

UNIVERSIDAD DE SONORA

DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y AGROPECUARIAS



ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA

MAQUILADORA EN SANTA ANA Y MAGDALENA, SONORA

EN PERIODOS DE RECESIÓN ECONÓMICA

Registro tesis alterno 35

TESINA

SABDI SANDOVAL BUSTAMANTE



SANTA ANA, SONORA.

DICIEMBRE DE 2001.

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



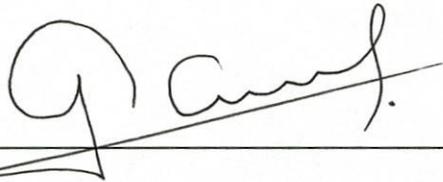
**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

ESTA TESINA FUE REALIZADA BAJO LA DIRECCION DEL INSTRUCTOR DEL SEMINARIO DE TITULACION, FUE APROBADA Y ACEPTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE:

CONTADOR PUBLICO



M.C. Luis Ernesto Gerlach Barrera
Instructor del Seminario de Titulación

AGRADECIMIENTOS

A DIOS Y A LA VERDAD QUE PERMITEN MI
ENTENDIMIENTO REAL DE LA VIDA.

A TODOS MIS MAESTROS QUE ME
BRINDARON SUS CONOCIMIENTOS.

A CONCHITA, POR SU COMPRENSIÓN DIARIA.

A C.P. ARMANDO LIZÁRRAGA LIZÁRRAGA, MI JEFE, POR
SU APOYO PARA CONCLUIR LA CARRERA.

A VIRIDIANA QUE CONSTANTEMENTE ESTUVO DANDO
FORMA AL TRABAJO AQUÍ PRESENTADO.

A CONCHITA MI COMPAÑERA.

A DAVID, UNA ESTRELLA EN EL FIRMAMENTO.

A LUIS FERNANDO, ANGEL OMAR Y ANA CINTHYA,
TODOS ELLOS UNA ESPERANZA EN ESTA VIDA.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Importancia del problema	4
Objetivos	4
REVISION DE LITERATURA	5
La revolución industrial y sus efectos en la administración	6
Etapas básicas estructurales de las empresas en este periodo	8
Orígenes de la administración de recursos humanos	10
Administración científica	12
Primera y segunda guerra mundial	14
La gran depresión económica de los 30's	17
Inducción de los recursos humanos	19
Semejanza entre administración y economía	20
Toma de decisiones y optimización de utilidades	21
Producto interno bruto	22
Inflación y crecimiento económico	23
Consecuencias sociales y decisiones de empleo	24
Decisiones de la organización	25
Causas de la demanda y estructura del mercado de trabajo	26
Desempleo friccional, estructural, cíclico y pérdida de la producción	27
Las fases de las organizaciones durante el siglo XX	29
Globalización económica	31

MATERIAL Y METODOS	36
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	37
CONCLUSIONES	43
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	44
ANEXOS	46

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo Económico	25
Figura 2. Eficiencia en la administración de los recursos humanos	38
Figura 3. Especialización de los recursos humanos, cuando la producción se comprime	39
Figura 4. Aplicación de métodos y sistemas de administración de recursos humanos	40
Figura 5. Variación en el volumen de los recursos humanos	41

RESUMEN

El recurso humano, que es esencial en toda organización empresarial, se ve afectado por circunstancias propias de su ambiente interno y externo, en su constante desenvolvimiento diario de sus actividades en cualquier empresa en que éste se encuentre.

Los acontecimientos económicos como son las recesiones afectan y modifican las conductas individuales y de las mismas empresas, para lo que es necesario revisar, modificar, adecuar y planificar los procedimientos administrativos de recursos humanos.

Las empresas tienen sus propios sistemas administrativos de recursos humanos, que en determinadas circunstancias, se requiere eficientar el rendimiento del recurso humano. Luego así, se hace conciencia en el empleado a su constante preparación, mediante la educación, la especialización y la adaptación a las nuevas circunstancias que afectan su conducta laboral.

Cada empresa toma las decisiones más adecuadas a cada situación que provocan las recesiones económicas. Algunas se ven en la necesidad de contar con menos empleados, esto debido a que las recesiones económicas afectan de manera distinta a cada empresa, por ejemplo, una empresa mantiene un nivel constante de producción en cierto período determinado, utilizando los mismos recursos humanos. Otras empresas eficientizan sus procesos de administración de los recursos humanos y algunas otras utilizan recursos humanos altamente especializados. Todo lo anterior obedece al giro propio de cada empresa.

La relación que guardan las maquiladoras de la región de Santa Ana y Magdalena, Sonora, con la economía de los Estados Unidos de Norteamérica y los eventos económicos que allá suceden han repercutido de manera distinta en cada una de las maquiladoras de ésta región.

Los procesos administrativos de recursos humanos se han adecuados a las circunstancias actuales, donde cada empresa ha implementado los sistemas y procesos administrativos de recursos humanos más idóneos, para así poder eficientar las actividades de los recursos humanos con que cuenta.

Los recursos humanos durante los procesos de crisis económicas son capaces de adaptarse y desenvolverse eficientemente, esto si existe personal especializado en administración de recursos humanos, que sepa administrarlos correctamente: mediante la aplicación de procedimientos administrativos de recursos humanos que guarden una base científica y que ayude a motivar, controlar y ordenar adecuadamente la conducta de cada miembro integrante del grupo en las empresas.

El recurso humano seguirá siendo imprescindible en toda organización empresarial y social.

INTRODUCCION

Antecedentes.

La administración de recursos humanos se ve afectada por muchos factores que son parte del ambiente externo y de la empresa o de su ambiente interno (Wayne y Noe, 1997). Claro los aspectos económicos están estrechamente ligados a los técnicos, así como a los naturales, y también a otros de diversos tipos. Sin embargo, aunque en lo económico intervengan en combinación determinantes de otros tipos, se puede hablar especialmente de factores económicos en el campo social. Tales hechos socio-económicos a su vez engendran nuevos cambios sociales, no sólo en el campo estrictamente económico, sino también en otras relaciones sociales (Recasens, 1996).

La moderna administración de personal ha evolucionado a partir, de los importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de la revolución industrial (French, 1999). Por un lado, la gran industria acababa de salir de la infancia, pues sólo con la crisis de 1825 se abre un ciclo periódico de su vida moderna.

Las crisis durante las cuales se suspende la producción, o sólo se trabaja poco tiempo, e inclusive muy pocos días por semana, no cambian, por supuesto, la inclinación que lleva al capital a prolongar la jornada de trabajo. Se ha demostrado que el punto de partida de la gran industria es el medio de trabajo, que una vez revolucionado adopta su forma más desarrollada en el sistema organizado de la maquinaria en una fábrica, antes de examinar de que manera se incorpora a él el material humano, conviene estudiar los efectos retroactivos de esa evolución sobre el obrero (Marx, 1983). La fábrica reemplazó al sistema de “préstamo” o “habitacional” en el cual los mercaderes proporcionaban materia prima a la habitación de un trabajador y su familia le pagaba en efectivo a la terminación del producto (French, 1999). Las innovaciones técnicas de la revolución industrial produjeron

por sí solas un impacto sobre el pensamiento administrativo, más poderoso que todo lo que había ocurrido anteriormente (Reyes, 1999).

Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes: la era de la industrialización clásica, la industrialización neoclásica y la de la información o del conocimiento (Chiavenato, 2000).

Por otra parte, el proceso administrativo tradicional contiene un enfoque un tanto rígido, propio para las organizaciones estructuradas de manera notoriamente piramidal (Arias y Heredia, 1999). En la misma forma que la administración ha tenido que revisar sus estructuras, políticas y programas. Igual que la administración, se están reconociendo sus limitaciones y la necesidad de contar con nuevos tipos de líderes para representar los intereses y expectativas cambiantes de sus miembros. Muchas de las discusiones usuales sobre los problemas de administración de personal enfatiza la individualidad; esta se relaciona con la reelección de la persona correcta para un puesto y carrera, encontrar los incentivos efectivos para ella, ayudarle a desarrollar sus capacidades y a satisfacer sus necesidades y hacer los arreglos para sus promociones, transferencias o retiro. Los objetivos cambiantes en los movimientos continuos toman forma de acuerdo con la rapidez de la industrialización y con grado hasta el cual la industrialización cambia las condiciones y hábitos de trabajo (Yoder, 1965).

La economía de la nación, como un todo en sus diversos segmentos, es un factor ambiental principal que afecta la administración de los recursos humanos. En términos generales, cuando esta en auge la economía con frecuencia resulta más difícil reclutar trabajadores capaces. En cambio, cuando ocurre una recesión, suele haber más solicitantes disponibles (Wayne y Noe, 1997).

Se recordará que una recesión es, en términos generales, un período durante el cual el producto interno bruto real disminuye por lo menos dos trimestres consecutivos. Así, cuando el producto interno bruto desciende, se produce menos, la producción se comprime, se utilizan menos insumos, el empleo decae, la tasa de desempleo se eleva y se utiliza un menor porcentaje de los bienes de capital a nuestra disposición. En cierto sentido, un incremento en el desempleo durante una recesión es simplemente una manifestación de un problema más profundo. El problema de fondo es que las empresas están produciendo menos. Los costos de las recesiones y las depresiones no se distribuyen equitativamente entre la población ni son fácilmente cuantificables (Case y Fair, 1997).

La globalización domina el horizonte competitivo, lo cual implica nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios. La competencia global efectiva requiere bastante más que crear un producto en un mercado local y enviarlo como está a nuevos mercados. Las empresas de países tecnológicamente avanzados amasan enormes riquezas muy rápido cuando se convierten en actores globales (Urlich, 1999).

El desarrollo actual “no depende de la cantidad de la gente, sino de la calidad”, no es la población, en general, la que puede ayudar al crecimiento del país, sino la fuerza de trabajo, el capital, la tecnología, la educación y la capacidad de organización (Arias, 1998).

La forma en que cada país enfoque los desafíos de la economía global será determinada, en su totalidad, por el desempeño de sus organizaciones públicas y privadas. En último término, la riqueza y el bienestar de cada sociedad dependen de sus recursos humanos, que en todos los casos operan dentro de la organización. La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planificación de las políticas de empleo (Werther y Davis, 1999).

Importancia.

La industria de Santa Ana y Magdalena, Sonora guardan una estrecha relación con la industria maquiladora de los Estados Unidos de Norte América, luego así, los fenómenos económicos de crisis que allá sucedan repercuten de alguna manera en la industria maquiladora de ésta región.

El recurso humano tiene capacidad nata de adaptabilidad en situaciones adversas siempre y cuando sean utilizados los mejores métodos y sistemas de la administración de los recursos humanos.

Objetivos.

- Conocer el efecto y alcance de la recesión económica en procesos de administración de personal en la industria maquiladora en Santa Ana y Magdalena, Son.
- Saber como se administran los recursos humanos en períodos de crisis económicas.
- Determinar en que medida el recurso humano especializado es utilizado en períodos de crisis económicos.
- Determinar el efecto de la recesión económica en las curvas de la oferta y la demanda de recurso humano.

REVISION DE LITERATURA

Cuando se habla de administración de recursos humanos, se toma como referencia la administración de las personas que participan en las organizaciones, en las cuales desempeñan determinados roles. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajan aisladas. Cuanto más industrializada sea la sociedad, más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos (Chiavenato, 2000).

Las organizaciones poseen a su vez, un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso más preciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables, pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible (Werther y Davis, 1999).

La administración de recursos humanos se ve afectada por muchos factores que son parte del ambiente externo o de su ambiente interno. Los factores que afectan a los recursos de una empresa desde fuera de sus fronteras constituyen el ambiente externo; sector laboral, sociedad, tecnología, clientes, competencia, accionistas, consideraciones legales, sindicato y economía. El ambiente interno también ejerce una impresión sobre la administración de recursos humanos. Los factores que afectan los recursos de una compañía desde dentro de sus límites componen el ambiente interno. Los principales factores internos incluyen la misión, las políticas, la cultura corporativa, el estilo gerencial de los altos directivos, los empleados, la organización informal, otras unidades de la empresa y los sindicatos. Estos

factores tienen una gran incidencia en la determinación de las interacciones entre la administración de recursos humanos y otros departamentos dentro de la organización. Tales interacciones tienen un gran efecto sobre la productividad de la empresa, de manera que es vital que sean positivas y apoyen la misión de la compañía (Wayne y Noe, 1997).

La revolución industrial y sus efectos en la administración.

Este concepto se aplica principalmente a los cambios que se produjeron en Inglaterra entre los años 1700 y 1785, con motivo de la invención y utilización de la máquina de vapor, del coque para los altos hornos, la fundición del acero y el transporte realizado mediante la locomotora. Todo ello permitió avances extraordinarios en la industria textil y una alta productividad en otras. Esta revolución pasó después a América y a los demás países del mundo. Las innovaciones técnicas de la Revolución Industrial produjeron por sí solas un impacto sobre el pensamiento administrativo, más poderoso que todo lo que había ocurrido anteriormente (Reyes, 1999).

La moderna administración de personal ha evolucionado a partir, de importantes progresos e interrelaciones que datan de la Revolución Industrial. Una historia exhaustiva se refería a asuntos tales como la evolución de asociaciones de trabajadores de tiempos antiguos, los vastos cambios en la oportunidad educacional en años recientes y su impacto en la fuerza de trabajo total (French, 1999).

En el caso del trabajo, la economía habla del trabajo que proporciona el individuo.- Propiamente dicho, se trata del potencial humano para trabajar; de ahí la expresión “fuerza de trabajo”. Ahora bien, este potencial de trabajo, en su carácter de bien económico, se distingue de otros bienes, en que está ligado a un individuo que tiene, en un momento dado, libertad para retirarlo, para discutir y decidir en qué condiciones puede ser empleado y, si lo

desea, puede hasta negar su utilización. Esto no ocurre con los otros factores, como la tierra y el capital: ni pueden discutir, ni pueden negarse a trabajar (Arias, 1998).

Se ha demostrado que el punto de partida de la gran industria es el medio de trabajo, que una vez revolucionado adopta su forma más desarrollada en el sistema organizado de la maquinaria en una fábrica, antes de examinar de qué manera se incorpora a él el material humano, conviene estudiar los efectos retroactivos de esa revolución sobre el obrero. Por un lado la gran industria acababa de salir de la infancia, pues sólo con la crisis de 1825 se abre el ciclo periódico de su vida moderna. La crisis durante la cual se suspende la producción, o sólo se trabaja poco tiempo, e inclusive muy pocos días por semana, inclinación que lleva al capital a prolongar la jornada de trabajo (Marx, 1983).

A mediados del siglo XVIII la aparición de maquinarias complejas en el seno de la sociedad inglesa dio inicio al fenómeno conocido como Revolución Industrial. Primero en Inglaterra y poco después en Europa y América del Norte, surgieron grandes organizaciones comerciales dedicadas a varias actividades como hilados y tejidos, la fundición y la industria naval. Estas organizaciones requirieron instalaciones cada vez mayores, debido al uso de nuevos dispositivos como la maquinaria de vapor. A su vez, esto se tradujo en la necesidad de coordinar los esfuerzos de grupos cada vez mayores, para conseguir que el trabajo resultara económicamente más rentable. La revolución industrial significó un nivel cada vez más alto de mecanización de muchas labores y a su vez condujo a condiciones de hacinamiento, peligro y profunda insatisfacción (Werther y Davis, 1999).

Los objetivos cambiantes en los movimientos continuos toman forma de acuerdo con la rapidez de la industrialización y con grado hasta el cual la industrialización cambia las condiciones y hábitos de trabajo. Los objetivos también se conforman a la estructura política de la sociedad, a quienes hacen las reglas y a sus reacciones a las protestas de los

trabajadores. Así, en una sociedad autocrática dominada por dinastías familiares, los nuevos movimientos pueden enfocarse hacia la conciencia de clases y solidaridad de los trabajadores. En las sociedades competitivas, el punto prevaleciente probablemente será el control de puestos y condiciones de trabajo específicas, tales como salarios y horarios (Yoder, 1965).

Puede decirse que existen tres etapas básicas en el cambio de la estructuración de las empresas en este periodo:

- a) *El sistema familiar.* Este sistema fue predominante en la organización del trabajo artesanal en la Edad Media, y continuó hasta los inicios de la Revolución Industrial, pero permitiendo a cada familia productora especializarse en alguna área. La especialización máxima que se logra en este sistema es que cada grupo familiar no produzca sólo para satisfacer sus necesidades, sino también para la venta o el trueque. Había pocas posibilidades e interés para buscar y desarrollar técnicas de administración aún más productivas, porque el mercado lo constituye la propia ciudad en que se encuentra la empresa o, al menos, los lugares más cercanos, por falta de transportación adecuada para los productos.
- b) *El sistema de trabajo a domicilio.* La aparición de herramientas más eficientes para producir hacía que quienes no podían adquirirlas estuvieran en desigualdad en la competencia con los demás fabricantes, en materia textil, la máquina de hilar sustituía con creces la labor de muchos trabajadores y hacía el producto más barato. El resultado fue que algunos empresarios actuaran como contactos o corredores en las ferias rurales, comprando o controlando la materia prima, y contratando la producción de las familias de esos artículos, pagándoles por el producto final a una tasa por pieza, esto es, a lo que hoy en día se denomina “destajo”.

Dentro de este sistema el empresario fungía como coordinador; los trabajadores no laboraban juntos sino cada quien en su casa y entregaban lo producido, recibiendo el pago según las piezas elaboradas (Reyes, 1999).

La fábrica reemplazó gradualmente al sistema de “préstamo” o “habitacional”, en el cual los mercaderes proporcionaban materia prima a la habitación de un trabajador y su familia, y le pagaban en efectivo la terminación del producto. Esta declinación del sistema de habitación, en gran parte se debió a la capacidad de los dueños de las fábricas para pagar mayores salarios a la familia que lo que podían ganar en la manufactura hogareña, principalmente debido a la velocidad de las máquinas y la eficiencia obtenida por medio de una mayor subdivisión del trabajo (French, 1999).

c) *El sistema fabril.* Se constituyó hasta que apareció la maquinaria movida por monitores de vapor, las máquinas se colocaban juntas bajo un mismo techo, y los empleados iban a trabajar a esas factorías. Se afina el control de costos de capital, para buscar como maximizar la utilización de éste, lo que consideran que sólo puede lograr supervisándolos en grupos, en vez de que estuvieran trabajando en lugares distintos y en forma individual. Los mecanismos de la transmisión de la fuerza motriz fueron algunos elementos que permitieron mejorar aún más la productividad (Reyes, 1999). Fue necesario que algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaran, a finales del siglo XIX, antes de ésta situación y crearon un “departamento de bienestar”, que se puede considerar el antecesor directo de los actuales departamentos de personal.

Los departamentos de bienestar (área que se difundió mucho entre las grandes empresas ferrocarrileras), contaban entre sus funciones con la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como: vivienda, educación y atención médica, así como

impedir la formación de sindicatos. Estos precursores de los actuales expertos en administración de personal también procuraban el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores. El hecho de que estos departamentos hayan surgido del inicio del siglo XX, prueba que ya desde entonces muchas organizaciones advertían necesidades que no podía cubrir un administrador improvisado, sino una persona especializada. Los “departamentos de bienestar” señalan la aparición de la administración especializada en recursos humanos, en forma claramente diferenciada de las funciones de capataces, jefes de turno, gerentes de operación y puestos similares (Werther y Davis, 1999).

Los orígenes de la administración de recursos humanos (ARH), especialidad surgida del crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales, se remontan a los inicios del siglo XX bajo la denominación de Relaciones Industriales. La ARH nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, considerados hasta entonces incompatibles y totalmente irreconciliables. Con el transcurso del tiempo el concepto de Relaciones Industriales cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación pasando, alrededor de los años 50's, a ser denominado como Administración de Personal. Ahora no sólo debía mediar para reducir los conflictos, sino administrar las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente y solucionar conflictos que se presentaran de modo espontáneo. Poco después, alrededor de la década de los 60's, el concepto volvió a ampliarse. Las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional, y eran los únicos recursos vivos e inteligentes con que contaban las organizaciones para enfrentar los desafíos que se presentaban. Así, surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos (ARH), que aún sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades

debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización. Aunque la ARH abarca todos los procesos de gestión de personas que hoy conocemos, parte del principio de que las personas deben ser planeadas y administradas en la organización por un órgano central de Administración de Recursos Humanos (Chiavenato, 2000).

Los principales resultados administrativos fueron: la necesaria división del trabajo, el papel del administrador o dueño que era el de coordinador, la necesidad de establecer la disciplina en la fábrica y la fijación de un horario de trabajo, que comenzó con 14 horas al día y más tarde se redujo a 12 horas (Reyes, 1999).

La especialización implica trabajar en una tarea relativamente bien definida y limitada como es la contabilidad o la docencia. La mayoría de los individuos en un sistema de precios si se especializan. Normalmente la especialización resulta en una mayor productividad, no sólo para cada individuo, también para cada nación (Leroy, 1995).

La excesiva especialización priva al obrero de todo sentido real de sus habilidades.- El trabajo que se ha subdividido y simplificado, a tal grado que se necesita tiempo para aprenderlo, proporciona muy poco interés y muy poco sentido de esfuerzo (Strauss y Sayless, 1960).

Muchas de las discusiones usuales sobre los problemas de administración de personas enfatizan la individualidad; ésta se relaciona con la selección de la persona correcta para un puesto y carrera, encontrar los incentivos efectivos para ella, ayudarle a desarrollar sus capacidades y a satisfacer sus necesidades y hacer arreglos para sus promociones, transferencias o retiro (Yoder, 1965).

La necesidad de establecer un mando que permitiera la disciplina y, sobre todo, la coordinación entre las diversas actividades y niveles jerárquicos, constituyeron el punto de partida de mayor intensidad para la administración, que a través de algunos administradores

famosos llevó poco después a esta disciplina, por medio de Taylor y Fayol principalmente (Reyes, 1999).

Administración científica y las necesidades humanas.

Una influencia importante en la administración de personal fue la llamada “administración científica”, que puede simplificarse en la labor de investigadores como el estadounidense Frederick Taylor. Gracias a sus contribuciones, quedó demostrado que el estudio científico y sistemático de las labores podía conducir a mejoras en la eficiencia. La necesidad de proceder a especializaciones y a mejor capacitación quedaron demostradas gracias a las aportaciones de la escuela científica de administración y esto, a su vez, impulsó la creación de más departamentos de personal (Werther y Davis, 1999).

Mayo *et al.* realizaron entre 1927 y 1932 los ahora famosos experimentos en la planta Hawthorne de la Western Electrical Company. Antes, de 1924 a 1927, el Consejo Nacional de Investigación (National Research Council) de Estados Unidos había efectuado un estudio en colaboración con la Western Electrical Company para determinar el efecto de la iluminación y otras condiciones en los trabajadores y su productividad. Tras descubrir que, independientemente de que la iluminación aumentara o decreciera, la productividad de un grupo de prueba se elevaba. Los hallazgos de Mayo *et al.*, basados en parte en ideas anteriormente concebidas por Pareto, tendrían un efecto dramático en el pensamiento administrativo. La modificación de la iluminación del grupo de prueba, la realización de cambios en los períodos de descanso, la reducción de las jornadas de trabajo y la aplicación de variantes en los sistemas de pago de incentivos, no parecieron explicar los cambios en la productividad. Así pues, Mayo *et al.* llegaron a la conclusión de que eran otros los factores explicativos. Descubrieron que, en general, la elevación de la productividad se debía a factores sociales como la moral de los empleados, la existencia de interrelaciones

satisfactorias entre los miembros de un grupo de trabajo “(sentido de pertenencia”) y la eficacia de la administración, un tipo de administración capaz de comprender el comportamiento humano, especialmente el comportamiento grupal, y de favorecerlo mediante habilidades interpersonales como la motivación, la asesoría, la dirección y la comunicación. Este fenómeno, producto sobre todo del hecho de que se pusiera atención en los individuos se conoce como “Efecto de Hawthorne” (Koontz y Weihrich, 1998).

Los progresos en la educación administrativa, la evolución de las empresas y de una sociedad urbana, los cambios en las actitudes y suposiciones de los empleados y otros avances sociales, económicos y políticos del siglo XX y anteriores, se los debemos a este efecto (French, 1999).

Observar solamente los cambios ocurridos sin importar la fuente de autoridad, no proporciona una base para hacer pronósticos sobre el futuro. Hacer pronósticos, en entendimiento del porqué ocurrieron estos cambios, debe existir. Los cambios pueden explicarse parcialmente al explicar la jerarquía de las necesidades de Maslow. Desde la época de Taylor a principios de la gran depresión del siglo XX, a través de la gran depresión, la autoridad formal estuvo a su altura. Al jefe administrador nunca se le discutía y raramente se le desobedecía. “Los tiempos fueron difíciles” los trabajadores no se podían dar el lujo de perder su trabajo. Los programas de bienestar social no existían, y la tasa de desempleo llegaba hasta un 25% (Rue y Byars, 1985).

Gracias a los adelantos logrados en el campo de la administración científica y a la actividad de varios sindicatos, durante las primeras décadas de este siglo los departamentos de personal reemplazaron poco a poco las antiguas secretarías de bienestar laboral. En los nuevos departamentos de personal se contribuía en forma decisiva a la eficacia de la organización, pues en ellos se mantenían los salarios a niveles apropiados, se seleccionaban

los candidatos para determinados puestos y se manejaban las quejas de diversos tipos. Estos departamentos de personal también se hicieron cargo de las negociaciones con los sindicatos y de procurar resolver varias de las necesidades del personal. Sin embargo, estos departamentos de personal no se consideraban esenciales para las organizaciones de las cuales formaban parte. Con frecuencia, servían solamente como recurso informativo para que los ejecutivos de la organización tomaran decisiones. A principios del siglo pasado, las finanzas, la producción y las ventas se consideraban mucho más importantes que los aspectos de administración de recursos humanos. A medida que sus responsabilidades y aportaciones se incrementaron, la importancia de los departamentos de personal también creció (Werther y Davis, 1999).

En la época moderna, en donde las empresas y organizaciones adoptan otros esquemas, el proceso administrativo se lleva a cabo de una manera más flexible (Arias y Heredia, 1999).

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial (1914-1918) hasta la Gran Depresión (1930-1938) los departamentos de personal desempeñaron funciones de creciente importancia. Se concedió creciente atención a las necesidades de los empleados. La importancia de las necesidades del personal se hizo aún más relevante por el resultado obtenido con el llamado “efecto de Hawthorne”, que demostró que los objetivos de eficiencia postulados por la administración científica debían equilibrarse y dosificarse teniendo en cuenta las necesidades humanas (Werther y Davis, 1999).

Considerando la jerarquía de necesidades de Maslow, se puede ver que la gran mayoría de los trabajadores hasta la Segunda Guerra Mundial se interesaban principalmente por necesidades físicas. Poner pan sobre la mesa y ropa a sus espaldas eran los intereses de estos trabajadores. El periodo de la Gran Depresión a la Segunda Guerra Mundial vio la

recuperación económica y la caída del desempleo. Esto dio como resultado que se llenaran las necesidades físicas de las mayorías. Sin embargo, la guerra mantuvo el nivel general de la satisfacción de necesidades a un nivel seguro. Las personas en general, sintieron que la Segunda Guerra Mundial amenazaba la seguridad de todo el país y de sus habitantes. Los individuos que ven francamente que la seguridad de sus hogares y su país esta amenazada, ¿cómo puede discutir con sus superiores?, al término de la misma, el crecimiento continuo de la economía y el nivel de educación ayudó a empujar más trabajadores arriba en la jerarquía de Maslow; más trabajadores se interesaban por las necesidades sociales, y más empezaron a hacer preguntas acerca de las instituciones tradicionales. Desde este punto de vista, el discutir la autoridad no causó sorpresa. Fué hasta que la mayoría de la gente se salió de los niveles más bajos de satisfacción de necesidades, que apareció el concepto de nueva moralidad (Rue y Byars, 1985).

La primera Guerra Mundial constituyó un desastre sin precedentes en muchas áreas, pero de modo paradójico contribuyó al desarrollo de modernos departamentos de personal en los países en conflicto. Durante el siglo XIX, muchos países recurrían al primitivo sistema de la “leva” para proveerse de soldados; es decir, las autoridades cerraban las calles del sector central en alguna población muy concurrida y procedían a enlistar a todos los hombres capaces de portar armas. Al margen del inmenso malestar social que esto generaba, las tropas reclutadas de esta manera tenían mínima efectividad en el frente de batalla.

Para darle racionalidad y efectividad al sistema, los departamentos de reclutamiento tuvieron que recurrir a cálculos demográficos de la población capaz de portar armas y procedieron a establecer exámenes médicos y psicológicos, así como las primeras mediciones efectivas de aptitud para determinadas tareas bélicas. La superioridad de las

fuerzas reclutadas de acuerdo con los nuevos métodos quedó establecida muy pronto en los campos de batalla. Un grupo relativamente reducido de combatientes bien seleccionados y bien capacitados demostró ser mucho más eficiente en todos los sentidos (Werther y Davis, 1999).

La selección de la persona más indicada para un puesto es sólo el primer paso para la composición de un equipo administrativo eficaz. Incluso las compañías que hacen grandes esfuerzos en el proceso de reclutamiento y selección suelen ignorar las necesidades de los nuevos administradores una vez que son contratados. Sin embargo, los primeros días y semanas de trabajo pueden ser decisivos para la correcta integración a la organización de un nuevo empleado (Koontz y Weihrich, 1998).

Lo mismo ocurrió en las inmensas fábricas de armamento de la época, establecidas en condiciones de extrema gravedad, las nuevas normas de administración de los recursos humanos demostraron pronto su utilidad (Werther y Davis, 1999).

Para el tiempo que se estableció el comité conjunto de producción, en 1942, cada parte respetaba los sentimientos y problemas de la otra parte. Patrón y obrero podían unirse ya en un esfuerzo cooperativo para aumentar la producción de guerra (Pigors y Myers, 1965).

Durante la última guerra, el War Production Board alentó la formación de comités conjuntos obrero-patronales, con la esperanza de que podría conseguirse la participación obrera para aumentar la producción (Reyes, 1999).

La cooperación obrero-patronal sobrevivirá, como sobrevive cualquier otro tipo de relación obrero-patronal, solamente si es que la ayuda al patrón, a los obreros y a la organización ayuda a alcanzar los objetivos correspondientes, aunque estos no siempre sean idénticos. Pero en nuestro sistema de empresa privada muchos de estos objetivos son

mutuos. La cooperación obrero-patronal en los problemas de producción, en un espíritu de trabajo de equipo, es el reconocimiento real de este hecho (Pigors y Myers, 1965). La colaboración y la cooperación son elementos sumamente valiosos para coordinar, pero evidentemente se requiere, además de la capacidad y la colaboración de los individuos, elementos materiales adecuados, sistemas apropiados, etc. La proporción entre todos los elementos que forman la empresa, y de éstos con los fines concretos que aquella persigue, es la esencia de la labor administrativa (Reyes, 1999).

La cultura organizacional imperante se orientaba hacia el pasado y proponía a la conservación de las tradiciones y los valores considerados tradicionales. A las personas se les consideraban recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las máquinas, equipos de capital, de acuerdo con la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción la administración de personal se denominaba de relaciones industriales (Chiavenato, 2000).

Estas conclusiones que hoy parecen elementales, ejercieron un profundo y duradero efecto en la administración de personal. La gran depresión y la Segunda Guerra Mundial obligaron a concentrar la atención en áreas diferentes, pero prepararon el campo para avances ulteriores (Werther y Davis, 1999).

Los acontecimientos económicos de la década de los treinta, suscitaron gran número de reflexiones acerca de temas macroeconómicos. Los 20's fueron prósperos en general para la economía de los Estados Unidos. Prácticamente todo aquel que deseaba trabajar conseguía un empleo, los ingresos se elevaron sustancialmente y los precios se mantuvieron estables, pero desde fines de 1929, las cosas dieron un brusco vuelco negativo. En 1929, 1.5 millones de estadounidenses estaban desempleados. Para 1933, esa cifra había aumentado a 13 millones de personas, sobre una fuerza de trabajo de 51 millones. En 1929

Estados Unidos produjo nuevos bienes y servicios por un valor de \$103,000 millones de dólares; en 1933 la producción había caído a \$55,000 millones de dólares, un descenso de casi 50%. En octubre de 1929, fecha en que los precios de los valores bursátiles se desplomaron en Wall Street, se perdieron miles de millones de dólares de riquezas personales. El desempleo persistió por encima del 14% de la fuerza de trabajo hasta 1940 (Case y Fair, 1997).

La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas privadas para hacer frente a las necesidades sociales y público apeló al sector oficial. Los gobiernos de la época pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios mínimos e incluso de garantía al derecho de formar sindicatos. Los gobiernos se esforzaron en mejorar las condiciones de seguridad y estabilidad, y en muchos casos, surgieron medidas legislativas que obligaron a las compañías a cumplir determinadas disposiciones.

A partir de los años de la Gran Depresión, las organizaciones se han visto en la necesidad de considerar los objetivos más generales y ello ha forzado la necesidad de contar con departamentos de personal. En algunos casos se confió a estos departamentos la función de interactuar con los sindicatos, cada vez más poderoso. El crecimiento a gran escala obtenido por los sindicatos durante este periodo obligó a las organizaciones a cambiar sus políticas de paternalismo por enfoques administrativos proactivos, que tomaban en cuenta las aspiraciones y demandas de los asalariados. De hecho, el término “relaciones industriales” se acuñó durante la época para reflejar las actividades de interacción que llevaba a cabo el departamento de personal (Werther y Davis, 1999).

Para lograr el ajuste conveniente, los trabajadores deben adquirir información sobre disponibilidad de empleos, índices salariales, ubicación y ámbito de trabajo. Las empresas a

su vez deben adquirir información sobre la disponibilidad y habilidad de los trabajadores (Case y Fair, 1997).

La inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, sus funciones, sus tareas y su personal. Las grandes empresas suelen contar con un programa informal de inducción, por medio del cual se explican las siguientes características de la compañía: historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, departamentos y ubicación geográfica), prestaciones (seguro, retiro, vacaciones), requerimientos de confiabilidad y secreto (especialmente en referencia a contratos de defensa), seguridad y otras disposiciones. Otro aspecto de la orientación, quizás de mayor importancia, es la socialización de los nuevos administradores. La socialización organizacional se presenta en varias definiciones. Una visión general implica tres aspectos: adquisición de habilidades y capacidades laborales, adopción de las conductas apropiadas y adecuación a las normas y valores del grupo de trabajo. Así, aparte de cumplir los requisitos específicos del puesto, los nuevos administradores se enfrentarán usualmente a nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevos modos de conducta. Ignoran a qué personas pueden recurrir en busca de ayuda, desconocen el funcionamiento de la organización y temen a fracasar en su nuevo puesto. Todas estas incertidumbres pueden provocar profunda angustia en un nuevo empleado, y en especial en un aprendiz de administrador. Dada la enorme importancia de la experiencia inicial en una empresa para la futura conducta administrativa, es necesario que el primer contacto de los nuevos empleados con la empresa ocurra por medio de superiores de la más alta calidad, quienes sirvan de modelo para el comportamiento futuro (Koontz y Weihrich, 1998).

Semejanza entre administración y economía.

Hemos asentado que la administración tiene como fin lograr la máxima eficiencia de las formas sociales, esto es, obtener el máximo de resultados con el mínimo de esfuerzos o recursos. Esta ley, llamada Ley de Oro, tiene su más clara aplicación en la Economía, siendo en ello donde primero se formuló y donde más exactamente se aplica, por lo que se le conoce como la Ley Económica Básica (Reyes, 1999).

Claro que los factores económicos están estrechamente ligados a los técnicos, así como también a los naturales, y también a otros muchos de diversos tipos; de tipo político, sin embargo, aunque en lo económico intervengan en combinación determinantes, de otro tipo, se puede hablar específicamente de factores económicos en el campo social. Tales hechos socio-económicos a su vez engendran nuevos cambios sociales, no sólo en el campo estrictamente económico, sino también en otras realidades sociales (Recasens, 1996). La economía de la nación, como un todo y en sus diversos segmentos, es un factor ambiental principal que afecta la administración de recursos humanos. En términos generales, cuando está en auge la economía, con frecuencia resulta más difícil reclutar trabajadores capaces. En cambio, cuando ocurre una recesión, suele haber más solicitantes disponibles. Esta situación se complica más por el hecho de que un segmento del país puede estar pasando por una recesión, otra por una recuperación lenta y un tercero hallarse en auge (Wayne y Noe, 1997).

Las recesiones son periodos durante los cuales el producto agregado desciende. Lo común es clasificar un descenso económico como "recesión" cuando el producto agregado disminuye dos trimestres consecutivos. A una recesión prolongada se le llama depresión, aunque no exista acuerdo entre los economistas acerca de cuando una recesión se convierte en depresión (Case y Fair, 1997).

Aún en el caso de la administración de empresas, donde el fin es indiscutiblemente económico, no debe confundirse al administrador con el economista; el administrador, como tal, busca inmediatamente como fin coordinar los elementos que emplea (personas y cosas), y en tanto es buen administrador en cuanto sabe coordinarlos, esto es, estructurarlos y dirigirlos del modo más eficiente. Pero este fin inmediato, que es el propio de la Administración, está subordinado en este tipo de grupos sociales a un fin económico: el de la empresa industrial, comercial o bancaria, por lo que la misma Administración queda fuertemente teñida de colorido económico, al grado de parecer que el fenómeno administrativo se confunde con el económico (Reyes, 1999).

Toma de decisiones y optimización de las utilidades.

Para comprender el complejo comportamiento de las empresas en el mercado de insumos, es importante partir del supuesto de que las empresas toman decisiones con la mira puesta en la maximización de sus utilidades. Una de las decisiones de maximización de utilidades más importante entre las que deben de tomar las empresas es la de cómo producir el bien. En la mayoría de los casos, una empresa debe optar entre métodos o tecnologías alternativas de producción, por lo general, diferentes tecnologías requieren diferentes combinaciones de capital y trabajo (Case y Fair, 1997).

Los cambios tecnológicos son de difícil predicción y evaluación. Un ejemplo destacado de esto lo constituyó la introducción de computadoras en las sociedades iberoamericanas. En su momento, algunos expertos predijeron que las computadoras conducirían a niveles muy altos de desempleo, pero ha ocurrido lo contrario: el área de computación sigue alcanzando niveles récord de crecimiento en prácticamente todos los países hispanoamericanos. Cálculos recientes indican que la industria proporciona empleo directo o indirecto a más de seis millones de personas. Con mucha frecuencia, la planeación

de los recursos humanos se modifica debido a la introducción de nueva tecnología. En algunos casos, ésta puede significar la eliminación de varios puestos de trabajo (por ejemplo, la introducción de nueva maquinaria agrícola puede eliminar varios empleos tradicionales), o puede también implicar la creación de puestos nuevos (en el campo de la transportación, por ejemplo, la apertura de nuevos sistemas de transporte masivo requiere personal que atienda al público y a los sistemas técnicos (Werther y Davis, 1999).

En una economía de mercado, las empresas determinan qué bienes y servicios poner a disposición de los consumidores en la actualidad y cuáles en el futuro, cuántos trabajadores se necesitarán y para qué clase de empleos y cuánta inversión realizar. Para decirlo en términos macroeconómicos, las decisiones de las empresas determinan, en conjunto, el producto, la demanda de trabajo y la inversión (Case y Fair, 1997).

La primera razón por que el PIB real varía se halla en que cambia la cantidad de recursos de que dispone la economía. Estos se reparten convencionalmente entre el capital y el trabajo. La población activa, que está formada por las personas que están trabajando o que están buscando trabajo, crece con el paso del tiempo, y por tanto constituye una fuente de aumento de la producción. El stock de capital, que comprende los edificios y las máquinas, también ha venido aumentando con el paso del tiempo, constituyendo así otra fuente de aumento en la producción, del trabajo y del capital utilizado para producir bienes y servicios, explica, pues en parte el aumento del PIB real (DornBusch y Fischer, 1994).

Decisiones de inversión.

En cualquier momento, una empresa dispone de cierto acervo de capital a la mano; por stock de capital entendemos las fábricas y edificios (llamados genéricamente “plantas”) propiedad de las empresas, el equipo que necesitan para operar sus inventarios de bienes parcial o totalmente terminados. Son los dos medios básicos por los cuales una empresa

puede incrementar su stock de capital. Uno de ellos consiste en la compra de más maquinaria o en la construcción de nuevas fábricas o edificios. A este tipo de incremento en el stock de capital se le conoce como inversión en planta y equipo. El otro medio por el cual una empresa aumenta su stock de capital consiste en el incremento de sus inventarios. Cuando una empresa produce más de lo que vende en un período dado, el stock de sus inventarios se incrementa. A este tipo de incremento en el stock de capital se le conoce como inversión en inventarios (Case y Fair, 1997).

La segunda razón por la que varía el PIB real se halla en que puede cambiar la eficiencia con que trabajan los factores de producción. Esta mejora de la eficiencia se denomina productividad. Los mismos factores de producción puede producir más con el paso del tiempo. Este aumento de la eficiencia productiva se debe a los cambios de los conocimientos, incluido el aprendizaje con la experiencia, ya que gracias a la experiencia las tareas les son familiares. La tercera causa de las variaciones del PIB real son los cambios del empleo de recursos de que dispone para producir (DornBusch y Fischer, 1994).

En vez de seguir una trayectoria permanentemente uniforme, las economías tienden a experimentar altas y bajas de corto plazo en su desempeño. La denominación técnica de estas altas y bajas es ciclo económico. La medida más importante del comportamiento de una economía es el producto agregado, la cantidad total de bienes y servicios producidos en la economía en un periodo dado. Es evidente que cuando se produce menos (cuando, en otras palabras, el producto agregado disminuye), se dispone de menos bienes y servicios, y el nivel de vida desciende. Cuando las empresas reducen su producción, despiden también trabajadores, lo que incrementa las tasas de desempleo (Case y Fair, 1997).

La inflación, el crecimiento y el desempleo están relacionados a través del ciclo económico es el patrón más o menos regular de expansión (recuperación) y contracción

(recesión) de la actividad económica en torno a la senda de crecimiento tendencial, como lo muestra la Figura 1. Es una cima cíclica, la actividad económica es elevada en relación con la tendencia y en un fondo cíclico, se alcanza el punto mínimo de la actividad económica. La inflación, el crecimiento y el desempleo mostraron claros patrones cíclicos (DornBusch y Fischer, 1994).

La inflación se relaciona en la forma directa con la administración de personal, ya que cualquier aumento en los sueldos que no vaya acompañado del aumento en la productividad, tiene un efecto lesivo sobre la economía de la nación (Chruden y Sherman, 1998).

Consecuencias sociales.

Los costos de las recesiones y las depresiones no se distribuyen equitativamente entre la población ni son fácilmente cuantificables. Las consecuencias sociales de la depresión de la década de los treinta son quizás las más difíciles de entender. La mayoría de los estadounidenses de hoy no sufrieron la Gran Depresión, de la que sólo están enterados por los libros o por las historias relatadas por padres y abuelos. De muy pocas personas podrían decirse que salieron ilesas de aquel periodo. Quienes se vieron en mayores aprietos fueron los pobres y los totalmente desempleados, alrededor del 25% de la fuerza de trabajo. Pero incluso quienes conservaron su empleo debieron trabajar medio tiempo. Muchas personas perdieron la totalidad o parte de sus ahorros a causa de la estrepitosa caída del mercado de valores y de la quiebra de miles de bancos (Case y Fair, 1997).

Decisiones de empleo.

Aparte de las decisiones de inversión, las empresas también toman decisiones de empleo, al inicio de cada periodo, una empresa cuenta en nóminas con cierto número de

trabajadores. Con base en su situación corriente y sus planes para el futuro, la empresa debe decidir si necesita contratar más trabajadores, mantiene el mismo número de empleados o reduce su fuerza de trabajo y despide a alguno de ellos (Case y Fair, 1997).

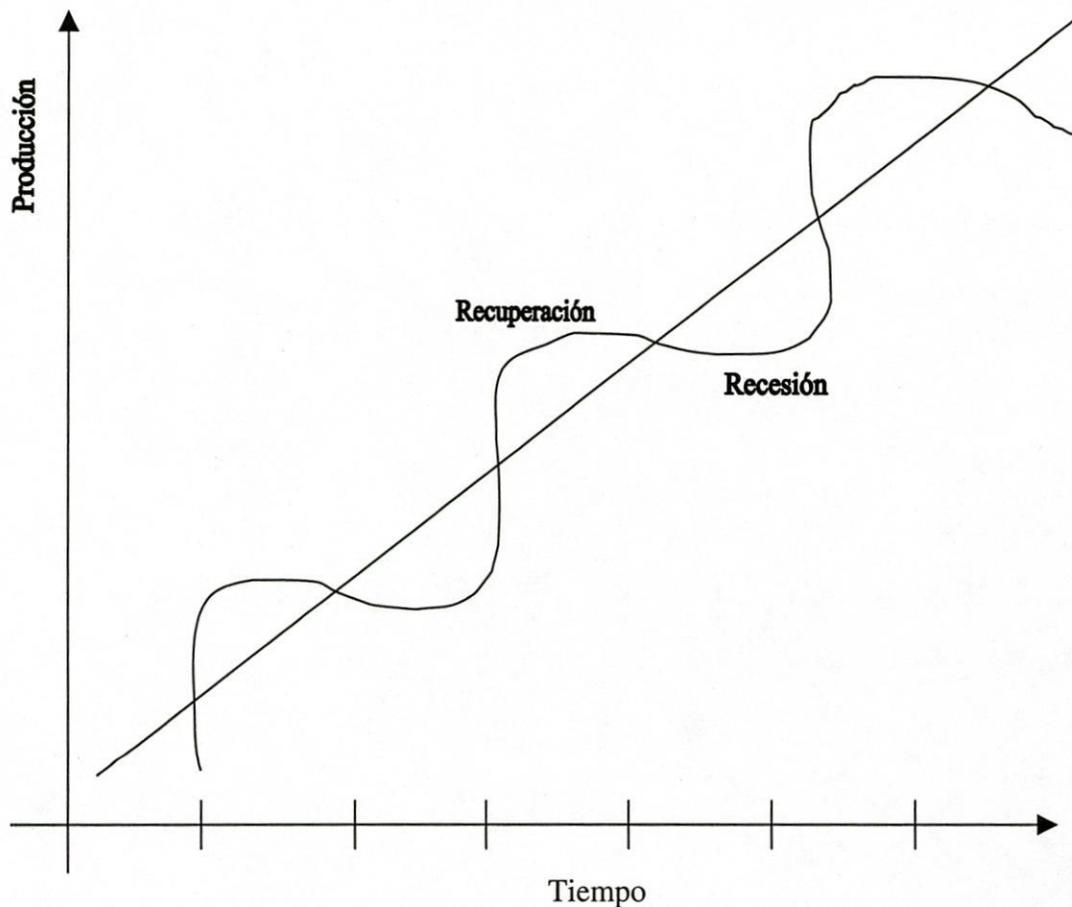


Figura 1. Ciclo Económico.

Decisiones de la organización.

Las principales decisiones de la dirección inciden en la demanda de recursos humanos. El plan estratégico de la organización constituye la decisión más significativa. Por medio de este plan, toda la empresa se fija objetivos a largo plazo, como la obtención de tasas de crecimiento, el desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios. Estos

objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus características. La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de las políticas de empleo. La mayor parte de las compañías evalúa sus necesidades futuras en ese campo. Por otra parte, la oferta de personal dista mucho de ser ilimitada. Incluso en el caso de América Latina, zona con gran exceso de población y niveles notables de desempleo, la oferta de personal conoce límites muy precisos. Los desafíos que determinan esa demanda y los métodos de anticiparla merecen un análisis general (Werther y Davis, 1999).

Causas de la demanda.

A pesar de que la demanda de recursos humanos se ve influida por muchos retos, por lo general están presentes en el proceso de cambios en el entorno, en la organización y en la fuerza de trabajo. Estos factores aparecen tanto en los planes a corto como a largo plazos (Werther y Davis, 1999).

Las decisiones de las empresas sobre demanda de trabajo e inversión dependen con toda la probabilidad de los costos relativos de capital y trabajo. El impacto relativo de una expansión del producto sobre el empleo y sobre la demanda de inversión depende de la tasa de salarios y el costo de capital (Case y Fair, 1997).

Estructura económica de los mercados de trabajo.

Al observar la gran complejidad que reviste el estudio de los mercados de trabajo, parece normal, entonces, que la economía restrinja el estudio de los salarios (precio del bien llamado trabajo), atendiendo a las estructuras económicas de los mercados. La estructura económica de un mercado está determinada por el número de oferentes y demandantes cuyas decisiones afectan los precios del bien, objeto del mercado; o sea, el precio de la fuerza de trabajo. En este caso, la oferta de trabajo se encuentra por el lado de los

individuos (es decir, la fuerza de trabajo está ligada a éstos), que desean alcanzar (supuestamente) el precio más alto por unidad de trabajo realizado (hora, día, pieza, etc); y la demanda se halla por el lado de las empresas o empleadores, que desean pagar el precio más bajo posible por esa unidad. Si la cantidad de empleos disponibles es más grande que el número de individuos aptos para ocuparlos, los niveles de salarios serán altos; o sea, que habrá muchas empresas que soliciten el trabajo de un mismo individuo, y viceversa. La teoría económica clasifica los mercados de trabajo desde tres ángulos principales: a) por el área geográfica que comprenden; b) por el tiempo que tardan la oferta y la demanda de un artículo en equilibrarse, después de ciertos movimientos o desajustes de éstas; c) de acuerdo a la competencia. Los mercados de trabajo, dentro de nuestro sistema económico, desempeñan un papel de capital importancia. Desde este punto de vista, los recursos humanos destinados a la producción de los diferentes bienes y servicios que requiere la sociedad, son considerados como una mercancía más, aunque con ciertas características distintivas, y expuestas a las fuerzas económicas y sociales propias de cada país (Arias, 1998).

Desempleo friccional y estructural.

La porción de desempleo debida al funcionamiento normal del mercado de trabajo se conoce como desempleo friccional. La tasa de desempleo friccional nunca puede ser de cero. Pero puede cambiar con el paso del tiempo. A medida que los empleos se vuelven cada vez más diferenciados y el número de habilidades requeridas se incrementa, el ajuste entre habilidades y empleos se vuelve más complejo, y la tasa de desempleo friccional puede aumentar. El concepto de desempleo friccional es un tanto abstracto, porque resulta difícil saber qué significa la frase “funcionamiento normal del mercado de trabajo”. La estructura industrial de la economía estadounidense cambia sin cesar. La manufactura, por

ejemplo, ha cedido un fragmento de su participación en el empleo total a los servicios, así como las finanzas, los seguros y los bienes raíces. Dentro del sector manufacturero, las industrias acerera y textil se han contraído notoriamente, mientras que sectores de alta tecnología como el de componentes electrónicos se han expandido. Aunque el desempleo producido por estos cambios estructurales podría ser clasificado como friccional, por lo general se le denomina desempleo estructural. El término desempleo friccional se utiliza para denotar problemas de corto plazo de ajuste empleo/habilidades, problemas que duran apenas unas cuantas semanas. El desempleo estructural denota problemas de ajuste de más largo plazo, los cuales tienden a prolongarse durante años. Si bien es de esperar que en una economía dinámica exista desempleo estructural, no por ello éste es menos doloroso para los trabajadores que lo resienten. Puede decirse que, hasta cierto punto, quienes pierden su empleo a causa de que sus habilidades ya resultan obsoletas son los más perjudicados. El hecho de que el desempleo estructural sea natural e inevitable no significa que no le cueste nada a la sociedad (Case y Fair, 1997).

No todos los cierres de plantas y liquidaciones están cubiertas por la ley, aunque muchas de ellas sí. La empresa debe ser responsable de notificar a los empleados de quienes se espera razonablemente que podrían contar con una pérdida de empleo cubierta por la ley (Dessler, 1996).

Desempleo cíclico y pérdida de producción.

Aunque cierto grado de desempleo es efectivamente “natural”, hay ocasiones en las que parecería que la tasa de desempleo rebasa la tasa natural. En 1979, la tasa de desempleo era del 5.8%, pero no volvió a caer por debajo del 6% hasta 1987, ocho largos años después. Estados Unidos experimentó mientras tanto una grave recesión, durante la cual la tasa de desempleo se elevó sustancialmente. Al incremento del desempleo durante

recesiones y depresiones se le denomina desempleo cíclico. En cierto sentido, un incremento en el desempeño durante una recesión es simplemente manifestación de un problema más profundo. El problema de fondo es que las empresas están produciendo menos. Cuando las empresas se comprimen y producen menos, emplean menos trabajadores y menos capital. De modo que el primero y más directo costo de una recesión es la pérdida de bienes y servicios reales que de otra manera se habrían producido (Case y Fair, 1997).

Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes:

1. La era de la industrialización clásica (1900-1950). Representa un periodo de medio siglo de intensificación de la industrialización iniciada con la revolución industrial. En este periodo, la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros (Chiavenato, 2000).

Destaca también el hecho de que los ascensos obedecen más al grado de influencia que se tenga sobre el superior inmediato que la preparación, conocimientos y habilidades del individuo. Debido a lo anterior, se refuerza la dependencia en el superior y una lealtad a su persona que supera en grado a la lealtad para la empresa u organización, dando lugar a que la autoridad se ejerza en forma paternalista y como consecuencia, un tanto autoritaria, obstaculizando notoriamente la participación de los empleados de los niveles inferiores en la toma de decisiones. Este verticalismo será mayor cuanto más lo sea el grado de

centralización de la toma de decisiones en la empresa, razón por la cual las empresas pequeñas lo exhiben de manera sobresaliente (Koontz y Weihrich, 1998).

Por otra parte, el proceso administrativo tradicional contiene un enfoque un tanto rígido, propio para las organizaciones estructuradas de manera notoriamente piramidal (Arias y Heredia, 1999).

2. Era de la industrialización neoclásica (1950-1990). Al final de la Segunda Guerra Mundial el mundo del trabajo se encontró afectado por cambios muy profundos. La economía de guerra alcanzó niveles de eficiencia muy altos en ambos bandos combatientes gracias a múltiples avances logrados en gran medida por la presión bélica. Se perfeccionaron mucho las técnicas de selección de personal, diseño y descripción de puestos y los estudios de tiempo y movimientos, entre muchas cosas. Por ello, al fin del conflicto se hicieron prácticamente universales los departamentos de personal, que enfrentaron labores y responsabilidades mucho más complejas que durante el conflicto armado (Werther y Davis, 1999).

El mundo empezó a cambiar con mayor intensidad. Los cambios se aceleraron, fueron más intensos y se hicieron menos previsibles; las transacciones comerciales se desplazaron del campo local al regional, y luego al internacional, y se volvieron más frecuentes; se acentuó la competencia entre empresas; el viejo modelo burocrático funcional, centralizador y piramidal, utilizado en las estructuras organizacionales, se volvió inflexible y lento para estar a tono con los cambios que ocurrían en el ambiente. Las organizaciones intentaron establecer nuevos modelos de estructuras que les permitieran innovar más y adaptarse a las nuevas condiciones.

3. Era de la información o del conocimiento (1990-). Época en que vivimos en la actualidad. Su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e

inesperados. La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió el mundo en una aldea global. La información de un lugar a otro del mundo tarda sólo milésimas de segundos. La tecnología de la información provocó la globalización de la economía; la economía internacional se volvió mundial y global. La competencia entre organizaciones se hizo más intensa y el mercado de capitales sólo necesitó segundos para migrar de un continente a otro en busca de nuevas oportunidades de inversión, aunque fueran transitorias (Chiavenato, 2000).

En la misma forma que la administración, han tenido que revisar sus estructuras, políticas y programas. Igual que la administración, están reconociendo sus limitaciones y la necesidad de contar con nuevos tipos de líderes para representar los intereses y expectativas cambiantes de sus miembros. Los sindicatos, en la misma forma que la administración, se están enfrentando a la necesidad de innovar. Y, en los Estados Unidos, como en otros países, se están moviendo hacia nuevos territorios e innovaciones. Se mueven pesadamente, como las estructuras masivas que son. Pero se están expandiendo entre los empleados de oficina, especialmente entre los servicios públicos. Encabezados por los maestros de escuela, han aprendido cómo retener los servicios de sus miembros sin el uso de huelgas formales. Pueden restringir el reclutamiento sin un verdadero boicot. Se han acercado más a la línea de los negocios en su administración interna y se han vuelto más sofisticados en sus estrategias y planeación. Además, las tendencias a largo plazo son claramente hacia el cambio, proliferación y expansión. Un importante estudio concluye que “la asociación ocupacional o profesional representará a lo largo del estado y las empresas un foco de poder en el industrialismo pluralístico. Las organizaciones de grupos serán prácticamente universales en lo que respecta a las habilidades y posiciones que cubran “en el mecanismo productivo” (Yoder, 1965).

Las condiciones de trabajo, los niveles de compensación y los conflictos de áreas geográficas remotas tienden ahora, gracias a la creciente red de comunicaciones que une a todos los países, a ejercer crecientes efectos globales (Werther y Davis, 1999).

El concepto no es nuevo, pero la intensidad del desafío de abordarla lleva a la globalización, que implica nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios. En el futuro, los recursos humanos necesitarán crear nuevos modelos y procesos para lograr agilidad, efectividad y competitividad global. A medida en que empequeñezca el mundo gracias al uso de las telecomunicaciones, los viajes, la información, las ideologías y las asociaciones, la aldea global ya no está en el horizonte. Está aquí, la globalización que se puede caracterizar como un medio de la comparación con el ciclo de vida de una industria (Ulrich, 1999).

En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas, a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no sólo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino, también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales (Chiavenato, 2000).

Las empresas de países tecnológicamente avanzados amasan enormes riquezas muy rápido cuando se convierten en actores globales. Al invertir estas empresas en economías más débiles, la brecha social y económica entre las que tienen y no tienen se ensancha, y el futuro cercano puede generar una inquietud social no sólo al interior de ciertos países sino también entre países. Si no se resuelve esta inequidad y esta inquietud, se puede alimentar revueltas e incluso revoluciones (Ulrich, 1999).

Las organizaciones, elemento esencial.

La forma en que cada país enfoque los desafíos derivados de la economía global será determinada, en su totalidad, por el desempeño de sus organizaciones públicas y privadas. En último término, la riqueza y el bienestar de cada sociedad dependen de sus recursos humanos, que en todos los casos operan dentro de organizaciones (Werther y Davis, 1999). El desarrollo actual “no depende de la cantidad de la gente, sino de la calidad”. No es la “población” así, en general, sino la fuerza de trabajo, el capital, la tecnología, la educación, la capacidad de organización, los ambientes, etc; de combatir la desigualdad de los ingresos para hacer crecer el mercado interno, de crear la eficiencia industrial; de conjugar con el desarrollo el crecimiento y el cambio estructural. México necesita definir su propia realidad y su proyección para el futuro, sin hacer simplistas y perjudiciales imitaciones del extranjero. Para ello es inaplazable impulsar las investigaciones y los estudios, so pena de no lograr romper el círculo de nuestra propia dependencia (Arias, 1998). En México, se puede encontrar que conviven diversos esquemas de administración: desde la administración no profesional con que se maneja la mayoría de las microempresas, hasta la administración típica de las empresas más grandes del país, en las que predomina la presencia de administradores profesionales y, en gran medida, los enfoques administrativos estadounidenses marcan las principales líneas de acción administrativas, incluyendo las técnicas vanguardistas aplicables a la administración, en los países de mayor desarrollo socioeconómico. No existen muchos estudios sobre la realidad de la administración empresarial en el país, sin embargo, es un hecho ostensible que tiene un estilo propio y en los pocos trabajos que se han realizado al respecto, destaca como una de las características principales de la administración mexicana. El excesivo centralismo que existe en cuanto a la toma de decisiones; lo anterior muy probablemente pudiera ser

consecuencia de la forma en que se ve la figura de autoridad, misma que se centra en el poder derivado de la posición en la estructura organizacional y genera un fuerte sentido de obediencia por parte de los subordinados, aunque en ocasiones sea sólo un reflejo del temor de parte del empleado por perder su empleo (Koontz y Wihrich, 1998). La competencia global efectiva requiere bastante más que crear un producto en un mercado local y enviarlo como está a nuevos mercados. Requiere una compleja red de centros globales de excelencia que aprovechen tecnologías desarrolladas en una ciudad y compartidas en todo el mundo; movimientos rápidos de productos, gente, información e ideas alrededor del mundo para responder a las necesidades locales y el manejo de la paradoja de las economías de escala global y respuestas locales. Requiere una visión global y un compromiso local; pensar globalmente, pero actuar localmente (Ulrich, 1999).

A medida que el mundo se acercaba al año 2000, las condiciones varían de manera irrevocable. Los progresos y triunfos de un país afectan a otros en zonas muy lejanas; igualmente, los desastres y contratiempos de una región se reflejan en otras. Los nuevos desafíos mundiales de la economía en general y de la administración de recursos humanos en especial se pueden ilustrar mediante las situaciones que derivan de los convenios comerciales que muchos países están celebrando en la actualidad. Por ejemplo, el tratado que firmaron México, Canadá y Estados Unidos para integrar sus economías obliga al administrador de recursos humanos a revisar a toda su estrategia operativa. Es razonable considerar que un nuevo tratado comercial entre estos países afectará en diversas maneras el costo de la mano de obra, así como su disponibilidad. El administrador de recursos humanos debe estar preparado para enfrentar el hecho de que el ingreso de técnicos extranjeros al mercado de trabajo nacional incidirá en toda una gama de áreas. La disponibilidad de expertos en determinados mercados, las necesidades de capacitación, las

nuevas legislaciones al respecto y la preparación de paquetes de comprensión que resulten competitivos son sólo ejemplos aislados de la multitud de cambios que se generan a partir de la nueva situación (Werther y Davis, 1999)

La administración forma parte de la tecnología de cada organización, y ésta ha desarrollado sus procedimientos de trabajo en las diferentes áreas funcionales, por los cuales no se debe pagar regalías, pues las formas de organización, como lo hemos visto en este curso, son patrimonio de la humanidad y son propiedad de toda organización. Sin embargo, nuestras empresas en muchas ocasiones no son competitivas y algunas han tenido que adquirir franquicias o licencias para producir algunos artículos, quedando sujetas a los procedimientos de fabricación y comercialización del licenciador. A últimas fechas vemos una invasión de franquicias para la explotación de algunas marcas, lo que incluye además todos los procedimientos contable-administrativos, de producción y de venta; limitando al licenciario a explotar la comercialización con la condición de que no modifique el sistema, so pena de perder los derechos. Esto hará que la posibilidad de desarrollar una tecnología administrativa propia, en muchas ramas, será limitada.

La escasa formación de capitales y raquícos mercados de capital en Latinoamérica, limitan la posibilidad de que en nuestros países se puede crear tecnología, técnica y administrativa, en cantidad y calidad suficientes para abrir el rezago económico del área, al mismo tiempo que hace imposible competir contra las cadenas extranjeras que han penetrado en la región (Hernández, 1998).

MATERIAL Y METODOS

Se utilizaron fotocopias de los libros que se consultaron en la biblioteca de la Universidad de Sonora, campus Santa Ana.

Se efectuó entrevistas a los directores de recursos humanos de cada una de las empresas maquiladoras instaladas en Santa Ana y Magdalena, Sonora, y se aplicó un cuestionario en las siguientes maquiladoras: EDS de Magdalena, MPC y las existentes en el parque industrial de Santa Ana, Sonora.

La información que se obtuvo fue un poco diferente en cada una de las maquiladoras en cuanto a las condiciones de cada una de ellas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la maquiladora M.P.C. (Autopartes de precisión, S. de R. L. de C.V.), su producción se ha visto comprimida, luego entonces ha requerido mejorar sus procesos administrativos de recursos humanos, como lo muestra la Figura 2; requiere de personal especializado, como lo muestra la Figura 3. Los métodos y sistemas se aplican conforme la conducta del empleado, como lo muestra la Figura 4. Su volumen de personal ha disminuido, como lo muestra la Figura 5.

Las maquiladoras PENN-MEX, New England, Thorco y Mexicap, todas ellas ubicadas en el parque industrial, han mantenido una producción constante, sus procesos administrativos son excelentes, como lo muestra la Figura 2. No ha requerido especializar a su personal, como la muestra la Figura 3. Los sistemas administrativos son flexibles, como lo muestra la Figura 4. Y su personal permanece constante hasta el año 2001, en el año 2002 incrementará su personal como lo muestra la Figura 5. Las maquiladoras antes mencionadas pertenecen a la ciudad de Santa Ana, Sonora.

La maquiladora EDS de Magdalena, Sonora, ha comprimido su producción y mejorado sus procesos administrativos, como lo muestra la Figura 2. No ha requerido de personal especializado, como lo muestra la Figura 3. y sus métodos administrativos son rígidos, como lo muestra la Figura 4. Se nota una disminución en su personal, como lo muestra la Figura 5.

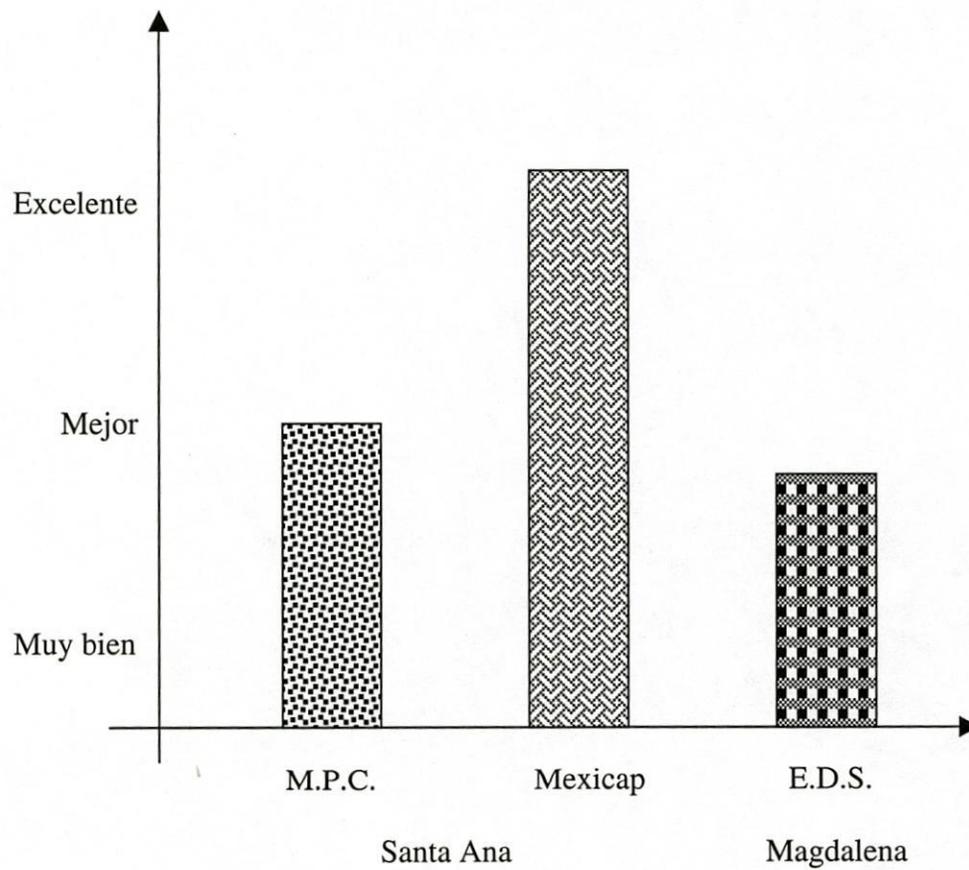


Figura 2. Eficiencia en la administración de los recursos humanos.

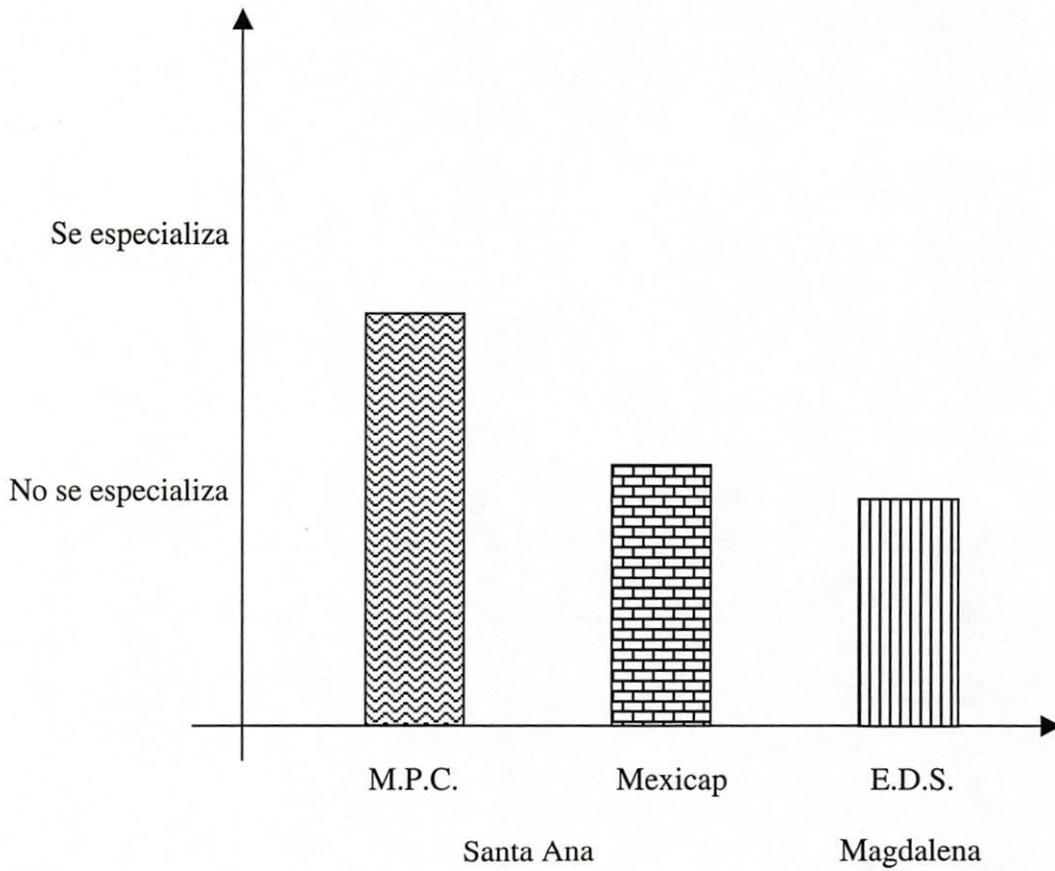


Figura 3. Especialización de los recursos humanos, cuando la producción se comprime.

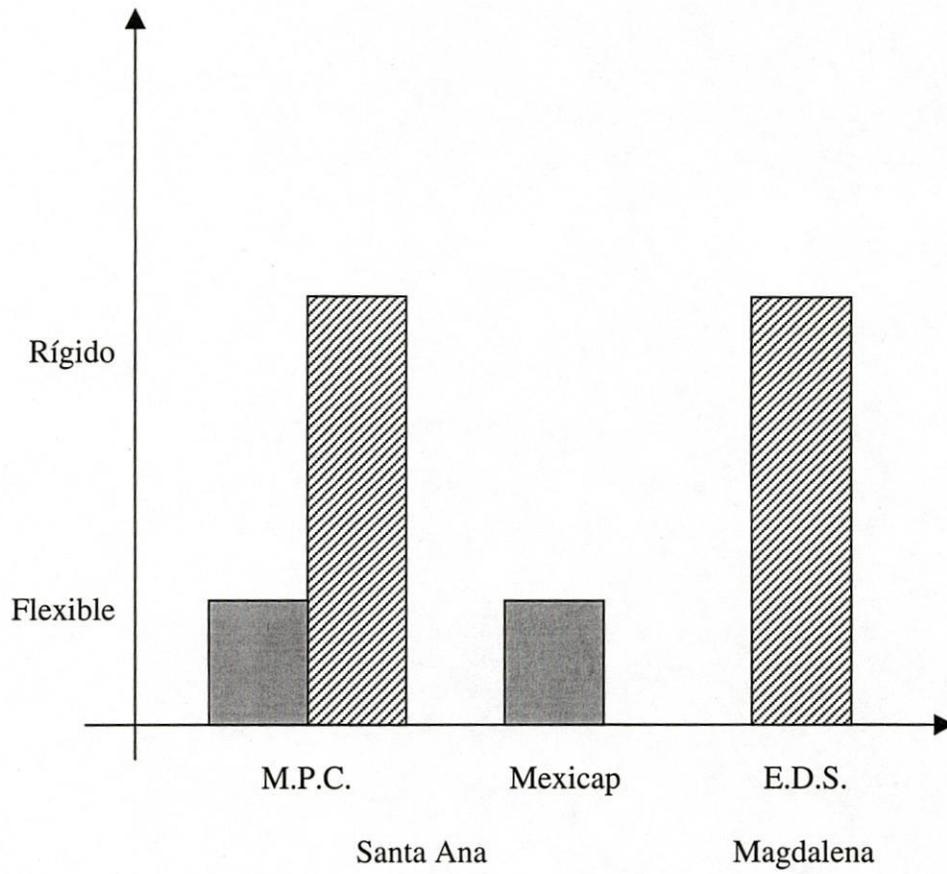


Figura 4. Aplicación de los métodos y sistemas de administración de recursos humanos.

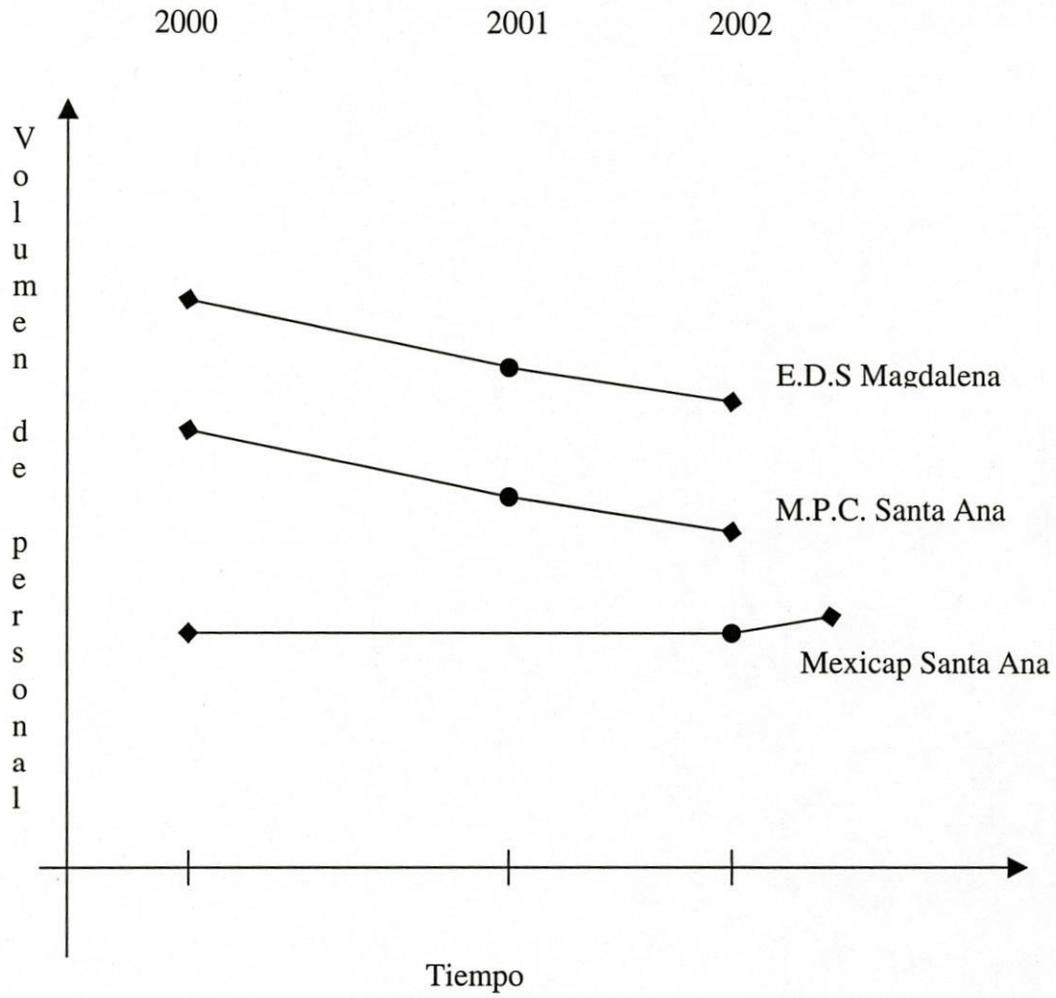


Figura 5. Variaciones en el volumen de recursos humanos.

Los resultados de las encuestas fueron un tanto distintos en cada una de las maquiladoras, donde se aplicaron los cuestionarios. Lo que muestra que los efectos de la recesión económica han estado en cada una de las maquiladoras, lo cual obedece a que cada una de ellas produce diferentes artículos, los cuales son enviados a mercados diferenciados, cuyos mercados mundiales no son, necesariamente golpeados por la recesión económica de los Estados Unidos de Norteamérica.

CONCLUSIONES

- El recurso humano posee la capacidad innata de adaptabilidad para ser administrados correctamente.
- Los eventos económicos modifican los procesos de administración de recursos humanos y las conductas de las personas que trabajan en la empresas.
- El buen administrador de recursos humanos siempre encontrará solución a los problemas de administración de recursos humanos.
- La administración de recursos humanos puede ser planificada, para futuras eventualidades.
- Las normas y procedimientos de recursos humanos pueden ser cambiados, según sean las circunstancias internas y externas que los afecten.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, G.F. 1998. Administración de recursos humanos. Editorial TRILLAS. México, D.F. pp. 203, 447, 448-450.
- Arias, G.F. y V.E. Heredia. 1999. Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas. México, D.F. pp. 366.
- Case, E.K. y C. Fair. 1997. Principios de macroeconomía. Editorial Prentice Hall. México, D.F. pp. 170, 178-179, 125, 120, 404, 405.
- Chiavenato, I. 2000. Administración de recursos humanos. Editorial Mac-Graw Hill. Santa Fé de Bogotá, Colombia. Pp. 2-3, 11-15.
- Chruden H. y A. Sherman. 1998. Administración de Personal. Editorial C.E.C.S.A. México. Pp. 27.
- Dessler, G. 1996. Administración de personal. Editorial Prentice Hall. México, D.F. pp. 603.
- DornBusch, R y S. Fischer. 1994. Macroeconomía. Editorial Mac-Graw Hill. España. pp. 12, 15, 16.
- Hernández, S. 1998. Introducción a la administración: un enfoque teórico y práctico. Ed. Mc-Graw Hill. México, D. F. Pp. 335.
- French, L. 1999. Administración de personal y desarrollo de recursos humanos. Editorial Limusa. México, D. F. Pp. 18, 37.
- Koontz, H y F. Weihrich. 1998. Administración: una perspectiva global. Editorial MC-Graw Hill. México, D.F. pp. 20, 21, 93, 408, 409.
- Leroy, R. 1995. Macroeconomía moderna. Editorial Harla. México, D.F. pp. 37.
- Marx, C. 1983. El capital. Tomo I. Editorial Cartago. México, D.F. 27, 241, 380.

- Pigors, P. y Ch. Myers. 1965. Administración: un punto de vista y un método. Editorial C.E.C.S.A. México, D.F. pp. 498-499.
- Recasens, L. 1996. Sociología. Editorial Porrúa. México, D.F. pp. 283-284.
- Reyes, P.A. 1999. Administración moderna. Editorial Limusa. México, D.F. pp. 56,57, 97.
- Rue, L. y Ll. Byars 1985. Administración: teoría y aplicaciones. Editorial Representaciones y servicios de ingeniería, S. A. México, D.F. pp. 480-481.
- Strauss, G. y L. Sayles. 1960. Los problemas humanos de la dirección editorial Herrera Hermanos, S. A México. pp. 43
- Ulrich, D. 1999. Recursos humanos Champions. Editorial Granica, S.A. Buenos Aires, Argentina. Pp. 20-21.
- Wayne, R. y R. Noe. 1997. Administración de personal y relaciones humanas. Editorial Prentice Hall. México, D.F. pp. 32, 37, 38.
- Werther, B. y H. Davis. 1999. Administración de personal y recursos humanos. Editorial Mc Graw-Hill, México, D.F. pp. 7,36-38,112-113.
- Yoder, D. 1965. Manejo de personal y relaciones industriales. Editorial C.E.C.S.A. México, D.F. pp. 441, 443, 444,445.

ANEXOS

Administración de Recursos Humanos en períodos de recesión

CUESTIONARIO

1. ¿Se administran los recursos humanos eficientemente en períodos en que la producción se comprime?

Posibles respuestas: Muy Bien () Mejor () Excelente ()

2. ¿Si la producción se comprime se requiere personal especializado?

Posibles respuestas: si () no ()

3. Si su respuesta fue afirmativa, ¿se especializan los recursos humanos existentes en la compañía?

Posibles respuestas: Se les da preparación ()

Se contrata personal ()

Se tiene el personal especializado ()

4. Los métodos y sistemas de administración de personal, ¿cómo se aplican?

Respuestas posibles: son rígidos () son flexibles ()

5. El potencial de recursos humanos con respecto al año anterior.

Respuestas posibles: Es el mismo ()

Ha disminuido ()

Se redujo el tiempo extra ()