, lo que a la larga genera la pérdida del mismo.

En términos generales se considera que existe estabilidad cuando la inflación durante el año no excede el 5%. Situación que de 1950 a 1970

había ocurrido y desde 1971 al 2000 no se dio más, por tal motivo los efectos inflacionarios comenzaron a tener importancia a partir de 1972.

En el cuadro siguiente se pueden observar los niveles inflacionarios que al País y a las empresas ha afectado y es el siguiente:

Comparativo de Porcentajes de Inflación por Sexenio

Presidente	Año	Porcentaje de Inflación
Luis Echeverría Álvarez 	1971	4.98
	1972	5.50
	1973	21.37
	1974	20.64
	1975	11.31
	1976	27.23
José López Portillo 	1977	20.66
	1978	16.14
	1979	20.02
	1980	29.84
	1981	28.70
	1982	98.84
Miguel de la Madrid Hurtado 	1983	80.77
	1984	59.16
	1985	63.75
	1986	105.75
	1987	159.17
	1988	51.66

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

<p>Carlos Salinas de Gortari</p> 	<p>1989 1990 1991 1992 1993 1994</p>	<p>19.70 29.93 18.79 11.94 8.01 7.05</p>
<p>Ernesto Zedillo Ponce de León</p> 	<p>1995 1996 1997 1998 1999 2000</p>	<p>51.97 27.70 15.72 18.61 12.31 8.95</p>
<p>Vicente Fox Quesada</p> 	<p>2001 2002 2003 2004 2005 2006</p>	<p>4.40 5.70 3.98 5.19 4.50 4.05</p>
<p>Felipe Calderón Hinojosa</p>		

	<p>2007</p> <p>2008</p> <p>2009</p> <p>2010</p> <p>2011</p> <p>2012</p>	<p>3.76</p> <p>6.53</p> <p>6.04</p> <p>4.40</p> <p>3.78</p> <p>3.50</p>
<p>Enrique Peña Nieto</p> 	<p>El pronóstico original del PIB 2013 fue de 3.1% Ahora se ha estado ajustando a la baja quedar por el momento en el 1.8% lo cual es vergonzoso. Standar & Poors lo pronostican aún más bajo al 1.5% PIB 2015 3.4 y 2016 3.8%. Ahora en el 2015 se pronostica 2.5%</p>	<p>Pronóstico de Inflación 2013 3.65% 2014 4.10%</p> <p>La inflación estimada para los años 2015 3.08% y 2016 3.5%. Sin embargo se pronostica hoy una inflación del 3.0%</p>

¿Para qué nos sirve conocer esta información en el área de Capital Humano? Tome en consideración el problema Europeo, carencia de trabajo y dinero, alta inflación y exportación de europeos a México a competir contra mexicanos. **Respuesta abierta**

Las organizaciones.

Evaluación de una empresa desde el punto de vista de Capital Humano.

En Audi, empresa de la industria automotriz, dedicada a la fabricación ensamble y comercialización de automóviles, se conoce que las empresas competidoras fabrican productos semejantes, por lo que Audi debe establecer una planeación estratégica para ser mejor que sus competidores en términos de calidad, productividad y precio.

Para competir no basta contar con tecnología de punta, maquinaria, equipo, instalaciones etcétera. Lo que realmente se necesita es contar con talento humano para producir partes automotrices y vehículos de mejor tecnología, más baratos, mejores y el menor tiempo.

Una empresa que tiene vida es más que un conjunto de locales, maquinaria e instalaciones.

Una empresa está conformada por personas con talento.

Entonces ¿Usted cómo podría evaluar a una empresa desde el punto de vista de capital humano?

El Director del Capital Humano decidió convocar a los directivos de la empresa para hacer una evaluación de los aspectos fuertes y débiles de la empresa para así poderse comparar con la competencia.

Lo que quería era equiparar sus ventajas y desventajas con respecto de sus competidores.

Al llevar este tema de discusión el director se dio cuenta de que la ventaja competitiva de su empresa debería estar focalizada en las personas ¿Cómo es esto?

ARH (Administración de Recursos Humanos) tiene su campo de actuación en el contexto conformado por organizaciones y personas.

El hecho de administrar personas, significa trabajar con individuos que forman parte de las organizaciones. Aún más, quiere decir, administrar los demás recursos con dichas personas.

En este orden de ideas, las empresas y las personas son un binomio perfecto, que es la base fundamental sobre la que se mueve RH.

Organización.

La vida de los individuos está conformada por interacciones con otras personas y con empresas. El ser humano por naturaleza, es eminentemente social e interactivo, no vive aislado, sino conviviendo y relacionándose constantemente con otros seres humanos.

Debido a que adolece de limitaciones individuales, los seres humanos se ven obligados a cooperar unos con otros, formando organizaciones para lograr ciertos objetivos que no se podrían alcanzar con la acción simplemente individual o personal.

¿Qué es una organización?

Una organización, debe ser considerada como un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas y la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la propia organización.

¿Cuándo existe una organización?

Una organización sólo existe cuando:

- 1. Hay personas que tienen la capacidad de comunicarse, y que**
- 2. Están dispuestas a contribuir como trabajo en equipo, a fin**
- 3. De alcanzar un objetivo común.**

Una buena disposición a contribuir a la organización, significa principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia conducta del individuo, en aras de obtener beneficio de la organización.

Esta buena disposición para participar y contribuir con la organización es diferente de individuo a individuo, con el paso del tiempo.

Esto significa que el sistema de contribuciones totales es muy inestable, ya que la contribución de cada miembro de la organización varía enormemente, en función no sólo de las diferencias individuales de cada individuo, sino también en función del sistema de recompensas o beneficios (*fringe benefits*) que emplee la empresa para incrementar la productividad.

La fuerza de las organizaciones.

Las empresas permiten a los individuos satisfacer diferentes tipos de necesidades: emocionales, espirituales, económicas, etcétera.

En el fondo, las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos de manera aislada no podrían alcanzar debido a sus propias limitaciones.

Dentro de las organizaciones, la limitación para lograr los objetivos humanos, no es ni la capacidad intelectual ni la fuerza, sino la habilidad para trabajar eficientemente en equipo "**Team Work**".

La complejidad de las organizaciones.

Como usted sabe existe una variedad enorme de organizaciones: industriales, comerciales, servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, consultoría, etc.), milicia, empresas gubernamentales y paraestatales, entre otras muchas.

Empresas industriales	Hospitales y laboratorios	Cine teatro
Bancos y financieras inmobiliarias, construcción, automotriz, etc.	Radio televisión	Empresas de publicidad
Escuelas y universidades	Empresas periodísticas	Clínicas
Tiendas y comercios	Empresas de consultoría	Restaurantes
Iglesias	Empresas de auditoría y contabilidad y servicios integrales de consultoría tecnológica.	Centros comerciales, etcétera

Las organizaciones puede estar enfocadas tanto la producción de bienes y servicios, así como a la comercialización.

De tal forma, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc.

¿Por qué las Organizaciones influyen en la vida personal de sus integrantes y viceversa?

La influencia de las organizaciones en la vida de las personas es fundamental: la manera en la que las personas **viven, compran, trabajan, se alimentan, se visten, su sistema de valores, sus expectativas y convicciones**, son profundamente influidas por las

organizaciones. Y viceversa, es decir, las organizaciones también son influidas por la manera de pensar, sentir y reaccionar de las personas.

La sociedad actual es una sociedad de organizaciones, las cuales son sistemas muy complejos, compuesto de actividades humanas de diferentes niveles.

Personalidades, grupos pequeños, relaciones intergrupales, normas, valores, actitudes, todo esto coexiste bajo un modelo complejo y multidimensional.

A pesar de esta complejidad, la misma constituye la base de la comprensión de los fenómenos organizacionales que hacen difícil la vida del administrador.

Conforme las organizaciones avanzan, tienen éxito, tienden a crecer. Su crecimiento se logra a través del aumento del número de personas y de recursos.

Para que este volumen de personas pueda ser administrado, se produce a su vez, un aumento en el número de niveles jerárquicos dentro del organigrama piramidal (Ampliar).

A medida que el organigrama se incrementa, será por consecuencia un distanciamiento gradual entre personas, y por supuesto de sus objetivos personales, y también la alta dirección de la organización y sus objetivos organizacionales.

Este distanciamiento, casi siempre conduce un conflicto entre los objetivos particulares de los trabajadores y los objetivos organizacionales de la alta dirección.

Características de las organizaciones complejas:

- 1. Publicidad.** Las organizaciones se diferencian de los grupos y de las sociedades por su complejidad estructural, la cual se

refiere a la existencia de **distintos niveles horizontales y verticales** dentro de ella. A medida que hay división del trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización, y conforme surgen nuevos niveles jerárquicos para un mejor **control y regulación, aumenta la complejidad vertical.**

2. Se dice de las **organizaciones altas o desde mi punto de vista piramidales** (es decir, con demasiados niveles jerárquicos) y las organizaciones planas (con pocos niveles jerárquicos, como ha sido el ejemplo de las empresas japonesas versus las empresas norteamericanas automotrices. General Motors vs Toyota).

Mientras que los integrantes de las organizaciones planas tienen tacto directo, cara a cara, entonces en las organizaciones altas o complejas, se requiere de **intermediarios para la comunicación, coordinación e integración** de las actividades de las personas que la conforman. Por lo tanto la interacción se vuelve indirecta.

3. **Anonimato.** Se le da mucha importancia a las tareas ejecutar y a las operaciones, **pero difícilmente se le da importancia a las personas.** Lo que realmente importa en este tipo de organizaciones es que la operación sea realizada, no importando quien la realice.
4. **Rutinas estandarizadas.** Estas rutinas se utilizan para **procedimientos y canales de comunicación.** A pesar del ambiente laboral totalmente impersonal, las organizaciones presenta la tendencia a la formación de grupos informales personalizados dentro de las mismas organizaciones.
5. **Estructuras personalizadas no oficiales.** Constituyen la organización informal que funciona paralelamente a la estructura formal. **(El poder atrás del poder. Comentar)**
6. **Tendencia a la especialización y a la diversificación de funciones.** Tiende a **separar las líneas de autoridad formal de aquellas de competencia profesional o técnica.**

- 7. Tamaño.** El tamaño es un **elemento final e intrínseco de las grandes organizaciones**, ya que resulta del número de participantes y de las áreas que forman su estructura organizacional.

Las organizaciones o entes, constituyen una de las más notables instituciones sociales que la creatividad e ingenio humano hayan creado las organizaciones de hoy son diferentes a las de ayer y probablemente las de mañana, ya que presentarán diferencias aún mayores. **No existen dos organizaciones iguales**, varían en tamaños y estructuras organizacionales.

Existen organizaciones para los más diversos ramos de actividades, **mediante diferentes tecnologías** para producir bienes o servicios de los tipos más diversos que se venden y distribuyen en diferentes formas en los más variados mercados económicos, a fin de que sean utilizados por los más diversos clientes.

Además, las **organizaciones operan en ambientes diferentes**, con las más variadas influencias y contingencias, que **se modifican de acuerdo con el tiempo y el espacio**, y reaccionan a ellas por medio de estrategias para alcanzar resultados diferentes.

Todo lo comentado anteriormente hace que las organizaciones presenten, además de una enorme **diversidad**, una sorprendente **complejidad**.

Las diferentes "Eras" de la organización.

Diariamente, las organizaciones sufren cambios y transformaciones, ya sea con la introducción de tecnologías nuevas o diferentes, modificando sus productos o servicios, con la alteración del comportamiento de las personas o el cambio de sus procesos internos. Las organizaciones **presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos**. Estos cambios causan un efecto constante en la sociedad Y la vida de las personas, lo que acelera cada vez los cambios ambientales. En el siglo XX las organizaciones pasaron por tres etapas distintas:

- **La Era de la industrialización clásica.**
- **La Era de la industrialización neoclásica.**
- **La Era de la información.**

Era de la industrialización clásica.

Este periodo abarca de **1900 a 1950**. Representa medio siglo en el que se identificó el fenómeno de la **industrialización**, que se inició con la revolución industrial. La estructura organizacional típica de este periodo se caracteriza por el **formato piramidal y centralizador**, la **departamentalización funcional**, el **modelo burocrático**, la **centralización de las decisiones en la alta dirección**, el **establecimiento de reglas y regulaciones internas para disciplinar y estandarizar el comportamiento de los integrantes**. La **cultura organizacional predominante está orientada al pasado y a la conservación de tradiciones y valores a través del tiempo**. Las **personas eran consideradas recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como son las máquinas, el equipo y el capital**; dentro de la concepción de los tres factores tradicionales de producción:

- **Naturaleza.**
- **Capital.**
- **Trabajo.**

Debido a esta concepción, la administración de personas era tradicionalmente denominada relaciones industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología. **El hombre era considerado un apéndice de una máquina**. El mundo estaba cambiando, si bien aun lentamente: los cambios eran:

- **Suaves.**
- **Progresivos.**
- **Paulatinos.**
- **Previsibles.**

Era de la industrialización neoclásica.

Este periodo abarca de 1950-1990 iniciándose a finales de la Segunda Guerra Mundial. El mundo empezó a cambiar rápidamente; los cambios hicieron más rápidos e intensos y poco previsible. La velocidad de cambio aumentó. **Las transacciones comerciales pasaron de locales regionales, de regionales e internacionales** y se volvieron gradualmente más complejas. El antiguo modelo burocrático y funcional, centralizador y piramidal, utilizado para dar forma a las estructuras relacionales, resultó ahora lento y muy rígido frente a los movimientos que se producían en el mundo. Las organizaciones probaron nuevos modelos estructuras que les pudieran proporcionar mayor innovación y mejor adaptación a las nuevas situaciones. **Surgió la organización matricial para tratar de adaptar y revivir la vieja y tradicional organización funcional.** Además del enfoque matricial, se le agregó un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar y funcional como un “turbo” capaz de proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y así, alcanzar una mayor competitividad. De hecho, la organización matricial promovió una mejora necesaria la arquitectura, pero no la suficiente, pues no eliminó la obstinación del estructura funcional. Sin embargo, sus ventajas fueron aprovechadas por medio de la **fragmentación de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios (UEN) que resultaron más fácil de administrar y mucho más ágiles.** A medida que el conservadurismo dio lugar a la **innovación**, a la cultura organizacional, dejó de privilegiar a las tradicionales pasadas para concentrarse en el presente. **La vieja concepción de relaciones industriales, ahora fue sustituida por la nueva visión de la administración de recursos humanos. Las personas fueron**

concebidas como recursos vivos y no como factores inertes de producción. La tecnología pasó por un sorprendente desarrollo y empezó a influir poderosamente en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ellas. El mundo seguía cambiando. **Y los cambios eran muy rápidos y muy acelerados.**

Era de la información.

Comienza alrededor de 1990 en la época actual. Su característica principal son los **cambios rápidos, imprevisibles e inesperados.** Peter F. Drucker previó esa poderosa transformación mundial. La tecnología produjo desarrollos por completo e imprevistos y transformó el mundo en una aldea global. La información logró recorrer el planeta en fracciones de segundo.

La tecnología de información (TI) provocó el surgimiento la globalización de la economía:

- La economía **internacional** se transformó en la economía **mundial y global.**
- La **competitividad** entre las organizaciones **se hizo más intensa.**
- El **mercado de capitales** pudo emigrar en cuestión de **segundos de un continente a otro, en busca de nuevas oportunidades de inversión,** aunque transitorias.
- La **estructura organizacional matricial** se hizo **insuficiente** para proporcionar a las empresas la agilidad, movilidad, innovación y el cambio necesarios para hacer frente a las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intenso amplio turbulencia.
- Los **procesos organizacionales** se volvieron **más importantes que las áreas que forman la organización,** a su vez estas posean departamentos o divisiones, se volvieron transitorias y no definitivas. Los **puestos y funciones tienen que definirse y redefinirse continuamente debido a los cambios del entorno y la tecnología.**

- **Los productos y servicios se ajustan constantemente a las demandas y necesidades de los clientes**, quienes ahora tienen hábitos cambiantes y muy exigentes.

- En las organizaciones más expuestas modificaciones del medio ambiente, la estructura predominante se fundamentó ya no en áreas estables sino en **equipos multifuncionales de trabajo con actividades transitorias** enfocadas a misiones específicas y con objetos muy definidos.
- La organización del futuro se hará **sin límites de tiempo, espacio, ni distancia**.
- Se hará un uso distinto del espacio físico, es decir, **las oficinas privadas darán paso a locales colectivos de trabajo, mientras que las funciones de apoyo serán llevadas a cabo en los domicilios de los empleados**.
- Existirá la organización virtual como ya sucede en Estados Unidos, Canadá, Europa y México **interconectada electrónicamente y sin manejar ninguna clase de papel**, ya que funciona mejor, de manera más inteligente, más ecológica y más cerca de los clientes.
- El recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es **el conocimiento**. **AMPLIAR COMENTARIO**
- El dinero como siempre sigue siendo importante, pero ahora **es más importante el conocimiento de cómo utilizarlo y cómo aplicarlo rentablemente**.
- El empleo empieza a **migrar del sector industrial al sector de servicios**.
- El trabajo manual que fue sustituido por el **trabajo mental**, con lo que se marca un cambio hacia la era postindustrial basado en el conocimiento. (Albert Einstein: "*Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo*" "*Solo la imaginación es más importante que el conocimiento, del cual nos tendremos que valer, como siempre, para generar más valor agregado*").

- **Las personas, sus conocimientos y habilidades mentales ahora se convierten en la base principal de la nueva organización.**
- **Administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano.**
- **Las personas dejan de ser simples recursos humanos organizacionales y ahora son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etcétera.**
- **La cultura organizacional recibió un fuerte impacto del mundo exterior, con el que empezó a privilegiar el cambio y la innovación enfocados hacia el futuro y el destino de la organización.**
- **Los cambios se volvieron muy rápidos, sin continuidad con el pasado, creando un contexto ambiental de turbulencia y de imprevisibilidad.**

En este orden de ideas, la Administración de Recursos Humanos ARH representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesitan ser administrados pasivamente, sino con seres inteligentes y pro activos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa (COMENTAR Carta a García) así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida. Ya no se trata de administración de personas, se trata de administrar con personas. Este es el nuevo espíritu y la nueva concepción. Ese caudal de las personas será la riqueza del mañana. La moneda del futuro ya no será necesariamente la financiera, será el capital intelectual. El recurso más importante de las organizaciones se encontrará en la cabeza de las personas. Por lo tanto, un capital muy especial que no puede ni debe ser tratado como un mero recurso organizacional nunca más.

Las organizaciones como sistemas sociales.

En la sociedad moderna, casi todo el proceso productivo se lleva a cabo por medio de las organizaciones. Así, la sociedad moderna industrializada se caracteriza por ser una sociedad compuesta por organizaciones.

El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las empresas, de las que depende para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, tener servicio médico, obtener todos los frutos y servicios que necesita.

De un punto de vista más amplio, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto quiere decir que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados. A medida que se logran los objetivos y que se descubren medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo, las organizaciones se reconstruyen, es decir, se reestructura y se redefine. (Ingeniería financiera). Una organización no es nunca 1 U completa y terminada, sino que es un organismo social activo y sujeto a múltiples cambios.

Organizaciones lucrativas y no lucrativas.

Las organizaciones en primer objetivos lucrativos o no lucrativos. Existen organizaciones explícitamente creadas para lograr objetivos lucrativos como modo de autos sustentarse mediante el excedente de resultados financieros o utilidades y de la obtención de ganancias de inversiones o de captar. También existen organizaciones que no necesariamente tienen al lucro como su objetivo principal. Las empresas son ejemplos típicos de organizaciones lucrativas pues cualquier definición de empresa conocía necesariamente el objetivo que es de lucro. Empresa es la actividad humana que busca reunir e integrar recursos humanos inhumanos (recursos financieros, recursos materiales, recursos tecnológicos y recursos de mercadotecnia, etc.), con la finalidad de lograr objetivos de autosustento y de lucro, mediante la

producción y comercialización de bienes o servicios. El autosustento es el objetivo obvio, pues da continuidad y permanencia a la actividad. La utilidad representa la remuneración al actividad y el estímulo que asegura la libre iniciativa de continuar o incrementar esa actividad.



Que son:	Qué tienen:	Que hacen:
Personas	Comportamiento humano	Satisfacen necesidades. Desarrollan grupos. Crean acción organizada. Motivan a las personas. Desarrollan actitudes. Hacen contribuciones.
Organizadas	estructura organizacional	Nacen. Crecen. Se transforman. Acuerdan. Se dividen.
Personas que realizan alguna actividad.	Procesos organizacionales.	Producen productos y servicios. Contribuyen al bien de la sociedad. Comunican.

		Toman decisiones.
--	--	--------------------------

Las organizaciones como sistemas abiertos.

Las organizaciones constituyen **sistemas abiertos**. Sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinado objetivo o propósito. Todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenidas del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Estos recursos son operados por las diversas partes del sistema y transformados en salidas o resultados para ser devueltos al ambiente. Pero además de los recursos, las organizaciones necesitan de competencias.

Hamel y Prahalad (*The core competence of corporation. Harvard Business Review, Boston, June, 1990 pages 79-91*) argumentan que en el futuro, la habilidad de gestión crítica será: **identificar, cultivar y explorar las competencias esenciales que hagan posible el crecimiento**. Esto ocasiona cambios organizacionales, como lo es la identificación de actividades y marcas no esenciales, así como la aparición de **alianzas estratégicas**, en la que cada socio aporta sus competencias esenciales para la transformación de una oferta de mercado. (Comentar - Sinergia). Las competencias tienen que ser identificadas, reforzadas y difundidas en la organización como base de la estrategia, por lo que la dirección debe estar de acuerdo con ellas y actuar congruentemente.

La competencia es esencial para dar **acceso** a un gran potencial y a una amplia variedad de mercados, así mismo, es un determinante significativo para la **satisfacción** y beneficio de **los clientes**, además debe ser **difícil de imitar por los competidores**. Respecto a estas tres características identificadas por Hamel y Prahalad (1.-**acceso**, 2.-**satisfacción del cliente** y 3.-**dificultad para**

hacer imitada por otros), es importante revisar si la competencia se puede combinar con otras habilidades para crear una **ventaja competitiva única** para los clientes.

Puede ser que la competencia solo no reúnan los criterios antes citados, pero que combinada con otras competencias se vuelva un ingrediente esencial para definir la singularidad de la organización.

Definición de Sistema

Un sistema se define como:

- ☞ **Un conjunto de elementos** (partes o varias componentes del sistema).
- ☞ **Dinámicamente relacionados**, esto es, en interacción (formando **una red de comunicación cuyos elementos son interdependientes**).
- ☞ **Realizan una actividad** (operación o proceso del sistema).
- ☞ **Para alcanzar un objetivo** o propósito (finalidad del sistema).
- ☞ **Que operan sobre datos, energía o materia** (que constituyen los **insumos o entrada de recursos** necesarios para que opere sistema).
- ☞ **Un ambiente** que rodea al sistema (con el cual el sistema interactúan dinámicamente).
- ☞ **Para producir información, energía o materia** (que constituyen las **salidas o resultados de la actividad** del sistema).

Entonces, un sistema se define como:

Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, esto es, en interacción, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito que operan sobre datos, energía o materia tomados del ambiente que circunda el sistema, para producir información, energía o materia.

**Por lo tanto, el sistema está constituido por elementos esenciales:
Tema de la próxima sesión.**

UN MENSAJE A GARCÍA.

Hay en la historia de Cuba un hombre que destaca en mi memoria.

Al estallar la guerra entre los Estados Unidos y España, era necesario entenderse con toda rapidez con el jefe de los revolucionarios de Cuba.

En aquellos momentos, este jefe, el General García estaba emboscado en las asperezas de las montañas; nadie sabía dónde. Ninguna comunicación le podía llegar ni por correo, telégrafo, celular o internet. No obstante, era preciso que el Presidente de los Estados Unidos se comunicara con él, entonces ¿Qué debería hacerse?

Alguien aconsejó al Presidente: “Conozco un tal *Rowan* que, si fuese posible encontrar al General García, él lo encontraría”.

Buscaron a *Rowan* y le entregaron la carta para el General García.

***Rowan* tomó la carta, con la importancia que para él revestía, y la guardó en una bolsa impermeable, sobre su pecho, ¡cerca del corazón!**

Después de cuatro días de navegación, dejó la pequeña canoa que le había conducido hasta la costa de

Cuba. Desapareció por entre los juncales y después de tres semanas se presentó al otro lado de la isla:

¡Había atravesado, nada menos, a pié un país hostil y había cumplido su misión de entregar a García el mensaje de que era portador!

No es objeto de este artículo narrar detalladamente el episodio descrito en muy grandes rasgos. Lo que realmente se quiere hacer notar es lo siguiente:

McKinley le dio a Rowan una carta para que se la entregara a García, y Rowan nunca preguntó: **¿En dónde lo encuentro, cómo llego, ¡y si no lo encuentro!?**

Verdaderamente aquí hay un hombre que debe ser inmortalizado en bronce y su estatua colocada en todos los Colegios y Universidades del país.

Porque no es erudición lo que necesita la juventud, ni enseñanza de tal o cual cosa, sino **la inculcación del amor al deber, de la fidelidad a la confianza que en ella se deposita, del obrar con prontitud, del concentrar todas sus energías: hacer bien lo que se tiene que hacer, es decir “Llevar el mensaje a García”.**

¡Es verdad! El General García ha muerto: sin embargo, hay muchos otros “Garcías” en todas partes.

Todo hombre que ha tratado de llevar a cabo alguna empresa para la que ha necesitado la ayuda de otras personas, se ha quedado frecuentemente sorprendido por la estupidez de la generalidad de los hombres, **debido**

a su incapacidad o falta de voluntad para concentrar sus facultades en una idea y ejecutarla.

Ayuda torpe, craso descuido, despreciable indiferencia y apatía por el cumplimiento de sus deberes u obligaciones: tal es y ha sido siempre la rutina.

Así, ningún hombre sale avante, sin lograr ningún éxito, si no es con amenazas o sobornando de cualquier otra manera a aquéllos cuya ayuda es necesaria.

Tú mismo, amigo lector, puedes hacer la prueba.

Te imagino tranquilo, sentado en tu Despacho y a tu alrededor, digamos, unos 6 empleados, dispuestos todos ellos, a servirte.

Llama a cualquiera de ellos y hazle este encargo:

“Busque por favor en la Enciclopedia y hágame un breve resumen acerca de la vida de Correggio”.

¿Acaso esperas que tu empleado con toda la calma te conteste: “Si señor” y vaya tranquilamente a poner manos a la obra?

¡Desde luego que no!

¡Abrirá desmesuradamente los ojos! te mirará muy sorprendido y te dirigirá una o más de las siguientes preguntas:

¿Quién fue?

¿Cuál enciclopedia?

¿Eso me corresponde a mí?

¡Oiga! seguramente usted se equivocó y quiso decir el futbolista internacional Cristiano Ronaldo ¿No es cierto?

¿Oiga usted, no sería mejor que lo hiciera Carlos?

¿Murió ya?

¿No sería mejor que le trajera el libro para que usted mismo lo busque? ¡Oiga! ¿Y para qué lo quiere usted saber?

Te apuesto 100 contra uno, a que después de haber contestado a tales preguntas tontas, insulsas y totalmente fuera de lugar e impertinentes y explicándole cómo hallar la información que deseas y para qué la quieres, tu empleado se marchará confuso e irá a solicitarle ayuda a sus compañeros para “encontrar a García”, y todavía regresará después para decirte que no existe tal hombre.

Puedo, por excepción, perder la apuesta que te estoy haciendo; pero en la generalidad de los casos, tengo muchísimas probabilidades de ganarla.

Si ya conoces la **ineptitud de tus empleados, no te molestarás en explicar a tu “ayudante” que *Correggio* se encuentra en la letra “C” y no en la letra “K”. Te limitarás simplemente a sonreír ante tal actitud e ignorancia, e irás a buscarlo tú mismo.**

No parece, sino que, pareciera indispensable amenazar con el nudoso garrote y con el temor a ser despedido el viernes más próximo, para poder retener a muchos empleados en sus puestos. Cuando se necesita contratar ya sea a un Asistente de la Dirección, o de Sistemas o de Contabilidad o de Recursos Humanos,

Marketing, entre otros muchos, de cada 10 que ofrecen sus servicios, 9 no sabrán escribir con una gramática y ortografía correcta y algunos de ellos considerarán despreciable o sin importancia este conocimiento y desdeñablemente secundario, “ya que según ellos no sirve para nada”.

Es vergonzoso que muchos profesionistas no sepan redactar ni una simple carta además de tener una infinidad de faltas de ortografía, incluyendo la escritura de su propio nombre. ¿Tú los contratarías? ¿Podría tal persona redactar “una carta García”?

¿Ve usted a ese administrador universitario? Me decía el Director de una gran fábrica. ¡Sí! lo veo ¿Por qué?

Es un gran administrador, pero si le confiero o asigno una comisión, sólo por una verdadera casualidad la desempeñaría con acierto. Siempre tendré el temor de que en el camino se detenga en alguna cantina que encuentre y cuando llegue a la dirección correcta, posiblemente ya haya olvidado completamente lo que tenía que hacer.

¿Crees, querido lector, que a tal hombre se le puede confiar “Un mensaje para García”?

A últimas fechas es frecuente escuchar que nos llega a nuestro corazón una compasión para los enternecedores lamentos de los desheredados, proletarios, esclavos del salario, que van en busca de un empleo.

Y esas voces, a menudo van acompañadas de “maldiciones” para los que están “arriba”.

Nadie se compadece del patrón que envejece antes de tiempo, por esforzarse inútilmente en conseguir que el aprendiz chambón e inútil ejecute bien un trabajo determinado. Ni nos ocupamos tampoco del tiempo y paciencia que pierde dicho empresario en educar a sus empleados para que estén en aptitud de realizar bien su trabajo, empleados que flojean inmediatamente en cuanto el jefe vuelve la espalda.

En todo negocio se encuentran muchos zánganos, parásitos irresponsables, que solo piensan en jugar y perder el tiempo, “chatear”, “mandándose mensajitos tontos o banales en momentos inapropiados y perdiendo lastimosamente el tiempo” utilizando *Tweeter, Facebook, What’s App, internet, etcétera*, y en consecuencia, el empresario se ve obligado a despedir a dichos empleados todos los días, que parecieran una plaga, debido a su ineptitud para poder defender los intereses de la empresa que les da de comer. Y a cada empleado despedido le siguen y seguirán muchos otros iguales.

Esta es, invariablemente, la historia que se repite en tiempos de abundancia.

Pero cuando por efecto de las circunstancias sociales o económicas de un país o una ciudad en especial, es al revés, es decir, escasea el trabajo, el jefe tiene la oportunidad de escoger cuidadosamente a los nuevos empleados y de señalarles “la puerta de salida” a los ineptos, a los mal preparados, juguetones irresponsables y a los holgazanes.

Por su propio interés, cada patrón procura conservar lo mejor de Capital Humano que encuentra; es decir, a aquéllos que si pueden llevar “un mensaje a García”.

Conozco un individuo que se ha sido dotado de cualidades y aptitudes verdaderamente sorprendentes; pero que, desgraciadamente, carece de la habilidad necesaria para manejar sus propios negocios, además de ser absolutamente inservible para los demás.

Sufre de “monomanía” en el sentido de que cree que siempre sus jefes lo tiranizan, lo odian y tratan de oprimirlo. Este individuo no sabe dar órdenes, pero tampoco está dispuesto a recibirlas. Si usted, querido lector, le confía a este personaje “Un mensaje a García”, probablemente le contestará: **¡Llévelo usted mismo, yo no tengo ganas de hacerlo!**

Actualmente este “individuo” recorre las calles en busca de trabajo, sin más abrigo que un deshilachado saco por donde le cuela el aire silbando.

Nadie que lo conozca accedería a proporcionarle un empleo. A la menor observación o consejo que se le dé, montará en cólera y no admitirá razones: sería preciso tratarlo a puntapiés, para sacarle algún partido o provecho.

Convengo de buen grado, en que un ser tan “despreciable” y “deforme”, desde el punto de vista moral, es digno, cuando menos, de la misma comparación que nos inspira un lisiado físicamente, un parapléjico, un paralítico, que dicho sea de paso, son la mayoría excesivamente responsables.

Pero en medio de nuestro filantrópico enternecimiento, no debemos olvidar derramar una lágrima sincera por aquéllos que se afanan en llevar a cabo una gran empresa; por aquéllos cuyas horas de trabajo son ilimitadas, pues para ellos no existe la hora puntual de salida; para aquéllos que a toda prisa encanecen a causa de la lucha constante que se ven obligados a sostener contra la mugrienta indiferencia, la andrajosa estupidez y la negra ingratitud de los empleados mediocres, que si no fuera por el espíritu emprendedor de estos hombres sobresalientes y a veces temporalmente ignorados, se verían sin hogar y acosados por el hambre.

¿Considera usted que son demasiado severos los términos en que acabo de expresarme?

Tal vez, sí. Pero cuando todo mundo ha prodigado su compasión por el proletario inepto y abusador, yo quiero decir una palabra de simpatía hacia aquél hombre que ha triunfado, hacia aquél hombre que, luchando con grandes obstáculos, ha sabido dirigir los esfuerzos de otros, ha sido un buen líder, y, después de haber vencido, se encuentra con que lo que ha hecho, ¡no vale nada! : ¡Sólo la satisfacción de haberse ganado su pan!

Yo mismo he cargado el portaviandas o lonchera y trabajado por la jornada diaria; y también es sido patrón de una empresa, empleado y ayudante de la misma clase a la que me he referido, y sé bien que hay argumentos a favor y en contra para ambas partes.

La pobreza en sí, no reviste excelencia alguna. Los harapos no son recomendables, ni se recomiendan por

ningún motivo. No todos los patronos son “rapaces”, ni “tiranos”, pero tampoco todos los pobres son “virtuosos”.

Admiro de todo corazón al hombre o mujer **que cumple con su deber, tanto cuando está ausente el jefe, como cuando está presente. Admiro también a aquél hombre o mujer que con toda calma toma “el mensaje que se le entrega para García”, sin hacer preguntas tontas, ni abriga la aviesa intención de arrojarlo en la primera alcantarilla que encuentre, o de hacer cualquier otra cosa que no sea entregarlo.**

Este tipo de personas jamás encontrarán “cerradas la puertas” en su vida, ni necesitarán armar huelgas para obtener un aumento de sueldo.

Esta es precisamente la clase de hombres y mujeres que se necesitan en nuestro país y en el mundo entero y a las cuales nada puede negárseles. Son tan escasos y tan valiosos, que ningún empresario inteligente y con sentido común, consentiría en dejarlos ir.

A un hombre o mujer así, se le necesita en todas las ciudades, suburbios, pueblos y municipios, en todas las oficinas, talleres, fábricas, almacenes y universidades.

El mundo entero clama por él, por ella, se les necesita ¡Urge... un hombre o mujer que pueda llevar un mensaje a García!

Helbert Hubbard