

LIBRO DE INVESTIGACIÓN

# GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS EN LA ADMINISTRACIÓN



**MAR CARIBE**

EDITORIAL

“La gestión eficaz de una empresa requiere un enfoque de sistemas, que implica ver la organización como un sistema unificado compuesto de partes interconectadas”

– LUIS ALBERTO BARRIGA ROA

Depósito Legal Nro.: 202312095

ISBN: 978-612-5124-26-5



9 786125 124265

**ESCRITO POR**

LUIS ALBERTO BARRIGA ROA

CLAUDIA DE JESUS MORALES AQUITUARI

MIA LUCIA GUILLEN GUEVARA

KETTY ALARCON RAMIREZ

JUDITH ELENA VÁSQUEZ DORADO

WILSON GUERRA SANGAMA

## **Gestión de recursos humanos y financieros en la administración**

Luis Alberto Barriga Roa, Claudia De Jesus Morales Aquituari, Mia Lucia Guillen Guevara, Ketty Alarcon Ramirez, Judith Elena Vásquez Dorado, Wilson Guerra Sangama

© Luis Alberto Barriga Roa, Claudia De Jesus Morales Aquituari, Mia Lucia Guillen Guevara, Ketty Alarcon Ramirez, Judith Elena Vásquez Dorado, Wilson Guerra Sangama, 2023

Jefe de arte: Yelitza Sánchez

Diseño de cubierta: Yelitza Sánchez

Ilustraciones: Ysaelen Odor

Editado por: Editorial Mar Caribe de Josefrank Pernaleté Lugo

Jr. Leoncio Prado, 1355 – Magdalena del Mar, Lima-Perú. RUC: 15605646601

Libro electrónico disponible en [http://editorialmarcaribe.es/?page\\_id=1999](http://editorialmarcaribe.es/?page_id=1999)

Primera edición – diciembre 2023

Formato: electrónico

**ISBN: 978-612-5124-26-5**

**Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N°: 202312095**

# **Gestión de recursos humanos y financieros en la administración**

Luis Alberto Barriga Roa

Claudia De Jesus Morales Aquituari

Mia Lucia Guillen Guevara

Ketty Alarcon Ramirez

Judith Elena Vásquez Dorado

Wilson Guerra Sangama

**Perú, 2023**

# Índice

Prólogo .....	10
CAPÍTULO I.....	14
RETOS PRESENTES Y FUTUROS DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	14
1. ASPECTOS CONCEPTUALES DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	14
Tabla 1.1 .....	15
Evolución de la función de Recursos Humanos.....	15
1.1 La Empresas como Sistema.....	15
Tabla 1.2 .....	16
Disponibilidad de Recursos de la Empresa como Sistema.....	16
1.2 Función de la Dirección de Recursos Humanos.....	18
Tabla 1.3 .....	19
Prácticas de Recursos Humanos .....	19
1.3 La Cultura Empresarial y la política de Recursos Humanos.....	19
1.4 La Dirección de Recursos Humanos en la estructura Organizativa.....	21
Figura 1.1.....	22
El departamento de RRHH en una empresa grande .....	22
Figura 1.2.....	22
El Departamento de Recursos Humanos en una empresa pequeña .....	22
Figura 1.3.....	23
El departamento de RRHH como otro departamento funcional de la empresa.....	23
1.5 El Enfoque Directivo.....	25

1.6	Gestión de los Recursos Humanos.....	25
1.7	Retos del Entorno.....	26
	Figura 1.4.....	26
	Retos claves de Recursos humanos y de los temas relacionados. ....	26
1.8	Velocidad de los cambios.....	27
1.9	La Revolución del Internet. ....	28
1.10	Diversidad de los trabajadores. ....	29
1.11	Globalización.....	30
1.12	Legislación. ....	31
1.13	Evolución del Trabajo y el Papel de la Familia.....	32
1.14	Competitividad, coste, calidad o capacidades distintivas. ....	32
1.15	Descentralización. ....	33
1.16	Reducciones de personal. ....	34
1.17	El nuevo Trabajo Autogestionado. ....	35
1.18	Cultura organizativa. ....	36
1.19	Ética y Responsabilidad Social. ....	36
	<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>41</b>
	<b>PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>41</b>
	<b>2.RECURSOS HUMANOS CENTRALIZADOS. ....</b>	<b>41</b>
	Figura 2.1.....	41
	Estructura organizativa en que la función de RRHH está centralizada.....	41
	Figura 2.2.....	42

Estructura organizativa en que la función de RRHH está descentralizada.....	42
Tabla 2.1 .....	43
Centralización vs. descentralización.....	43
Figura 2.3.....	44
El departamento de RRHH como un órgano staff dependiente de la Dirección General.	44
2.1 Los profesionales de Recursos Humanos. ....	44
Figura 2.4.....	45
Exigencias de RRHH para los directivos actuales .....	45
2.2 Eficacia en la Profesión de RRHH .....	46
2.3 El enfoque multidisciplinario de los RRHH.....	47
Figura 2.5.....	47
El enfoque Multidisciplinar de los RRHH un triple enfoque .....	47
2.4 Dirección Estratégica de los RRHH.....	48
2.5 Modelos de los RRHH.....	49
Tabla 2.2 .....	50
Operatividad Estratégica de RRHH en la Empresa. ....	50
Tabla 2.3 .....	51
Aspectos resaltantes de los Sistemas RRHH.....	51
2.6 La Dimensión Práctica de los RRHH. ....	53
2.7 El Puesto de Trabajo. ....	53
2.8 Perspectiva de la Organización.....	55
2.9 La visión de los equipos .....	56

2.10 La visión individual.....	58
Figura 2.6.....	59
Trabajo Motivador .....	59
2.11 Enfoques de trabajo. ....	62
2.12 Actividades Prácticas en RRHH. ....	65
2.13 Descripción del puesto. ....	69
Tabla 2.4 .....	70
Los cinco contenidos esenciales .....	70
Tabla 2.5 .....	71
Algunas tareas específicas.....	71
2.14 Detalles del puesto.....	72
Tabla 2.6 .....	73
Matriz de conocimientos, habilidades y cualidades para una tarea sencilla.....	73
Tabla 2.7 .....	74
Algunos ejemplos de perfiles de puesto .....	74
2.15 La Gestión de Competencias .....	75
2.16 Competencias Genéricas. ....	75
Tabla 2.7 .....	76
Competencias laborales genéricas .....	76
2.17 Competencias Específicas. ....	77
2.18 El enfoque de los Recurso Humanos, 4.0.....	78
2.19 Hacia el cambio de los Recursos Humanos.....	80

2.20 Soluciones Tecnológicas en Recursos RRHH.....	82
2.21 Recursos Humanos y la Metodología Agile.....	86
CAPÍTULO III.....	89
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LAS PYME.....	89
3.PLAN FINANCIERO.....	89
3.1 Análisis Financiero de la Empresa.....	92
3.2 La Definición Financiera de la Empresa.....	93
Tabla 3.8.....	93
La circulación financiera entre empresas e individuos.....	93
3.3 Componentes básicos de la empresa.....	94
3.4 Ciclos financieros de un negocio.....	95
Imagen 3.1.....	96
Ciclo financiero de un negocio.....	96
3.5 Principales usos del análisis financiero.....	97
3.6 Análisis Financiero en la Gerencia.....	97
3.7 Indicadores de la situación financiera de la empresa.....	102
Figura3.2.....	105
Indicadores de liquidez.....	105
CAPÍTULO IV.....	107
EFICIENCIA DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.....	107
4. LA EVALUACIÓN DE LA EFICACIA.....	107
Figura 4.1.....	108



Indicadores de eficiencia .....	108
4.1 Capacidad de endeudamiento. ....	109
Figura 4.2.....	110
Endeudamiento .....	110
4.2 Rentabilidad.....	111
Figura 4.3.....	112
Indicadores de Rentabilidad. ....	112
4.3 Análisis Financieros y sus Técnicas. ....	112
Figura 4.4.....	115
Sistema Dupont. ....	115
4.4 Análisis Discriminante.....	115
Tabla 4.1 .....	116
4.6 Normas internacionales de información financiera. ....	120
<b>Conclusión</b> .....	121
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	126

## Prólogo

El texto está estructurado de manera expositiva y accesible, siguiendo los estilos de escritura académica más vanguardistas predominantes en las universidades, la inclusión de ejemplos tiene como objetivo proporcionar matices realistas y hacer que el texto sea identificable. También enfatiza la importancia de la ética empresarial, los valores tradicionales, la excelencia y el aprecio por los demás. A pesar del desconocimiento general y de las políticas públicas ineficaces, los RRHH, el desarrollo empresarial a gran y pequeñas escalas, la administración financiera se han convertido en el foco de atención de diversas industrias e investigaciones académicas, la literatura disponible a menudo ofrece sólo definiciones básicas e información inconsistente.

Este texto pretende llenar ese vacío y brindar a los lectores de habla hispana una comprensión integral los RRHH y financieros de las empresas a pesar de esto, la mayoría de las PYMES latinoamericanas generan altas tasas de empleo y contribuyen al mercado exportador del país. Recientemente, ha habido un gran interés por las PYME, con debates, discursos, conferencias, libros e incluso servicios exclusivos dedicados a ellas. Sin embargo, todavía falta una comprensión integral de las PYME y los desafíos que enfrentan, como procedimientos hostiles, impuestos altos, falta de financiamiento y marcos constitucionales desfavorables.

En medio del entusiasmo empresarial que rodea a las Pymes, es importante reconocer que su creación y consolidación requieren de un análisis profundo y detallado. Este texto está diseñado para facilitar una comprensión óptima tanto a estudiantes de administración como a ejecutivos, emprendedores y hombres de negocios que buscan conocimientos prácticos de los RRHH y financieros en las PYME. Los temas presentados en este texto son rigurosos pero entretenidos, lo que permite a los lectores simplificar y estructurar la información. No ofrece teorías ni soluciones rígidas, sino que analiza problemas reales y proporciona alternativas viables y fácilmente comprensibles, este texto proporciona una estructura pedagógica lo que lo convierte en un recurso invaluable para los lectores que buscan conocimientos prácticos e ideas sobre el complejo mundo de los RRHH en las PYME.

Los países europeos y asiáticos han experimentado importantes tasas de crecimiento en este tipo de organizaciones, lo que ha llevado a sus gobiernos a implementar políticas que apoyen su desarrollo. Los países latinoamericanos deberían hacer lo mismo, ya que continúan dando prioridad a las grandes corporaciones en sus políticas públicas, lo que contribuye a la pobreza la desigualdad.

En la actualidad, el proceso de transformación en curso se ha vuelto cada vez más complejo debido a la integración de los avances tecnológicos, la implementación de procesos automatizados, la búsqueda del desarrollo económico y la expansión de

numerosas empresas. Como resultado, las empresas enfrentan desafíos importantes en términos de mantener su presencia y prosperar dentro de sus respectivas industrias.

Las demandas inherentes impuestas por estos cambios han creado una necesidad apremiante para que las unidades de negocios se preparen proactivamente para administrar eficazmente sus recursos financieros. Es imperativo que adopten un enfoque estratégico para garantizar que sus decisiones financieras se tomen con prudencia, alineadas con los objetivos y metas generales de la empresa, es importante señalar que las organizaciones son susceptibles de experimentar una inestabilidad financiera imprevista, que puede manifestarse en insolvencia y liquidez insuficiente.

Esta situación surge debido a estrategias financieras ineficaces o deficiencias en diversos aspectos como la planificación estratégica, los procedimientos administrativos, la productividad o el desempeño financiero, resulta imperativo que cada empresa posea una comprensión integral de su estado económico y financiero para identificar cualquier problema existente, fluctuaciones significativas y los factores subyacentes que contribuyen a ellos. Para lograrlo, las organizaciones deben equiparse con herramientas adecuadas que les permitan identificar errores, implementar acciones correctivas adecuadas, hacer predicciones precisas sobre el futuro y facilitar procesos de planificación más efectivos y eficientes.

El análisis o diagnóstico financiero es un mecanismo altamente eficaz que se utiliza para valorar y evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa durante un período de tiempo determinado, sirve como medio para comparar estos resultados con otras empresas bien administradas dentro de la misma industria que exhiben características similares. Por tanto, los principios y objetivos fundamentales del análisis financiero giran en torno a la adquisición de relaciones cuantitativas esenciales para el proceso de toma de decisiones. Estas relaciones se derivan de la utilización de diversas técnicas aplicadas a los datos contables, que posteriormente se transforman, analizan e interpretan para proporcionar información significativa.

El análisis financiero es crucial porque nos permite evaluar los elementos económicos y financieros que reflejan las condiciones operativas de la empresa en términos de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, desempeño y rentabilidad. Este análisis juega un papel fundamental para ayudar a los gerentes, economistas y tomadores de decisiones financieras a tomar decisiones informadas que impactan las actividades comerciales generales. El análisis financiero es un aspecto crucial que toda empresa, independientemente de su tamaño o industria, debe integrar en sus operaciones. Varios sectores, como el comercial, petrolero, industrial, metalúrgico, agrícola, turístico y de la construcción, por nombrar algunos, deben realizar un análisis financiero, ya que sirve como un indicador importante de la eficiencia operativa y ayuda a evaluar el desempeño general

de una empresa. Esta herramienta juega un papel crucial en la mejora del proceso de toma de decisiones para la inversión, el financiamiento y los planes de acción.

Permite a las personas analizar y evaluar en profundidad las fortalezas y debilidades de una organización, al mismo tiempo que facilita las comparaciones con otras empresas. Al proporcionar información esencial sobre el comportamiento operativo y la situación económico-financiera de la empresa, esta herramienta se basa en los datos presentados en los estados financieros para calcular y examinar diversos indicadores financieros. Para evaluar la liquidez y solvencia de una empresa, analizar su actividad operativa, evaluar la eficacia de la utilización de los activos, determinar su capacidad de endeudamiento y su capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar su rentabilidad, evaluar las inversiones necesarias y evaluar el desempeño y la rentabilidad generales. es imperativo realizar un análisis financiero exhaustivo y sistemático. No obstante, es importante reconocer que el análisis financiero tiene ciertas limitaciones que deben considerarse al aplicar e interpretar sus hallazgos.

Uno de los factores cruciales para tener en cuenta es la necesidad de que los datos contables sean coherentes y comparables al comparar cifras de diferentes empresas. Esto se debe a que las organizaciones varían en términos de su tamaño, historial operativo, nivel de presencia internacional y los criterios que utilizan para la contabilidad y la toma de decisiones financieras, cuando se trata de interpretar indicadores financieros, puede haber desafíos a la hora de establecer criterios estandarizados para la evaluación. Esto se debe a que un resultado particular puede tener implicaciones diferentes dependiendo de la naturaleza específica de las actividades productivas de la empresa, es crucial tener en cuenta la influencia de factores externos en las operaciones comerciales, como la inflación, que afecta el valor de mercado actual de los activos y pasivos. Estas variables a menudo se pasan por alto en el balance o se infravaloran en función de su coste inicial.

Se vuelve imperativo reexpresar los estados financieros antes de emplear indicadores financieros para obtener un análisis más completo y preciso de la posición de la empresa. Teniendo en cuenta las consideraciones antes mencionadas, este estudio pretende profundizar en la importancia del análisis financiero como herramienta vital para una gestión financiera eficaz. Para lograr este objetivo, es fundamental definir el análisis financiero como una fase crucial en el proceso de gestión, es necesario identificar los indicadores financieros pertinentes necesarios para realizar dicho análisis, así como determinar las técnicas subyacentes que respaldan su implementación.

Es necesario examinar el impacto de la inflación en la aplicabilidad del análisis financiero, junto con una breve exploración de la importancia de adherirse a las normas financieras internacionales al utilizar este valioso instrumento de gestión. Este estudio emplea un enfoque documental basado en el trabajo de Hurtado (2007) para explorar la

importancia y la practicidad del análisis financiero como herramienta fundamental para una gestión financiera eficaz. El estudio se basa en los fundamentos teóricos de varios autores, entre ellos Gitman (2003), Van Horne (2003), Rubio (2007), Hernández (2005), Brigham y Houston (2006), Pacheco et al (2002), Elizondo y Altman. (2003), entre otros. Estos autores proporcionan conceptos esenciales relacionados con el análisis de los estados financieros de una empresa, incluidos objetivos, técnicas y ratios financieros que ayudan en la interpretación y análisis de la información contenida en estos estados. Al utilizar estas técnicas, es posible identificar posibles fallas o deficiencias en los datos financieros de una empresa.

# CAPÍTULO I

## RETOS PRESENTES Y FUTUROS DE LOS RECURSOS HUMANOS

### 1. ASPECTOS CONCEPTUALES DE LOS RECURSOS HUMANOS.

El concepto de DRH ha evolucionado con el tiempo, ganando importancia significativa en la era actual, inicialmente se consideraba una mera función administrativa, subordinada al director administrativo, y abarcaba tareas como la gestión de nóminas y seguros sociales. Se centró principalmente en los aspectos administrativos de las relaciones laborales. Posteriormente, en las décadas de 1970 y 1980, las empresas comenzaron a establecer departamentos de personal dedicados que principalmente salvaguardaban los intereses de la empresa en relación con sus empleados.

Esta etapa laboral se centró en proteger los derechos de la empresa y mitigar posibles conflictos con la fuerza laboral, en la década de 1960 y principios de la de 1970, la función de recursos humanos pasó a lo que se conoció como la etapa psicotécnica. Durante este período, el énfasis se desplazó hacia el establecimiento y gestión de un sistema formal que promoviera la equidad interna, la armonía social y la integración de los empleados en la visión de la empresa. Para lograr estos objetivos se utilizaron herramientas del campo de la psicología industrial, como la selección, la evaluación, el análisis de puestos, la formación y la comunicación, DRH ha pasado de ser una función administrativa subsidiaria a un departamento fundamental dentro de las organizaciones.

Su evolución ha sido impulsada por la necesidad de alinear las prácticas de recursos humanos con los objetivos de la empresa y optimizar las contribuciones de los empleados para lograr el éxito organizacional. La gestión de recursos humanos (DRH), que se refiere a la gestión del personal dentro de una organización, juega un papel crucial en la mejora de la productividad y las contribuciones de los empleados a la empresa. Su principal objetivo es dotar a la plantilla de las competencias y capacidades necesarias para la consecución de los objetivos de la empresa. En otras palabras, DRH garantiza que los empleados posean las cualidades y comportamientos necesarios que se alineen con los objetivos de la empresa.

Tabla 1.1

Evolución de la función de Recursos Humanos.

		Etapa administrativa	Etapa psicotécnica	Etapa laboral	Etapa DERRHH
ORGANIZACIÓN	Finalidad	CANTIDAD: Mantenimiento de la producción	EFICIENCIA	REDUCCIÓN DE COSTES: Optimización de resultados	CALIDAD: Mejora continua de procesos
	Posición y relevancia organizativa	OPERATIVA: Dependencia del director administrativo	TÁCTICA: Directivo de segundo nivel	TÁCTICA: Director funcional	ESTRATÉGICA: Staff del director general o directivo de primer nivel
	Conocimientos relevantes	Económicos-financieros y legales	Psicología	Derecho del trabajo	Planificación estratégica
ENTORNO	Contexto socio-económico	Estabilidad	Expansión	Crisis	Competitividad elevada
	Cualificación del personal operativo	Escasa (dirección de operarios)	Media moderada (dirección de empleados)	Profesionalización media moderada (dirección de empleados)	Elevada profesionalización
	Valores culturales básicos	Producción cuantitativa, fidelidad, conformidad, cumplimiento, disciplina	Racionalización, motivación, eficiencia, medición de resultados	Movilidad, flexibilidad	Desarrollo, participación, aprendizaje continuo, creatividad

Fuente: Ariza, Morales y Morales (2004).

En la actualidad, la empresa se enfrenta al desafío de navegar en un mercado altamente competitivo e impredecible caracterizado por dificultades tanto en las ventas como en la producción. El enfoque convencional de la gestión de recursos humanos, que se centra únicamente en asignar personas a roles apropiados, es insuficiente para abordar estos desafíos. Para seguir siendo competitiva en este mercado dinámico, la empresa debe esforzarse por mejorar la productividad, adquirir calificaciones avanzadas, fomentar el crecimiento personal y organizacional, adoptar la descentralización funcional y brindar autonomía a su gestión. Actualmente nos encontramos en la fase de Gestión Estratégica de Recursos Humanos, en la que profundizaremos más adelante en esta discusión.

### 1.1 La Empresas como Sistema.

Para lograr con éxito sus objetivos, el sistema requiere control y retroalimentación. La retroalimentación sirve como medio para monitorear y evaluar el desempeño del sistema, lo que permite realizar los ajustes necesarios. Al analizar las relaciones existentes entre los objetivos y los resultados, el sistema puede realizar correcciones y mejoras, asegurando que se mantenga en el camino hacia el logro de las metas previstas. Un sistema se compone de

varios elementos clave. En primer lugar, están los insumos o recursos que se requieren para que el sistema funcione, estos insumos sufren una transformación o procesamiento dentro del sistema. Las salidas o resultados, que corresponden a los objetivos deseados del sistema, luego se generan y se devuelven al medio ambiente. Es importante señalar que la empresa opera como un sistema social abierto, lo que significa que está intrincadamente conectada e influenciada por su entorno externo.

La empresa recibe insumos de su entorno, los transforma y luego libera resultados al medio ambiente, las organizaciones son entidades sociales creadas intencionalmente que apuntan a lograr objetivos específicos. La naturaleza dinámica de las organizaciones implica que se adaptan y evolucionan constantemente mientras se esfuerzan por alcanzar estos objetivos. La gestión eficaz de una empresa requiere un enfoque de sistemas, que implica ver la organización como un sistema unificado compuesto de partes interconectadas. Este enfoque tiene sus raíces en la Teoría General de Sistemas, una teoría que busca mejorar nuestra comprensión de cómo los sistemas se componen, se comportan y se adaptan a su entorno.

Según esta teoría, un sistema es un conjunto estructurado de elementos interdependientes que se interconectan a través de relaciones, dando como resultado un cierto nivel de cohesión, todo ello con el objetivo de lograr un objetivo común, el flujo de recursos dentro de una empresa puede verse como un sistema. Este sistema es dinámico, se adapta y evoluciona constantemente a medida que interactúa con su entorno, al adoptar un enfoque de sistemas, la dirección puede navegar eficazmente por las complejidades de la organización, entendiendo cómo sus diversos componentes están interconectados y cómo contribuyen al éxito general de la empresa.

Tabla 1.2

Disponibilidad de Recursos de la Empresa como Sistema.

Inputs/Recursos		Outputs/Resultados
<b>Recursos materiales:</b> Máquinas y equipos Materias primas Tecnología y proceso Energía eléctrica y combustibles	} Transformación en cada subsistema }	Productos y servicios Residuos, desechos, basura Investigación y desarrollo Compras
<b>Recursos humanos:</b> Personas y servicios Empleados admitidos		Personas Empleados despedidos
<b>Recursos financieros:</b> Capital e inversiones de terceros Empréstitos y cuentas por cobrar Créditos y cuentas por cobrar		Incremento de capital Facturación Cuentas por pagar Ganancias y pérdidas Entregas a clientes
<b>Recursos de marketing:</b> Pedidos de los clientes Investigación de mercado Información del mercado		Promoción y publicidad Ventas Información para el mercado

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2007).



Tradicionalmente, sólo se consideraban participantes los individuos propietarios de organizaciones, como gerentes y empleados. Ellos eran los que estaban involucrados en la estructura interna, la comprensión actual de las organizaciones es que son procesos estructurados donde diferentes grupos de interés, también conocidos como stakeholders, interactúan para lograr sus objetivos. Estos grupos de interés incluyen accionistas, propietarios, inversionistas, clientes, usuarios, consumidores, contribuyentes, gerentes, empleados, proveedores, gobierno y la comunidad.

Las acciones de la organización pueden verse influenciadas por los intereses de cada uno de estos grupos. Esto significa que los límites de la organización y sus interacciones con el entorno son flexibles, pueden ampliarse o contraerse dependiendo del proceso de adaptación y toma de decisiones. Es importante señalar que una organización no sólo requiere recursos sino también capacidades para utilizarlos de manera efectiva. Según Hamel y Prahalad (1990), para que una empresa tenga éxito debe identificar y desarrollar sus competencias esenciales, también conocidas como competencias centrales. Estas competencias básicas forman la base de la estrategia de una empresa y la dirección debe alinearse con ellas y actuar de forma coherente. Estas competencias esenciales brindan a las empresas una ventaja competitiva siempre que sean difíciles de imitar para los competidores, son importantes para determinar la satisfacción del cliente y brindan acceso a una amplia gama de mercados, exploraremos más a fondo el concepto de competencias y discutiremos su relevancia para el desarrollo de recursos humanos.

Ofreceremos algunos ejemplos de estas posibles disfunciones por ejemplo, una falta de competitividad externa en la remuneración de los empleados, debido a una política de austeridad, puede provocar la salida de empleados altamente calificados y la incapacidad de atraer candidatos calificados para cubrir puestos vacantes. De manera similar, una política de reducción de la fuerza laboral mediante licencias por enfermedad incentivadas puede hacer que los trabajadores experimentados se vayan, obstaculizando el progreso de la producción debido a la falta de personal calificado. Al igual que cualquier estructura organizada, una empresa se compone de varias partes interconectadas conocidas como subsistemas.

Estos subsistemas se establecen para realizar tareas específicas dentro del funcionamiento general de la empresa, simplificando así el diseño y la gestión de toda la organización. La división de tareas en subtareas continúa de manera jerárquica hasta que los elementos resultantes son lo suficientemente simplistas como para ser considerados individualmente sin mayor división. Dependiendo de los criterios empleados para categorizar el sistema, pueden surgir diferentes conjuntos de subsistemas. Por tanto, es imperativo considerar a la empresa como un sistema integrado integral, siendo el DRH (Desarrollo de Recursos Humanos) uno de los subsistemas que lo constituyen.

El propio DRH se compone de un conjunto de procesos, políticas y prácticas interconectados que forman un sistema dentro de un sistema. Por ejemplo, si la compensación ofrecida por la empresa no es competitiva, tendrá dificultades para atraer candidatos adecuados para el empleo, es crucial abordar las prácticas de recursos humanos como un conjunto cohesivo en lugar de acciones aisladas para que el desarrollo de recursos humanos tenga un impacto positivo significativo en el desempeño general de la empresa. Si examinamos el sistema desglosándolo en función de las distintas áreas funcionales que constituyen la empresa, identificamos principalmente los siguientes subsistemas: el subsistema de recursos humanos, el subsistema financiero/de inversión, el subsistema de producción/operaciones y el subsistema de comercialización/marketing. Es importante señalar que, según los principios de la Teoría General de Sistemas, estos subsistemas están interconectados y no pueden verse como departamentos aislados e independientes. No reconocer esta interconexión puede conducir a relaciones disfuncionales entre departamentos.

### 1.2 Función de la Dirección de Recursos Humanos.

Como se mencionó anteriormente en la definición del concepto, el objetivo principal de DRH es ayudar a la empresa a lograr sus objetivos. Esto implica varios objetivos específicos, entre ellos crear, mantener y desarrollar un grupo de personas con las habilidades, motivación y satisfacción necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Además, DRH tiene como objetivo establecer y mantener condiciones organizacionales que permitan la aplicación, desarrollo y cumplimiento de los objetivos de los individuos y al mismo tiempo lograr eficiencia y eficacia organizacional con los recursos humanos disponibles. Para lograr esto, DRH implementa una variedad de funciones o procesos, que abarcan una variedad de prácticas de recursos humanos. Estas prácticas se pueden clasificar de diferentes maneras, y una de ellas propuesta por Chiavenato (2007) se presenta en la Tabla 1.3. Esta clasificación considera la fase del proceso de DRH en la que participa cada práctica (integración, organización, retención, desarrollo o auditoría). y su objetivo específico.

Tabla 1.3

Prácticas de Recursos Humanos

Función / Proceso	Definición	Prácticas
<b>Integración</b>	Quién trabajará en la organización	Investigación de mercado laboral Reclutamiento Selección
<b>Organización</b>	Qué harán las personas en la organización	Procesos de acogida y socialización Diseño de puestos Análisis de puestos Evaluación del desempeño
<b>Retención</b>	Cómo retener a las personas en la organización	Sistema retributivo Prestaciones sociales Seguridad e higiene en el trabajo Relaciones laborales
<b>Desarrollo</b>	Cómo preparar y desarrollar a las personas dentro de la organización	Fomación Desarrollo Planes de carrera
<b>Auditoría</b>	Cómo saber lo que hacen las personas	Sistemas de información de RRHH Controles y auditorías de RRHH

Fuente: adaptado de Chiavenato (2007).

Los procesos y prácticas están estrechamente relacionados y dependen unos de otros para tener éxito. Cualquier modificación en uno también afectará a los demás, estos procesos no son fijos, sino contingentes y adaptables a diversos factores como el entorno de la empresa, la estructura organizacional, los recursos humanos y la tecnología. A medida que estos factores evolucionan, influyen en la forma en que se gestiona a las personas. Por lo tanto, un modelo de desarrollo de recursos humanos (DRH) que resulta eficaz en una organización en un momento específico puede no necesariamente producir los mismos resultados en otra organización o incluso en la misma organización en un período diferente. Esto se debe a que todo está en constante estado de cambio, y HRD debe reconocer y adaptarse a estas transformaciones en curso dentro de las organizaciones y su entorno. En consecuencia, el puesto, nivel, jerarquía, autoridad y responsabilidades de los profesionales de DRH fluctuarán dependiendo de las circunstancias específicas de la empresa.

### 1.3 La Cultura Empresarial y la política de Recursos Humanos.

Consideremos el ámbito de las dimisiones, las empresas pueden contar con políticas que agoten todos los procedimientos posibles antes de permitir que un empleado valioso renuncie, incluido igualar cualquier oferta económica de otras empresas, siempre que el monto total esté dentro del rango de remuneración de su categoría, se podrán realizar entrevistas de salida en caso de renuncia, con el objetivo de comprender los motivos de la decisión del empleado. Es importante señalar, que estas entrevistas no deben utilizarse

como medio para intentar retener al empleado y no deben llevarse a cabo negociaciones sobre un aumento de remuneración. Pasando al tema de la promoción, las empresas podrán establecer políticas que prioricen la promoción interna sobre la contratación externa, siempre que sea posible, es importante tener en cuenta que es posible que esta regla no se aplique al personal comercial. En los casos en que existan igualdad de condiciones para un ascenso, se podrá elegir al empleado de mayor antigüedad, para proporcionar algunos ejemplos prácticos, consideremos el área de contratación. En este contexto, se podrán implementar determinadas políticas basadas en la cultura de la empresa.

Por ejemplo, una empresa puede optar por considerar únicamente las calificaciones académicas de los candidatos al seleccionar personal calificado, sólo podrán aceptar solicitudes de titulados universitarios para puestos de consultoría en campos como Ciencias Económicas y Empresariales, Derecho e Ingeniería Superior, a la hora de evaluar los currículums, la empresa puede rechazar candidatos con más de dos años de experiencia, ya que prefieren formar a su personal desde cero para no tener que corregir defectos adquiridos, es importante considerar que la cultura de una empresa tiene un impacto significativo en sus políticas, así como en sus prácticas, procedimientos y funciones generales.

Esto significa que la cultura de la empresa influirá directamente en las políticas de recursos humanos que se implementen, la cultura empresarial abarca un conjunto de normas, valores compartidos y formas de pensar que dan forma al comportamiento de los empleados dentro de una empresa, juega un papel crucial en la imagen externa que la empresa presenta a sus clientes, proveedores y el entorno en general. Hay varios factores que contribuyen al desarrollo de la cultura de una empresa, incluida la personalidad de sus fundadores y gerentes, los rituales y símbolos que prevalecen dentro de la empresa, las estrategias comerciales que se adoptan, la estructura y procedimientos organizacionales, el estilo de gestión. y las condiciones económicas, tecnológicas y ecológicas, así como el contexto sociopolítico y sociocultural en el que opera la empresa.

Dentro del ámbito de los recursos humanos, las políticas se refieren a la forma en que las empresas eligen tratar a sus empleados, con el objetivo final de lograr los objetivos organizacionales empoderando y apoyando a los empleados individuales en su búsqueda de metas personales. Cada empresa u organización debe establecer sus propias políticas de recursos humanos que se alineen con su cultura y valores únicos, las políticas, por otro lado, son reglas establecidas que se implementan para gobernar las diversas funciones dentro de una empresa y garantizar que se lleven a cabo de acuerdo con los objetivos deseados. Estas políticas sirven como guía para los gerentes, ayudando a evitar que las personas participen en tareas que no están dentro de su competencia o que pueden poner en peligro el logro de las metas organizacionales.

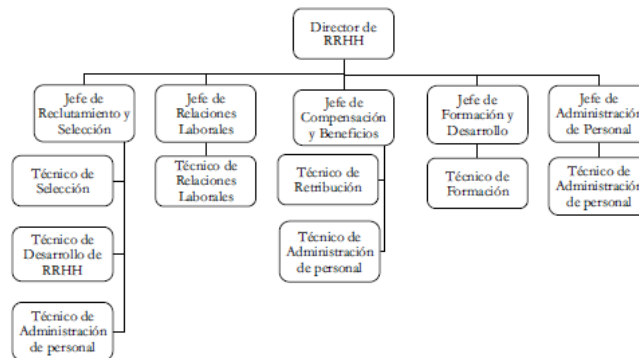
También sirven como marco de acción ante situaciones o problemas que surgen con frecuencia, reduciendo así la necesidad de que los empleados busquen constantemente aclaraciones a sus superiores. Para que las políticas sean efectivas, deben ser claras, específicas, conocidas y simples, y también deben estar documentadas por escrito. Para una comprensión más profunda de la relación entre la cultura organizacional, las creencias de los gerentes y los enfoques de gestión de recursos humanos, donde encontrará una recopilación de importantes enfoques teóricos que han explorado este tema.

#### 1.4 La Dirección de Recursos Humanos en la estructura Organizativa.

Los procesos y prácticas de DRH pueden ser ejecutados por un individuo, especialmente en empresas más pequeñas donde puede que solo haya un representante de RR.HH. a nivel de personal. Sin embargo, en las empresas más grandes suele haber varios departamentos y secciones dedicados a diferentes procesos de RRHH. Alternativamente, cada vez es más común que ciertos procesos de recursos humanos, como la selección de personal, la nómina, la preparación para el seguro social, la capacitación y la administración de contratos, se subcontraten a consultores externos. Esta subcontratación está limitada por la necesidad de la organización de conservar la autoridad de decisión sobre estos procesos, que no puede ser transferida a agentes externos. Por ejemplo, una empresa del sector hotelero puede contratar una empresa de consultoría de recursos humanos para que se encargue de todo el proceso de reclutamiento y selección, aprovechando su experiencia en el campo, la decisión final sobre los candidatos elegidos la tomaría en última instancia la dirección de la empresa. En muchas pequeñas y medianas empresas, cada jefe de departamento es responsable de las acciones de recursos humanos dentro de su propio equipo, mientras que la alta dirección conserva el poder de decisión final para la función de recursos humanos, en estos casos, es posible que no exista un departamento de recursos humanos dedicado dentro de la empresa.

Figura 1.1

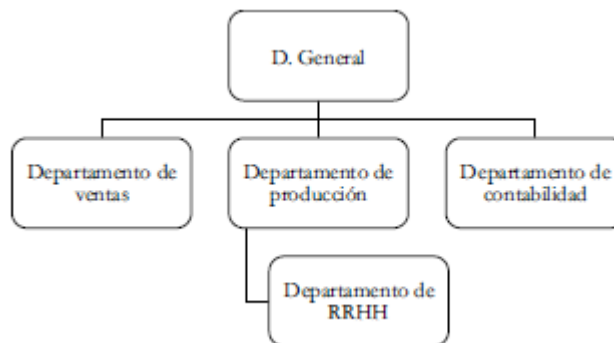
El departamento de RRHH en una empresa grande



Fuente: Verano y Pino, (2018).

Figura 1.2

El Departamento de Recursos Humanos en una empresa pequeña

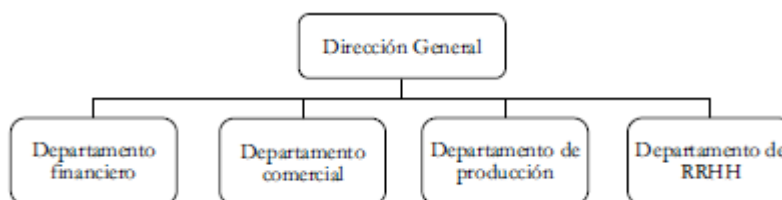


Fuente: Verano y Pino, (2018).

A medida que la empresa sigue creciendo, la implementación de un sistema de recursos humanos se vuelve cada vez más crucial para su desarrollo. Este sistema suele pasar por una serie de pasos progresivos. Inicialmente, el departamento de RR.HH. está situado en el tercer nivel, dependiente de otro departamento y carente de autonomía, a medida que pasa el tiempo, el departamento de RR.HH. gana independencia y se eleva al segundo nivel, alineándose en términos de autoridad y funcionalidad con otros departamentos dentro de la empresa.

Figura 1.3

El departamento de RRHH como otro departamento funcional de la empresa



Fuente: Verano y Pino, (2018).

En este escenario particular, donde el departamento de Recursos Humanos (RR.HH.) juega un papel crucial en la funcionalidad general de la empresa, tiene la flexibilidad de operar de manera centralizada o descentralizada. Para ilustrar mejor este punto, en ciertas organizaciones que tienen múltiples ubicaciones repartidas en diferentes áreas geográficas, el departamento de recursos humanos puede adoptar un enfoque centralizado para optimizar sus operaciones y garantizar la coherencia.

En este entorno laboral altamente competitivo, muchos empleados insatisfechos o que enfrentan posibles despidos optan por iniciar sus propios negocios, sorprendentemente, el 70% de las 500 empresas principales de la revista Inc. fueron fundadas por emprendedores a quienes se les ocurrieron ideas originales mientras trabajaban para otros emprendedores. Un estudio de la Fundación Kauffman reveló que cada mes se lanzan en Estados Unidos la asombrosa cifra de 550.000 nuevas empresas. En esta "jungla" del mercado laboral, como la describe el Wall Street Journal, la gestión de recursos humanos se vuelve crucial no sólo para quienes trabajan en los departamentos de recursos humanos sino para todos los trabajadores, la fábrica de Bethlehem Steel ha experimentado cambios importantes y se ha vuelto más competitiva en la industria.

Ahora utiliza acero extranjero más barato y se beneficia de ser parte de una empresa más grande con mayor poder de negociación laboral y salarial, para lograrlo, la fábrica tuvo que reducir su plantilla de 11.500 a 8.200 empleados y sacar a aproximadamente 70.000 jubilados de su plan de pensiones. Se eliminaron los puestos directivos intermedios, dando a los empleados más independencia en su trabajo, en lugar de aumentos salariales, la empresa implementó un sistema de bonificación variable, la historia de Bethlehem Steel refleja la evolución de las prácticas de gestión de recursos humanos.

La empresa ya no se adhiere al contrato social de brindar generosos beneficios a los trabajadores que dedicaron décadas de arduo trabajo. Muchas organizaciones, incluidas las principales aerolíneas, Polaroid, Delphi Corporation y General Motors, también han puesto fin a los planes de pensiones, las prestaciones sanitarias, los salarios fijos y la seguridad

laboral. Por ejemplo, Delphi Corporation propuso una reducción significativa del salario medio por hora de 25 dólares a 9 dólares entre 2007 y 2010. La seguridad laboral es escasa en el sector privado, con la constante creación y destrucción de más de 30 millones de puestos de trabajo en la economía estadounidense cada año. Algunas empresas, como Wal-Mart, General Motors y Chrysler, exigen que los empleados tomen un mayor control de sus gastos de salud ofreciendo planes de seguro con deducibles altos y cuentas de ahorro para la salud. La siguiente sección del libro proporcionará una visión general completa del marco dentro del cual operan las actividades y programas de recursos humanos. Los gerentes, con la ayuda del departamento de recursos humanos, implementan las estrategias de recursos humanos elegidas.

Más adelante se profundizará en los detalles de diversas estrategias de recursos humanos, incluido el diseño, la selección y el reclutamiento de puestos. James Roberts, un trabajador jubilado de la fábrica Bethlehem Steel en Steelton, Pensilvania, expresa su descontento y resentimiento hacia el realineamiento de la industria siderúrgica estadounidense. Perdió su seguro médico y una parte importante de su pensión cuando la empresa ya estaba inactiva en el año 2000. Por otro lado, Jerry Ernest, técnico de mantenimiento de la misma fábrica, ve más positivamente la reorganización de la fábrica y su integración en Mittal Steel.

Menciona que ahora gana más dinero gracias a las bonificaciones e incentivos, y siente que le está yendo mejor que nunca. Si bien este cambio en las prácticas de recursos humanos puede tener sus inconvenientes, también ofrece a los empleados más flexibilidad y opciones. Se les da más responsabilidad y autonomía en sus funciones, lo que reduce la necesidad de supervisión directa. La remuneración está ahora más estrechamente vinculada al desempeño, con un aumento significativo de la remuneración variable, como bonificaciones e incentivos, durante la última década. Como lo demuestra el caso de Bethlehem Steel, la única manera que tienen las empresas de compartir mayores beneficios económicos con los empleados es volviéndose más competitivas y generando más riqueza.

Para tener éxito en este entorno, se espera que los trabajadores administren eficientemente su tiempo, planifiquen sus carreras, continúen aprendiendo, se mantengan actualizados sobre el mercado laboral, negocien sistemas de compensación, hagan inversiones inteligentes para la jubilación, colaboren con colegas de diversos orígenes, participen en la selección y evaluación de sus pares, estar atentos al acoso y la discriminación sexual y denunciar prácticas poco éticas o ilegales. Se enfatiza la importancia de aprender a manejar los problemas de recursos humanos de manera efectiva, incluso para aquellos que nunca tuvieron la intención de trabajar en un departamento de recursos humanos o especializarse en gestión de recursos humanos.



## 1.5 El Enfoque Directivo.

En este epígrafe se proporcionará una visión general del marco general dentro del cual operan las actividades y programas de recursos humanos. Los gerentes, con la ayuda del departamento de recursos humanos, implementan las estrategias de recursos humanos que han elegido. Los capítulos siguientes profundizarán en los detalles, examinando diversas estrategias de recursos humanos, como el diseño de puestos, la selección y el reclutamiento, la evaluación del desempeño, el desarrollo profesional y la compensación.

Al explorar estos diferentes aspectos de RR.HH., este libro pretende proporcionar una comprensión integral de cómo las organizaciones pueden gestionar eficazmente sus recursos humanos para lograr el éxito, hemos optado por utilizar el término "recursos humanos" (RRHH) de forma coherente, este término ha ganado una amplia aceptación en los últimos años porque encarna la creencia de que los trabajadores son un recurso valioso y, a veces, irremplazable, la gestión eficaz de los recursos humanos es un aspecto crucial del papel de cualquier directivo. La estrategia de recursos humanos es el uso deliberado de recursos humanos por parte de una empresa para obtener o mantener una ventaja competitiva en el mercado. Implica definir el enfoque general que adoptará una organización para utilizar eficazmente su fuerza laboral con el fin de lograr su misión. Por otro lado, las tácticas de RR.HH. son políticas o programas específicos que ayudan a que la empresa avance hacia sus objetivos estratégicos, la estrategia tiene prioridad sobre la táctica y es de mayor importancia.

## 1.6 Gestión de los Recursos Humanos.

Los trabajadores pueden clasificarse según el nivel de responsabilidad que tienen, generalmente, los empleados senior que llevan más tiempo en la empresa asumen una mayor responsabilidad en comparación con los empleados junior que se han incorporado recientemente a la organización, existe personal exento, también conocido como personal asalariado, que no recibe pago adicional por trabajar horas extras más allá de 40 horas semanales. Por el contrario, los miembros del personal no exentos reciben compensación por cualquier trabajo extra que realicen, el propósito de este libro es ayudar a los estudiantes que aspiran a convertirse en gerentes a abordar de manera efectiva los desafíos que surgen al administrar al personal. La Figura 1.1 proporciona un resumen de los principales desafíos de recursos humanos que enfrentan los gerentes en el entorno empresarial actual.

Las empresas que afrontan con éxito estos desafíos probablemente obtengan mejores resultados en comparación con aquellas que no les dan prioridad. Estos desafíos se pueden clasificar según su enfoque principal, que incluye el medio ambiente, la organización o el individuo, este libro tiene como objetivo guiar a los futuros gerentes en la solución de los diversos desafíos asociados con la gestión de personal. Al comprender y abordar

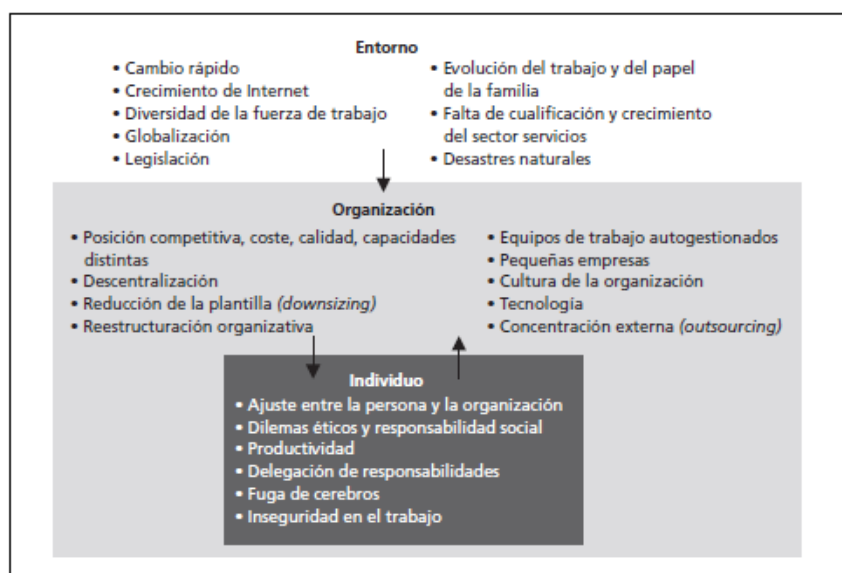
eficazmente estos desafíos, los gerentes pueden contribuir significativamente al éxito de sus unidades y, en última instancia, al éxito general de sus organizaciones.

El personal de línea se refiere a aquellos empleados que están directamente involucrados en la producción de los productos de la empresa o la prestación de sus servicios. Por ejemplo, un gerente de línea es responsable de supervisar a los trabajadores involucrados en el proceso de producción. Por otro lado, el personal administrativo brinda apoyo a la función de línea. Por ejemplo, las personas que trabajan en el departamento de recursos humanos se consideran personal administrativo porque su función consiste en ofrecer servicios de apoyo al personal de línea. Los gerentes son personas que ocupan puestos de autoridad y son responsables de garantizar que las tareas se realicen de manera correcta y oportuna para contribuir al éxito de sus respectivas unidades. En este libro, el término "unidad" se utiliza en un sentido amplio y puede referirse a diversas entidades como equipos de trabajo, departamentos, unidades de negocio, divisiones o incluso la propia empresa entera. Es importante señalar que todos los empleados, incluidos los gerentes, pueden considerarse parte del personal de gestión, ya sea como personal de línea o administrativo.

### 1.7 Retos del Entorno.

Figura 1.4

Retos claves de Recursos humanos y de los temas relacionados.



Fuente: Adaptado con permiso de Holt, S. (2005). More job simulations: Candidates tested for abilities, reactions. Seattle Times, D-1.

Los desafíos que enfrentan las organizaciones están influenciados en gran medida por fuerzas externas que están fuera del control de los gerentes, estos desafíos tienen un impacto significativo en el desempeño general de la empresa. Por lo tanto, es crucial que los gerentes evalúen constantemente el entorno para identificar tanto oportunidades como amenazas. También deben ser adaptables y receptivos a las demandas siempre cambiantes del medio ambiente. Un método eficaz para mantenerse informado sobre el medio ambiente es leer periódicamente publicaciones como la prensa económica, Business Weeks, Fortune y el Wall Street Journal.

Estas fuentes proporcionan información valiosa sobre diversos aspectos del mundo empresarial, incluida la gestión de recursos humanos. En el apéndice de este libro encontrará una lista completa de publicaciones que cubren una amplia gama de temas relacionados con la gestión de recursos humanos. Actualmente, existen siete desafíos clave que las organizaciones deben afrontar en el entorno. Estos desafíos incluyen el rápido ritmo del cambio, la creciente influencia de Internet, la necesidad de gestionar una fuerza laboral diversa, el impacto de la globalización, la evolución de la legislación y su efecto en la dinámica laboral y familiar, la cuestión de la escasez de habilidades y la creciente importancia del sector servicios.

### 1.8 Velocidad de los cambios

Un ejemplo de cómo las políticas de recursos humanos pueden apoyar o dificultar la capacidad de una empresa para hacer frente a los cambios externos es la tendencia a crear una atmósfera "hogareña" en el lugar de trabajo, a medida que las empresas se esfuerzan por aumentar la productividad y afrontar ciclos de vida de productos más cortos, los empleados trabajan más duro y durante más tiempo esto ha llevado a que se desdibujen los límites entre el trabajo y la vida personal. Para abordar esto, algunas empresas han comenzado a incorporar comodidades hogareñas, como servicios de lavandería, tiendas, opciones de comida casera e incluso entornos que admiten mascotas.

Estos beneficios no solo mejoran el equilibrio entre la vida laboral y personal, sino que también mejoran la productividad y reducen el estrés entre los empleados, a lo largo de este libro, destacamos el papel de las prácticas de recursos humanos a la hora de capacitar a las empresas para responder eficazmente a los cambios externos. En concreto, se profundizan en temas relacionados con el estrés de los empleados: se centra en las relaciones internas, también se explora la seguridad y la salud en el lugar de trabajo. Al abordar estas cuestiones, RR.HH puede contribuir al éxito general y la resiliencia de una organización en un entorno empresarial dinámico.

## 1.9 La Revolución del Internet.

El crecimiento exponencial de Internet ha impactado significativamente a las organizaciones y sus prácticas de recursos humanos, la necesidad de fuertes habilidades de redacción, el desafío de la sobrecarga de información, la ruptura de las barreras del mercado laboral, el aumento del aprendizaje en línea y la posibilidad de una gestión de recursos humanos más enfocada son ejemplos de cómo Internet ha remodelado las prácticas de recursos humanos en el lugar de trabajo moderno. Si bien el inglés es el idioma principal en Internet, casi la mitad de las comunicaciones en línea se producen en otros idiomas y sólo un pequeño porcentaje de los usuarios de Internet son hablantes nativos de inglés

. Esta diversidad lingüística ha provocado importantes reveses, como el caso de Juan Pablo Dávila, un comerciante chileno que escribió erróneamente "comprar" en lugar de "vender" en su PC, lo que le provocó una importante pérdida económica. Estos desafíos lingüísticos resaltan la importancia de las habilidades lingüísticas en el panorama digital. Un ejemplo es la mayor demanda de empleados con sólidas habilidades de escritura debido a la prevalencia de la tecnología de Internet. Las empresas se han dado cuenta de que la gestión eficaz de los mensajes de correo electrónico es crucial para mantener la lealtad de los clientes conocedores de Internet y reducir la probabilidad de que opten por la competencia, la comunicación por correo electrónico puede tener implicaciones legales, ya que la respuesta de un empleado a una queja de un cliente por correo electrónico puede considerarse un documento legalmente vinculante.

La rápida expansión de Internet en los últimos años ha tenido un impacto significativo en las organizaciones y sus prácticas de recursos humanos. En la década de 1990, el término "economía de red" o "economía web" no existía, pero ahora casi todas las empresas dependen de Internet para sus operaciones diarias. Este dominio de Internet ha influido en la forma en que las organizaciones gestionan sus recursos humanos, como lo demuestran varios ejemplos, Internet ha facilitado una gestión de recursos humanos más eficiente.

Las empresas ahora pueden manejar tareas operativas de recursos humanos de manera más rápida y efectiva a través de plataformas en línea, esto permite a los departamentos de recursos humanos centrarse en responsabilidades más estratégicas y de gestión. Employease Inc., por ejemplo, gestiona información de recursos humanos para numerosas empresas, lo que permite a sus departamentos de recursos humanos dedicar más atención a cuestiones de gestión importantes, otro desafío que plantea Internet es la sobrecarga de información que enfrentan los gerentes, a pesar del potencial de ahorro de tiempo de la comunicación por correo electrónico, los gerentes todavía dedican una cantidad significativa de tiempo a reuniones cara a cara.

Esta sobrecarga de canales de comunicación puede provocar una pérdida de productividad, ya que los empleados reciben numerosos correos electrónicos no

relacionados con su trabajo. Internet también ha derribado barreras en el mercado laboral, creando un mercado global tanto para quienes buscan empleo como para los empleadores. Las plataformas en línea brindan acceso a grandes cantidades de información sobre trabajadores y empresas potenciales, lo que permite procesos de contratación rápidos y rentables.

Los motores de búsqueda especializados y las bolsas de trabajo han facilitado que las personas encuentren oportunidades de empleo, en términos de capacitación y desarrollo, se ha producido un cambio de los programas tradicionales presenciales al aprendizaje en línea. Este cambio permite a los empleados acceder a materiales de capacitación de forma remota, brindando flexibilidad y conveniencia. Por ejemplo, en la Clínica Mayo, un alto porcentaje de empleados optó por recibir capacitación en línea sobre las normas de privacidad de la atención médica, a pesar de que había clases tradicionales presenciales disponibles.

#### 1.10 Diversidad de los trabajadores.

Los gerentes en los Estados Unidos se enfrentan cada vez más a una fuerza laboral diversa, particularmente dentro de la industria de la construcción. En 2006, las minorías constituían aproximadamente el 33 por ciento de la fuerza laboral estadounidense, y los afroamericanos, los asiático americanos, los latinos y otras minorías representaban una parte significativa de este porcentaje. En los principales centros urbanos como Miami, Los Ángeles y Nueva York, más de la mitad de los trabajadores pertenecen a grupos minoritarios. Otro cambio significativo en la fuerza laboral estadounidense es la creciente presencia de mujeres trabajadoras, especialmente aquellas con hijos menores de seis años. Este segmento es actualmente el grupo de más rápido crecimiento, con más del 76 por ciento de los trabajadores que tienen esposas trabajadoras, en comparación con sólo el 54 por ciento en 1980. Se espera que estas tendencias continúen e incluso se aceleren en el futuro, ya que se prevé que la población estadounidense aumente en 50 por ciento para 2050.

Los inmigrantes de color, principalmente hispanos, representarán el 60 por ciento de este crecimiento poblacional. Contrariamente a las preocupaciones sobre la integración de los inmigrantes, los estudios han demostrado que sus hijos a menudo obtienen mejores resultados que los niños nativos del mismo entorno socioeconómico. Además, ha habido un aumento significativo de los matrimonios interraciales, lo que lleva a algunos a creer que las categorías raciales pueden volverse obsoletas en el futuro. La Oficina del Censo de Estados Unidos incluso ha comenzado a incorporar categorías "mixtas" en los censos de población para reconocer esta realidad cambiante. Estos cambios demográficos presentan tanto desafíos como oportunidades para los gerentes. Las empresas que desarrollan e

implementan estrategias de recursos humanos que adoptan y aprovechan la diversidad de la fuerza laboral tienen más probabilidades de prosperar en este panorama cambiante.

### 1.11 Globalización.

Dadas las complejidades y los desafíos asociados con la expansión en el extranjero, un capítulo completo de este libro está dedicado a los problemas de recursos humanos que enfrentan las empresas. A lo largo del libro se incluyen ejemplos internacionales para ilustrar cómo otros países gestionan sus prácticas de recursos humanos, debido a las restrictivas cuotas de inmigración en Estados Unidos, las empresas estadounidenses están contratando cada vez más trabajadores extranjeros calificados que no se trasladan físicamente a Estados Unidos.

Internet ha hecho posible emplear a estos trabajadores virtuales a un costo adicional mínimo. Por ejemplo, Microsoft Corp. y Real Networks Inc. utilizan una empresa en Bangalore, India, llamada Adite Corp., para administrar los correos electrónicos de los clientes, muchos expatriados "virtuales" trabajan para empresas extranjeras mientras residen en su país de origen. Estos expatriados virtuales solicitan puestos para supervisar operaciones o áreas específicas en el extranjero sin reubicarse permanentemente. Con la ayuda de la tecnología de las telecomunicaciones, pueden mantenerse en contacto de forma eficaz con sus equipos remotos. Esta aparición de expatriados virtuales representa un nuevo tipo de directivo que se está volviendo cada vez más frecuente. Uno de los principales obstáculos que enfrentan las empresas estadounidenses en la segunda década del siglo XXI es la competencia de las empresas extranjeras, tanto en el mercado interno como a nivel mundial. Internet ha desempeñado un papel importante en la promoción de la globalización, y muchas grandes empresas participan activamente en la producción en el extranjero, empresas conjuntas internacionales y colaboraciones con empresas extranjeras para proyectos específicos.

Sin embargo, la contratación global no está exenta de desafíos. La demanda de empleados talentosos es alta en todo el mundo y la disponibilidad de información para tomar decisiones de contratación informadas puede ser limitada. Como señaló Kevin Barnes, director técnico de Store Performance en Bangalore, India, los mejores ingenieros indios son muy buscados a nivel mundial, pero la mayoría de ellos ya están empleados. India, en particular, tiene un excedente de candidatos no calificados, lo que hace más difícil distinguir entre candidatos de alta calidad y mediocres. Las consecuencias de la economía globalizada para la gestión de recursos humanos son diversas y de amplio alcance. Por ejemplo, algunas empresas se esfuerzan por fomentar una cultura empresarial global para salvar las diferencias culturales entre su fuerza laboral nacional e internacional.

Al minimizar estas diferencias, se mejora la cooperación, lo que puede tener un impacto significativo en el desempeño general. Como ejemplo, el director de Recursos

Humanos de la división europea de Colgate Palmolive destaca los esfuerzos de la compañía por construir una cultura corporativa común, con el objetivo de que todos se identifiquen como Colgaters. Para ampliar su presencia global, las empresas suelen formar alianzas internacionales con homólogos extranjeros. Estas alianzas requieren una fuerza laboral bien capacitada y dedicada. Philips, una empresa eléctrica y electrónica holandesa, se convirtió en el mayor fabricante del mundo gracias a una empresa conjunta con AT&T y adquisiciones estratégicas de empresas como Magnavox y una importante empresa eléctrica de Francia.

La globalización de la economía también ha provocado una transformación en el sector industrial. La proporción de la fuerza laboral estadounidense dedicada a la manufactura ha disminuido significativamente en los últimos 30 años, a medida que las empresas de los países desarrollados han reemplazado a los trabajadores con tecnologías avanzadas para mejorar la productividad. Las industrias con uso intensivo de mano de obra, como la textil, han sido sustituidas por sectores altamente tecnológicos y de alto valor añadido, como el farmacéutico. Este cambio ha resultado en la reubicación de empleos poco calificados y una disminución de la influencia de los sindicatos. Por ejemplo, Volkswagen en Alemania negoció con éxito concesiones salariales de los sindicatos amenazando con trasladar su producción de automóviles a Portugal, donde los costos laborales son significativamente más bajos. Otra consecuencia es la tendencia de contratación global, particularmente en el sector de alta tecnología, donde el conocimiento y la experiencia especializados no están limitados por las fronteras nacionales. Empresas como Unisys, que ofrece soluciones de comercio electrónico y opera en 100 países, contratan miles de empleados en todo el mundo cada año, centrándose en los profesionales de TI. Según un ejecutivo de Unisys, a la hora de buscar talento para establecer una práctica en Europa, no limitan su búsqueda a un solo país sino que miran más allá de las fronteras para encontrar a los mejores candidatos.

#### 1.12 Legislación.

Una cuestión legal notable que ha ganado importancia es el presunto uso indebido de la propiedad de la empresa por parte de exempleados. Un buen ejemplo es el caso de Pitney Bowes, un fabricante mundial de equipos de correo, que recientemente demandó a ocho exempleados por abrir negocios competidores llamados Nexxpost. Según un portavoz de Pitney Bowes, la empresa invierte mucho tiempo y recursos en el desarrollo de la propiedad intelectual, el marketing y la formación de su fuerza de ventas. Consideran esencial proteger su inversión, que incluye listas de clientes, información de preferencias y precios, ya que todos ellos tienen un valor competitivo significativo. Por lo tanto, cuando un exemplado plantea un desafío, Pitney Bowes lo toma en serio y toma las medidas necesarias para salvaguardar sus intereses.

El crecimiento de la función de recursos humanos en las últimas tres décadas puede atribuirse en gran medida a su papel crucial para garantizar el cumplimiento legal de las empresas. Las empresas están muy preocupadas por las posibles responsabilidades y pérdidas que pueden surgir de decisiones de personal que pueden violar las leyes aprobadas por el Congreso de los Estados Unidos, los cuerpos legislativos estatales y los gobiernos locales. Las acusaciones de discriminación por parte de empleados por motivos de edad, raza y discapacidad, por ejemplo, han aumentado constantemente a lo largo de los años. En particular, las acusaciones de discriminación por violencia sexual por parte de mujeres hispanas y asiáticas han experimentado un aumento significativo de más del 65% en los últimos 15 años. Garantizar el cumplimiento del marco legal requiere monitorear el entorno legal y desarrollar sistemas internos, como capacitación y procedimientos de resolución de reclamos, para minimizar las quejas legales.

Muchas empresas están implementando políticas formales sobre acoso sexual y estableciendo canales internos para resolver incidentes antes de que los empleados se sientan obligados a presentar demandas. En un país donde los litigios van en aumento, estos esfuerzos se consideran valiosas inversiones de tiempo y dinero. Es importante señalar que la legislación puede variar entre organizaciones públicas (agencias gubernamentales) y organizaciones del sector privado. Si bien ciertos requisitos, como la discriminación positiva, pueden limitarse a las organizaciones públicas y a quienes trabajan para ellas, muchas regulaciones legales se aplican a ambos tipos de organizaciones. De hecho, resulta difícil pensar en una práctica de recursos humanos que no esté influenciada por las regulaciones gubernamentales. Por lo tanto, cada capítulo de este libro aborda cuestiones legales relevantes y el proporciona una descripción general completa de las principales cuestiones legales que afectan a los empresarios de hoy.

### 1.13 Evolución del Trabajo y el Papel de la Familia.

Cada año la proporción de familias con doble carrera en las que ambos maridos cómo trabaja la mujer (o ambos miembros de la pareja). Muchas empresas están implementando programas de “apoyo familiar” que les den una ventaja competitiva en el mercado. trabajo<sup>61</sup>. Estos programas son tácticas de recursos humanos que las empresas utilizan para contratar empleados y apoyar a los trabajadores más calificados, hombres y mujeres. A través de Oficina de Gestión de Personal del Gobierno Federal Proporciona asistencia técnica a organizaciones que deseen implementar políticas de apoyo. familia. Por ejemplo, en su sitio web de 2006 ([www.opm.gov](http://www.opm.gov)), la agencia publicó Hay numerosas publicaciones disponibles sobre temas como los beneficios de la adopción, cuidado infantil, recursos para el cuidado de personas mayores, apoyo para padres y trabajo remoto.

### 1.14 Competitividad, coste, calidad o capacidades distintivas.



Las políticas implementadas por RR.HH. pueden influir en la posición competitiva de una organización de varias maneras, como el control de costos, la mejora de la calidad y el desarrollo de capacidades distintivas. La mejora de la calidad es otro aspecto importante influenciado por las políticas de recursos humanos. Muchas empresas han implementado programas de Gestión de Calidad Total (TQM) para mejorar la calidad de todos los procesos involucrados en la creación del producto o servicio final. Las investigaciones muestran consistentemente que las empresas que implementan eficazmente programas de calidad logran mejores resultados en comparación con aquellas que descuidan las iniciativas de calidad.

Los recursos humanos (RRHH) suelen ser el mayor gasto para muchas organizaciones. El costo de la mano de obra puede oscilar entre el 36 por ciento para empresas con uso intensivo de capital, como las aerolíneas comerciales, y hasta el 80 por ciento para empresas con uso intensivo de mano de obra, como el Servicio Postal de Estados Unidos. Esto significa que la eficacia con la que una empresa utiliza sus recursos humanos puede afectar en gran medida su capacidad para competir o incluso sobrevivir en un entorno empresarial altamente competitivo, RR.HH. desempeña un papel crucial en las organizaciones al gestionar los costos laborales, mejorar la calidad y desarrollar capacidades distintivas. Al utilizar eficazmente los recursos humanos, las empresas pueden mejorar su posición competitiva y aumentar sus posibilidades de éxito en un entorno empresarial altamente competitivo. El control de costos es crucial para que las organizaciones crezcan y prosperen, la implementación de un sistema de compensación que utilice estrategias de recompensa innovadoras puede ayudar a controlar los costos laborales.

Otros métodos para controlar los costos laborales incluyen mejorar la selección de empleados, brindar capacitación eficiente y productiva, mantener relaciones laborales armoniosas, resolver problemas de salud y seguridad en el lugar de trabajo y reducir el tiempo y los recursos necesarios para el diseño y producción de productos o servicios. La creación de capacidades distintivas es la tercera forma en que RR.HH. puede contribuir a obtener una ventaja competitiva, al reclutar y seleccionar estratégicamente personas con habilidades y capacidades únicas, las organizaciones pueden desarrollar una ventaja competitiva en áreas específicas.

#### 1.15 Descentralización.

Muchas empresas tradicionalmente han concentrado procesos importantes de toma de decisiones, como recursos humanos, marketing y producción, en una oficina central. Esta oficina central actúa como el centro principal de la empresa. Las órdenes se dan desde lo más alto de la organización y las llevan a cabo múltiples niveles de gestión. Los empleados tienen la oportunidad de ascender dentro de la organización con el tiempo, creando lo que algunos llaman un mercado laboral interno, se está produciendo un cambio hacia la

descentralización, donde la responsabilidad y la autoridad para tomar decisiones se transfieren de la oficina central a personas y lugares que están directamente involucrados en las situaciones que requieren atención. Internet ha desempeñado un papel importante en la aceleración de este proceso de descentralización al mejorar la comunicación dentro de la fuerza laboral. Como resultado, las empresas se están volviendo menos dependientes de la pirámide organizacional tradicional. Este libro analiza la importancia de mantener o crear flexibilidad organizacional en las estrategias de recursos humanos, que se explora en diferentes capítulos sobre el flujo de trabajo y la toma de decisiones.

#### 1.16 Reducciones de personal.

Las reducciones periódicas de la fuerza laboral, comúnmente conocidas como reducción de personal, se han convertido en una práctica habitual en muchas empresas, incluso en aquellas que alguna vez fueron conocidas por su aversión a tales medidas anteriormente, las empresas estadounidenses eran más propensas a recurrir a despidos como medio para reducir costos en comparación con las empresas de otras naciones industrializadas, la globalización está reduciendo esta brecha, ya que incluso compañías japonesas legendarias como Sony e Hitachi han eliminado recientemente miles de puestos. Empresas alemanas, como Siemens, Infineon Technologies y Commerzbank, también han anunciado importantes despidos en los últimos años. En países como Francia, donde las autoridades han obstaculizado los intentos de la gerencia de reducir costos mediante despidos, estos esfuerzos a menudo han fracasado y han llevado a una ola de quiebras. Un excelente ejemplo de esto es Moulinex, un fabricante francés de electrodomésticos que alguna vez fue icónico y que cerró sus puertas en 2002, lo que provocó que casi 9.000 empleados perdieran sus empleos.

Dado que la globalización hace cada vez más difícil resistir las presiones de reducción de personal, muchas empresas europeas y asiáticas están contratando gerentes con experiencia en la implementación de estas políticas. Por ejemplo, Volkswagen contrató a Wolfgang Bernhard como su director general, quien anteriormente supervisó la eliminación de 26.000 puestos de trabajo y el cierre de seis fábricas en Chrysler. El ex jefe de Bernhard, Dieter Zetsche, también regresó a Alemania como presidente de DaimlerChrysler, donde anunció el recorte de 8.500 puestos en las fábricas de Mercedes-Benz durante 2006-2008.<sup>1</sup>

En los últimos veinte años se ha producido un cambio significativo en la estructura organizativa de las empresas, esta transformación ha estado impulsada por el deseo de mejorar la competitividad, lo que ha llevado a las grandes organizaciones a reducir el

---

<sup>1</sup> Lublin, J. (11 de abril de 2002a). Executive pay under radar. Wall Street Journal, B-7; Strauss, G. y Hansen, B. (30 de marzo de 2005). Special report: CEO pay is business as usual. USA Today, A-1.

número de niveles directivos y adoptar una estructura más plana, las fusiones y adquisiciones a menudo han enfrentado desafíos debido a las dificultades para fusionar las culturas y los sistemas de recursos humanos de las empresas involucradas. Como respuesta a esto, ha surgido una nueva tendencia de sindicatos interorganizacionales, donde las empresas colaboran en proyectos específicos manteniendo su independencia. Esta colaboración ayuda a distribuir costos y riesgos. Para implementar con éxito la reestructuración organizacional, es crucial una gestión eficaz de los recursos humanos. Por ejemplo, aplanar la organización requiere un análisis exhaustivo de las necesidades de personal, los flujos de trabajo, los canales de comunicación y los requisitos de capacitación<sup>2</sup>. De manera similar, las fusiones y otros tipos de relaciones interorganizacionales requieren la integración de diferentes estructuras organizacionales, prácticas de gestión y experiencia técnica.

### 1.17 El nuevo Trabajo Autogestionado.

La estructura jerárquica tradicional, en la que los empleados dependen de un único supervisor que supervisa a un pequeño grupo de subordinados, está siendo reemplazada gradualmente en ciertas organizaciones por un sistema de equipos autogestionados. En este nuevo sistema, los empleados se agrupan con sus pares y colectivamente asumen la responsabilidad de un área o tarea específica. Se ha estimado que aproximadamente el 40% de los trabajadores estadounidenses trabajan actualmente en algún tipo de equipo. Según expertos en el campo de los equipos de trabajo autogestionados, el entorno competitivo actual requiere de un aumento significativo en la productividad, la calidad y el tiempo de respuesta.

Estos objetivos se pueden lograr de manera más efectiva mediante el uso de equipos, en lugar de depender únicamente de estructuras jerárquicas tradicionales. También se está cuestionando el papel de los jefes en el lugar de trabajo, y algunos sugieren que pueden volverse obsoletos, al igual que los dinosaurios alguna vez dominaron la Tierra pero finalmente se extinguieron, el cambio hacia equipos de trabajo autogestionados está ganando impulso a medida que las organizaciones buscan mejorar la productividad, la calidad y el tiempo de respuesta en un entorno empresarial altamente competitivo. Si bien todavía se necesita más investigación científica, las historias de éxito de las empresas que han adoptado este enfoque son alentadoras y sugieren que los equipos pueden ser el camino para seguir en el lugar de trabajo. Si bien existe una cantidad limitada de investigaciones

---

<sup>2</sup> New York Times (9 de marzo de 2005). Census report details live of U.S. Arabs, A-6; Lyall, S. (3 de marzo de 2005). British court says banning Muslim gown violates student's rights. New York Times, A-13; Rauf, F. A. (18 de octubre de 2004). Bringing Muslim nations into the global century. Fortune, 80-81; Simmons, M. (27 de febrero de 2005). More Dutch plan to emigrate as Muslim influx tips scales. New York Times, C-16; The Economist. (25 de octubre de 2003). Islam in France, 32-33.

científicas rigurosas sobre la eficacia de los equipos de trabajo autogestionados, los estudios de casos realizados hasta ahora han mostrado resultados prometedores.

Muchas empresas que han implementado este enfoque han experimentado retornos de la inversión impresionantes. Por ejemplo, la empresa General Motors informó ahorros de costos del 30% al 40% en su fábrica de baterías Fitzgerald, que opera bajo una estructura basada en equipos, en comparación con sus fábricas organizadas tradicionalmente. De manera similar, FedEx fue testigo de una reducción del 13 % en los problemas de distribución después de implementar equipos compuestos por cinco a diez trabajadores administrativos<sup>3</sup>.

### 1.18 Cultura organizativa.

Las empresas que son capaces de adaptar su cultura a entornos externos cambiantes tienen más probabilidades de lograr mejores resultados en comparación con aquellas con culturas rígidas que se resisten al cambio. Por ejemplo, Campbell's Soup Co. enfrentó dificultades en la década de 2000 porque sus normas y valores no se adaptaron lo suficientemente rápido a la evolución de las preferencias de los consumidores. La cultura de aversión al riesgo y orientada al control de la empresa obstaculizó su capacidad para innovar y responder eficazmente a las demandas del mercado.

Para abordar estos desafíos, Campbell's necesitaba cambiar su cultura hacia una que recompense la toma de riesgos, elimine las barreras organizacionales y fomente la rápida ejecución de iniciativas audaces. Cambiar una cultura organizacional arraigada es una tarea compleja. Un ejemplo es Carleton S. Fiorina, quien fue nombrado director ejecutivo de Hewlett-Packard (HP) en 1999 a pesar de ser un extraño a la empresa y sin experiencia técnica. El objetivo de Fiorina era reorganizar HP, pero su enfoque centrado en el marketing, su estilo agresivo, su liderazgo autocrático, su talento para el espectáculo público y su aparente arrogancia finalmente llevaron a su despido seis años después. Su estilo de liderazgo y sus rasgos personales alienaron a los empleados, ejecutivos de HP y miembros de la junta directiva, destacando los desafíos de intentar transformar una cultura organizacional establecida.

### 1.19 Ética y Responsabilidad Social.

---

<sup>3</sup> Burg, J. H., Sisco Bick, I. y Brock, D. (2000). Aligning performance and reward practices in multinational subsidiaries. *WorldatWork Journal*, 9(3), 10-20; Bhagat, R. S., Kedia, B. L., Harveston, P. D. y Triandis, H. C. (2002). Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge. *Academy of Management Review*, 27(2), 204-222.; Hovy, M. (febrero de 2005). Future global remuneration strategies. *Workspan*, 35-39; McWilliams, G. (10 de marzo de 2005). In electronics, U. S. companies seize momentum from Japan. *Wall Street Journal*, A-1; Lavelle, L. (21 de marzo de 2005). Expats: Your options are going native. *BusinessWeek*, B-14; Sapsford, J. y Fackler, M. (10 de marzo de 2005). Directors' role shift in Japan. *Wall Street Journal*, A-15; *Wall Street Journal* (6 de marzo de 2005). China regulators to consider caps on executive pay, A-17.

Desde 2004, se ha vuelto imposible leer la prensa económica sin ser bombardeado por numerosos casos de conducta poco ética en varias empresas. Entre ellos se encuentra American International Group (AIG), una importante compañía de seguros, que infló artificialmente sus reservas en 500 millones de dólares. Time Warner fue acusado de fraude contable, mientras que Bank of America se enfrentaba a multas de mil millones de dólares por mala conducta ética. CitiGroup tuvo a varios agentes procesados por presunto lavado de dinero, y los altos ejecutivos de Boeing fueron condenados en un escándalo relacionado con la Fuerza Aérea, que involucra millones de dólares. Choice Point, una de las mayores agencias de informes crediticios, supuestamente ocultó información sobre un importante robo de datos durante un mes, lo que permitió a la alta dirección deshacerse de sus acciones antes de que se conociera la noticia.

El asunto del Stratton Veterans Medical Center involucró a empleados que se hicieron pasar por médicos y realizaron investigaciones clínicas no autorizadas en pacientes con cáncer, lo que provocó la muerte en algunos casos. El rector de la Universidad Estatal de Nueva York en Albany se vio obligado a dimitir tras ser acusado de celebrar un contrato cuestionable a cambio del patrocinio de una cátedra universitaria. Incluso el renombrado Museo Getty de Los Ángeles enfrentó dudas y acusaciones de robo de antigüedades y prácticas corruptas por parte de sus ejecutivos. Estos casos mencionados de comportamiento poco ético probablemente sean sólo la punta del iceberg, como resultado, la aprensión de la gente respecto de la conducta ética de los empresarios está creciendo, lo que ha llevado a muchas empresas y organizaciones profesionales a establecer códigos éticos que enfatizan los principios y estándares de comportamiento personal de sus miembros.

Desafortunadamente, estos códigos a menudo no cumplen con las expectativas de los empleados con respecto al comportamiento ético de sus empleadores. Una encuesta realizada entre los lectores de Harvard Business Review reveló que casi la mitad de los encuestados sentían que el comportamiento ético de sus empleadores no se alineaba con sus expectativas. En los últimos años también se han documentado violaciones éticas similares en el extranjero, los ejecutivos de la cadena de supermercados holandesa AholdNv están actualmente siendo juzgados por sobre inflar sus ganancias en más de 800 millones de dólares. Mitsubishi Motors en Japón admitió haber ocultado informes sobre defectos de seguridad en sus vehículos desde 1980, un informe de 500 páginas de las Naciones Unidas reveló que más de la mitad de 4.500 empresas de 60 países habían pagado 1.800 millones de dólares en comisiones ilegales y sobornos a Saddam Hussein durante un década.

Para abordar estas preocupaciones éticas, algunas empresas han recurrido a programas de capacitación en línea para inculcar valores éticos en sus empleados y gerentes. Por ejemplo, Lockheed Martin ha implementado un programa de capacitación paso a paso en Internet sobre ética para sus 160.000 empleados. Citigroup también ha

introducido un programa obligatorio de formación en ética en línea para sus 300.000 empleados. Otras empresas adoptan un enfoque más tradicional y realizan seminarios sobre criterio empresarial y cuestiones éticas con sus directores.

Goldman Sachs, por ejemplo, organiza seminarios de este tipo moderados por el director ejecutivo, Henry M. Paulson Jr. Estos esfuerzos tienen como objetivo promover una cultura de toma de decisiones éticas dentro de la organización. Los encuestados expresaron su creencia de que los gerentes no siempre toman decisiones basadas en la ética. Esta percepción de comportamiento poco ético puede atribuirse al hecho de que las decisiones gerenciales a menudo no son claras. Con la excepción de los casos obvios de engaño intencional, determinar qué es ético o no sigue siendo un tema de debate. Incluso los códigos éticos más completos dejan espacio para que los directivos ejerzan su discreción. De hecho, algunos ejecutivos que han participado en actividades ilegales pueden haber creído que estaban ganando tiempo para lograr cambios positivos en su empresa o que sus subordinados estaban demasiado entusiasmados al seguir pautas para aumentar las ganancias.

En el ámbito de la gestión de recursos humanos, muchas decisiones específicas están sujetas a escrutinio y ninguna de las alternativas disponibles puede considerarse deseable. Una empresa socialmente responsable busca equilibrar sus obligaciones no sólo con sus inversores sino también con sus empleados, consumidores, otras empresas y las comunidades en las que opera. Por ejemplo, McDonald's creó las Casas Ronald McDonald para proporcionar alojamiento a familias con niños enfermos que lejos de casa. Sears y General Electric apoyan a los artistas, mientras que muchas empresas locales patrocinan equipos deportivos infantiles. Philip Morris, en un intento por mejorar su imagen pública, ha incursionado en el tratamiento de enfermedades provocadas por el tabaco y apoya proyectos de investigación enfocados a prevenir enfermedades pulmonares. A través de estas iniciativas, las empresas demuestran su compromiso de generar un impacto positivo en la sociedad.

El consenso entre los expertos es que los avances tecnológicos han impactado significativamente el panorama económico desde mediados de la década de 1990, lo que ha resultado en una mayor productividad, un crecimiento económico sostenido y tasas favorables de empleo e inflación. La productividad es una medida del valor que un empleado individual aporta a los bienes o servicios producidos por una organización. Cuanto mayor sea la producción del individuo, mayor será la productividad general de la organización. Por ejemplo, los trabajadores estadounidenses pueden producir un par de zapatos en 24 minutos, mientras que a los trabajadores chinos les lleva tres horas hacer lo mismo.

En la actual "economía del conocimiento", impulsada por la tecnología, el éxito de las organizaciones depende cada vez más del capital humano intangible, como la creatividad de los diseñadores de empresas como Intel Corp, la experiencia de los arquitectos de software de Sun Microsystems Inc., el conocimiento de los proveedores de Procter & Gamble Co., e incluso la solidez de la cultura interna de Southwest Airlines. Desde una perspectiva de recursos humanos, la productividad de los empleados está influenciada por su capacidad, motivación y calidad de vida laboral.

La capacidad de un empleado se puede mejorar mediante procesos eficaces de reclutamiento y selección que identifiquen a las personas más adecuadas para una tarea determinada. Los programas de formación y desarrollo profesional también contribuyen a mejorar la competencia de los empleados y prepararlos para responsabilidades adicionales. La motivación se refiere al deseo de un individuo de realizar su trabajo lo mejor que pueda y esforzarse al máximo, desempeña un papel crucial en la dirección y mantenimiento del comportamiento humano.

Este libro explora varios factores clave que impactan la motivación de los empleados, incluido el diseño del trabajo, la adecuación a la tarea, las recompensas y los procedimientos apropiados. A medida que más empresas reconocen la importancia de la satisfacción de los empleados, invierten en mejorar la calidad de vida laboral para atraer y retener talento. Una alta calidad de vida laboral está estrechamente relacionada con la satisfacción laboral, que es un fuerte predictor de las tasas de ausentismo y rotación, las empresas que invierten en mejorar la calidad de vida laboral también tienden a brindar un mejor servicio al consumidor.

En el otro extremo del espectro, las organizaciones que adoptan una estrategia equilibrada dan gran importancia a su enfoque de crecimiento. Evitan adquirir empresas fuera de su industria, e incluso dentro de la misma industria, prefieren empresas similares a ellos. En estas empresas, los altos ejecutivos tienen un control significativo sobre la empresa, y el desarrollo interno de nuevos productos y tecnologías, así como la coordinación entre diferentes unidades, son cruciales. Un excelente ejemplo de una empresa con una estrategia equilibrada es Rubbermaid, conocida por producir productos cotidianos como botes de basura y recogedores, pero tiene un notable historial de innovación. De hecho, Rubbermaid lanza un nuevo producto todos los días. Las estrategias de recursos humanos más adecuadas para empresas con estrategias equilibradas incluyen promover la eficiencia, la planificación detallada del trabajo, la promoción interna de los empleados, el fomento de carreras a largo plazo dentro de la empresa, la centralización y el mantenimiento de un enfoque paternalista.

Hay dos tipos distintos de ajuste genérico entre las estrategias corporativas y las estrategias de recursos humanos en un extremo del espectro, hay corporaciones que siguen

una estrategia evolutiva mediante la adquisición agresiva de nuevos negocios, independientemente de su relación con los existentes, en este tipo de empresas, una gestión eficaz del cambio es crucial para la supervivencia<sup>4</sup>. Fomentan las iniciativas empresariales y priorizan la flexibilidad y las reacciones rápidas, ya que cada unidad opera de forma relativamente autónoma. Las estrategias de recursos humanos que apoyan estos objetivos incluyen promover el riesgo compartido, la descentralización y el fomento de una cultura de iniciativa empresarial.

Dado que estas corporaciones evolutivas no están vinculadas a una industria específica, pueden contratar o despedir trabajadores en mercados extranjeros en función de sus necesidades y consideraciones de costos, sin ninguna obligación de volver a contratarlos. Estas estrategias de RRHH se alinean con la realidad de la organización, donde el cambio constante es la norma, el ajuste entre las estrategias corporativas y las estrategias de recursos humanos puede variar dependiendo de si la empresa sigue una estrategia evolutiva o una estrategia equilibrada. Cada enfoque requiere diferentes estrategias de recursos humanos para respaldar eficazmente los objetivos de la organización y garantizar su éxito.

---

<sup>4</sup> Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2007). Management. Nueva York: Irwin/McGraw-Hill.



## CAPÍTULO II

### PLANIFICACIÓN, SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

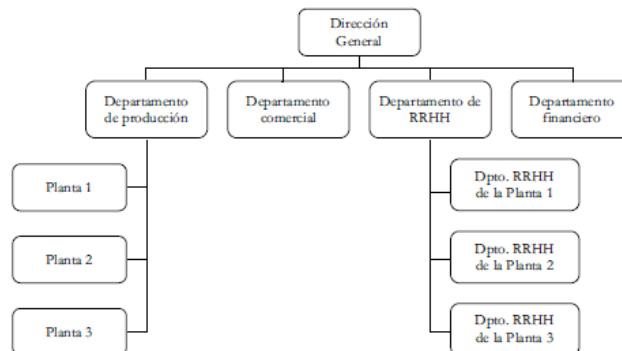
#### 2.RECURSOS HUMANOS CENTRALIZADOS.

Los departamentos de recursos humanos en cada planta de fabricación (como se muestra en la figura 2.1) están subordinados al departamento de recursos humanos centralizado, aunque brindan servicios a sus respectivas plantas. Este modelo organizacional asegura coherencia en la aplicación de las políticas de RRHH, pero también dificulta el vínculo y la comunicación debido a la distancia física, lo que resulta en procesos de toma de decisiones más lentos, los avances en las comunicaciones han ayudado a aliviar algunos de estos problemas, hay situaciones en las que se toman decisiones sin una comprensión profunda de los problemas locales porque los responsables están físicamente distantes o no tienen suficiente tiempo para familiarizarse.

Para abordar estos desafíos, un enfoque alternativo sería descentralizar los departamentos de recursos humanos (como se muestra en la figura 5). En este escenario, el departamento de recursos humanos de cada planta o centro de trabajo reporta directamente al gerente de planta mientras recibe orientación y consulta del departamento central de recursos humanos. El departamento central de recursos humanos, a su vez, recibe órdenes de los directores de planta, proporciona asesoramiento técnico e implementa planes elaborados adaptados a las necesidades específicas de las plantas. Esta estructura descentralizada permite una resolución de problemas más rápida y una adaptación a las circunstancias locales, también introduce el inconveniente de la posible inconsistencia y variación de los criterios a medida que se adaptan para satisfacer las necesidades locales.

Figura 2.1

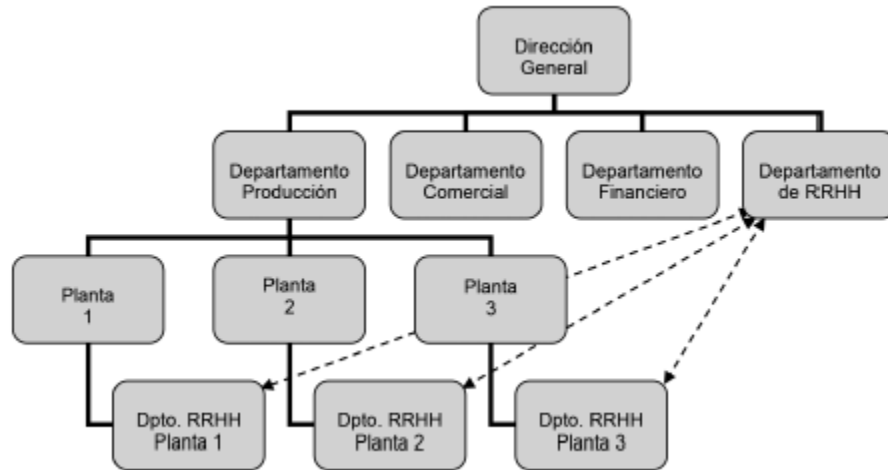
Estructura organizativa en que la función de RRHH está centralizada



Fuente: Verano y Pino, (2018).

Figura 2.2

Estructura organizativa en que la función de RRHH está descentralizada



Fuente: Verano y Pino, (2018).

La Tabla 2.1 proporciona una descripción general completa de los beneficios y desventajas asociados con la centralización y descentralización en las organizaciones. Es importante señalar que la mayoría de las organizaciones se esfuerzan por lograr un equilibrio entre estos dos enfoques. Por ejemplo, en organizaciones con múltiples divisiones grandes, la sede central suele albergar un departamento de recursos humanos dedicado a definir la dirección estratégica general. Este departamento de RRHH actúa como punto de referencia y facilita la coordinación entre los distintos directivos, permitiéndoles adaptar las estrategias a las necesidades y circunstancias específicas de sus respectivas divisiones.

Tabla 2.1

Centralización vs. descentralización

Centralización	Descentralización
<p><b>Ventajas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ más control</li> <li>▪ gran uniformidad de criterios</li> <li>▪ estandarización</li> <li>▪ rapidez de decisión ante lo habitual</li> </ul> <p><b>Inconvenientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ poca flexibilidad</li> <li>▪ dificultad a la adaptación de las circunstancias</li> <li>▪ poca autonomía</li> <li>▪ lentitud ante lo imprevisto</li> </ul>	vs.
	<p><b>Ventajas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ flexibilidad</li> <li>▪ adaptación</li> <li>▪ autonomía</li> <li>▪ rapidez ante lo imprevisto</li> </ul> <p><b>Inconvenientes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ menos control (por su autonomía)</li> <li>▪ baja uniformidad en los criterios (creando conflictividad)</li> <li>▪ baja estandarización de procedimientos</li> <li>▪ baja rapidez ante lo habitual (no hay establecido un procedimiento de antemano)</li> </ul>

Fuente: Verano y Pino, (2018).

Para garantizar coherencia y uniformidad en su actitud hacia sus subordinados, el departamento de RR.HH. actúa como asesor y consultor proporcionan orientación, a través de reglas y procedimientos, sobre cómo gestionar eficazmente a los empleados. Además, el departamento de Recursos Humanos es responsable de brindar servicios especializados, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, análisis de puestos y evaluación. Como organismo de apoyo, la DRRRH ayuda a resolver problemas específicos de personal, brindando los datos necesarios para la toma de decisiones y brindando los servicios especializados solicitados. Por ejemplo, en el caso de un hipermercado, si el gerente de la tienda identifica una vacante en el departamento de delicatessen, instruiría a los profesionales de RR.HH. para que iniciaran un proceso de reclutamiento y selección.

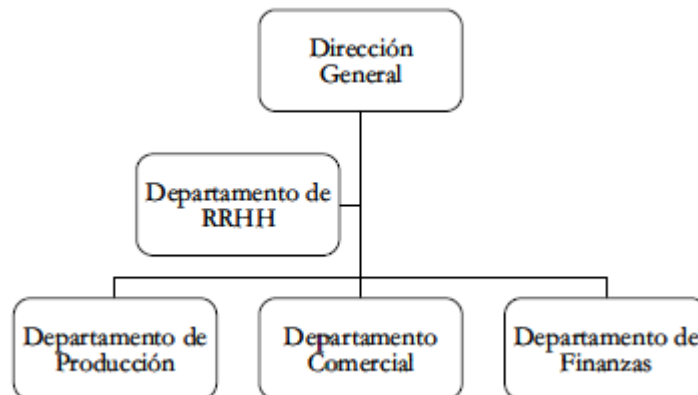
Luego, el departamento de recursos humanos presentaría un grupo de candidatos calificados para el puesto, según los requisitos específicos del gerente de la tienda. Finalmente, el gerente de la tienda decidiría qué candidatos serán contratados finalmente. Esto ilustra cómo el departamento de RR.HH. apoya las responsabilidades de gestión de personal que cualquier gerente o supervisor debe asumir, destacando la función de personal de HRD. En la fase final, el Departamento de Recursos Humanos (DRRHH) normalmente funciona como un órgano de personal, asesoramiento y apoyo que depende de la dirección general.

En esta estructura de gestión descentralizada, la responsabilidad de implementar las políticas de recursos humanos de la empresa recae en los representantes de la línea gerencial, como directores, gerentes y jefes de departamento o sección, reciben apoyo, asesoramiento y coordinación de profesionales de RRHH. Si bien el grado en que la línea gerencial asume tareas de recursos humanos puede variar entre las empresas, la tendencia

actual enfatiza la participación activa de los gerentes en la dirección de su personal. Los directores y líderes de unidad son quienes toman decisiones que impactan a sus subordinados, como nuevas contrataciones, ascensos, traslados, evaluaciones de desempeño, capacitación, acciones disciplinarias y procesos de trabajo. Por lo tanto, a menudo se enfatiza que el DRH es una responsabilidad de línea, lo que significa que cae bajo la jurisdicción de cada gerente o jefe dentro de la línea jerárquica de la organización

Figura 2.3

El departamento de RRHH como un órgano staff dependiente de la Dirección General



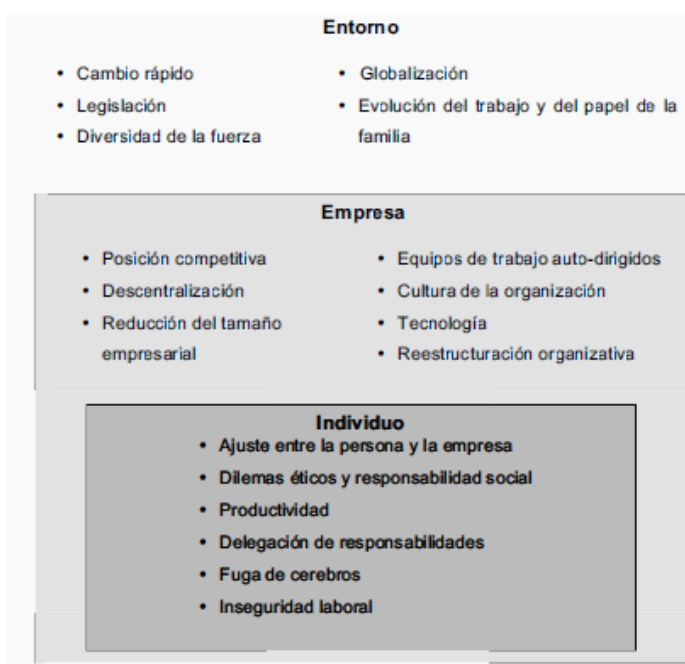
Fuente: Verano y Pino, (2018).

### 2.1 Los profesionales de Recursos Humanos.

En el panorama actual en constante cambio, los profesionales de RR.HH. se enfrentan a una multitud de desafíos que les exigen poseer una amplia gama de habilidades y conocimientos. Estas demandas se pueden clasificar en tres áreas principales: el entorno externo, la organización interna y el empleado individual. Esta clasificación se muestra en la figura 2.4, que ilustra la naturaleza compleja de la gestión del DRH en los tiempos modernos.

Figura 2.4

### Exigencias de RRHH para los directivos actuales



Fuente: Gómez-Mejía et al. (2008).

Los gerentes de recursos humanos desempeñan un papel crucial a la hora de afrontar las demandas del entorno, la organización y los individuos. Al abordar eficazmente estas demandas, contribuyen al éxito y crecimiento general de la empresa. Las demandas del entorno desempeñan un papel importante en la configuración de los resultados de una empresa, pero en gran medida están fuera del control de los directivos. Los gerentes de recursos humanos deben monitorear constantemente el entorno para identificar oportunidades y amenazas potenciales y responder con prontitud a ellas. Son responsables de definir la posición estratégica de la organización en función del entorno general y las necesidades específicas de las partes interesadas.

Esto requiere convertir los factores externos en estrategias, capacidades e inversiones viables actualmente, algunas de las demandas ambientales más importantes incluyen cambios rápidos, diversidad de la fuerza laboral, avances tecnológicos, globalización, legislación y dinámicas laborales y roles familiares en evolución. Por otro lado, las demandas organizacionales surgen de cuestiones o problemas internos dentro de la empresa. Si bien estas demandas suelen estar influenciadas por el entorno, los gerentes suelen tener más control sobre ellas. La gestión eficaz de recursos humanos implica identificar y abordar las demandas organizacionales antes de que se conviertan en problemas importantes. Este enfoque proactivo requiere que los gerentes estén bien

informados sobre las demandas organizacionales y las cuestiones importantes de recursos humanos. Algunos ejemplos de demandas organizacionales incluyen la necesidad de posicionamiento competitivo y flexibilidad, desafíos de reducción y reestructuración, la implementación de equipos de trabajo autogestionados, el desarrollo de una cultura organizacional sólida y la integración de tecnología, los directores de recursos humanos deben considerar las demandas individuales de los empleados. Estas demandas se refieren a la alineación entre los individuos y la organización, la ética y la responsabilidad social, la productividad, la delegación de responsabilidades, la fuga de cerebros y la seguridad laboral, al comprender y abordar estas demandas individuales, los gerentes de recursos humanos pueden crear un ambiente de trabajo atractivo y de apoyo para los empleados.

## 2.2 Eficacia en la Profesión de RRHH

Los profesionales de RRHH deben cumplir múltiples funciones y poseer las competencias necesarias para afrontar las demandas de su entorno, estos roles incluyen ser un posicionador estratégico, un activista creíble, un creador de capacidades y un defensor del cambio. Al asumir estos roles, los profesionales de RR.HH. pueden responder eficazmente a las demandas tanto del contexto organizacional como de los empleados individuales. El cuarto papel es el de un defensor del cambio. Los profesionales de recursos humanos en este rol contribuyen al cambio organizacional implementando procedimientos apropiados, iniciando iniciativas y facilitando cambios a nivel individual. Asumen el papel de liderazgo para impulsar el cambio y trabajan para superar la resistencia que pueda surgir de varios grupos de partes interesadas.

El primer papel es el de posicionador estratégico. Los profesionales de recursos humanos que se destacan en esta función poseen un profundo conocimiento de los cuatro niveles de negocio. Son capaces de hablar el idioma de las finanzas, lo que permite una comunicación efectiva con los líderes organizacionales. Si bien es posible que no sean expertos financieros, deben comprender el significado y las implicaciones de los conceptos financieros, colaboran en el desarrollo de la estrategia de la empresa, identifican y atienden a clientes clave y poseen un conocimiento integral de los factores externos que impactan las operaciones de la organización, tales como tendencias sociales, tecnológicas, económicas, políticas, ambientales y demográficas, este rol es esencial para responder a las demandas del contexto organizacional.

El segundo papel es el de un activista creíble. Los profesionales de RR.HH. generan credibilidad cumpliendo constantemente sus promesas y cultivando relaciones basadas en la confianza. Se comunican de forma transparente y auténtica, manteniendo una postura clara no sólo sobre el desarrollo de recursos humanos sino también sobre las demandas comerciales más amplias. A través de su credibilidad, poseen la capacidad de influir en los demás. Esta función aborda principalmente las demandas individuales de los empleados de

la empresa. El tercer papel es el de generador de capacidades. Los profesionales de recursos humanos eficaces tienen la capacidad de transformar las competencias individuales en capacidades organizativas. Estas capacidades son en las que la organización sobresale y es conocida. Abarcan áreas como servicio al cliente, velocidad en el desarrollo de productos, calidad, eficiencia, innovación y colaboración. Las organizaciones exitosas son capaces de crear un entorno donde los empleados puedan realizar un trabajo significativo con un propósito claro.

### 2.3 El enfoque multidisciplinario de los RRHH

Con base en la información presentada en la sección anterior, resulta evidente que el desarrollo de recursos humanos es un campo que abarca múltiples disciplinas. Para cumplir con éxito las responsabilidades mencionadas anteriormente, los gerentes de recursos humanos deben poseer una amplia gama de conocimientos en diversas áreas. Esto incluye tener un conocimiento profundo de temas como derecho laboral, psicología organizacional, gestión empresarial (incluidas las finanzas), economía, sociología organizacional e incluso ingeniería industrial. Al tener experiencia en estos diversos campos, los gerentes de recursos humanos están equipados para manejar los complejos desafíos que surgen en sus funciones.

Figura 2.5

El enfoque Multidisciplinar de los RRHH un triple enfoque



Fuente: Verano y Pino, (2018).

Las decisiones de recursos humanos y la implementación de prácticas de recursos humanos requieren que las personas responsables de estas decisiones posean una comprensión integral de múltiples áreas de conocimiento. Es crucial que consideren las

implicaciones potenciales de sus decisiones en cada una de estas áreas. Entre las diversas áreas de conocimiento, el triple enfoque (Puchol, 2007) destaca la importancia de los conocimientos en Psicología, Economía y Gestión de Empresas, así como en Derecho, particularmente en derecho laboral (ver figura 2.5). Por ejemplo, el acto de contratar a un candidato externo para un puesto implica comprender las normas legales sobre las diferentes formas de contratos y posibles bonificaciones según el grupo que se contrata, requiere dominio en diversas técnicas como la administración de pruebas psicométricas, la realización de entrevistas de selección y dinámicas de grupo, y la capacidad de predecir si el individuo seleccionado se integrará bien con sus futuros colegas, es fundamental presupuestar el coste del proceso de selección y considerar la capacidad financiera de la empresa para determinar la remuneración adecuada para el puesto específico. Cada proyecto de mejora y acción emprendida en este campo requiere del análisis de estas tres perspectivas o enfoques. No integrar las tres perspectivas puede tener consecuencias negativas en áreas que no se abordaron adecuadamente o se trataron superficialmente.

## 2.4 Dirección Estratégica de los RRHH

Cuando las empresas necesitan reducir costos, su primer instinto suele ser revisar los gastos relacionados con el personal, como la capacitación, los salarios y el tamaño de la fuerza laboral. Sin embargo, en el entorno altamente competitivo actual, este enfoque ya no es viable. Actualmente se reconoce que la configuración adecuada de una fuerza laboral calificada y motivada es un elemento crucial para obtener una ventaja competitiva sobre los competidores directos. Este cambio de mentalidad significa que RRHH no es sólo un medio para reducir costes, sino más bien una fuente de creación de valor para la organización. En resumen, el creciente número de estudios empíricos destaca los beneficios financieros de invertir en DRH dentro de las organizaciones.

Esto ha llevado a un cambio en el papel de RR.HH. de tareas administrativas a toma de decisiones estratégicas. Si bien algunas empresas todavía subestiman la importancia del desarrollo de recursos humanos, el panorama competitivo actual exige un enfoque estratégico que reconozca los recursos humanos como una fuente de creación de valor. Siguiendo los principios de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos, las organizaciones pueden aprovechar eficazmente su DRH para obtener una ventaja competitiva y aumentar su valor económico general. Este nuevo entorno empresarial requiere una perspectiva estratégica al abordar las cuestiones relacionadas con el desarrollo de recursos humanos, que es diferente del enfoque comúnmente adoptado en el pasado.

Los principios de la Gestión Estratégica de RRHH (denominada DERRHH) esbozados por Bonache (2002) incluyen reconocer a los RRHH como una fuente de ventaja competitiva, desarrollar el DRH con una visión de largo plazo, reconocer la relevancia de los directivos de línea en el DRH, garantizar políticas de RRHH y Las prácticas están bien



adaptadas al entorno organizacional, promoviendo políticas y prácticas de recursos humanos complementarias y, en última instancia, midiendo la eficiencia del desarrollo de recursos humanos por su capacidad para aumentar el valor económico de la empresa. Ha habido un creciente cuerpo de investigación empírica que demuestra claramente los resultados financieros positivos que las organizaciones pueden lograr al invertir en la mejora de su Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) (Bonache, 2002).

Como resultado, la función de RR.HH. en muchas empresas ha pasado de ser una función secundaria centrada en tareas administrativas como la nómina y el cumplimiento de las leyes laborales, a convertirse en una parte integral de la toma de decisiones estratégicas dentro de la organización. Esto incluye decisiones relacionadas con la entrada a nuevos mercados y la inversión en maquinaria y equipo. Sin embargo, es importante señalar que todavía hay algunas empresas en las que no se le da mucha importancia al desarrollo de recursos humanos y se limita a prácticas específicas del personal llevadas a cabo de forma aislada de la estrategia general de la organización.

## 2.5 Modelos de los RRHH.

Los modelos de DRH que se han creado muestran una amplia diversidad, pero se pueden clasificar en tres tipos distintos: el enfoque universalista, el enfoque contingente y el enfoque configuracional (Martín, Romero y Sánchez, 2004). A continuación, proporcionaremos un resumen de las características clave de cada enfoque.

- Enfoque Universalista.

Este enfoque se centra en el concepto de que existen políticas específicas de recursos humanos que siempre son preferibles, independientemente de las características únicas de una organización. Al adoptar esta perspectiva, podemos identificar y brindar orientación sobre las prácticas de desarrollo de recursos humanos más efectivas que han demostrado mejorar el desempeño organizacional general. Uno de los modelos más conocidos dentro del marco universalista es el Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento. Este modelo plantea un conjunto de prácticas de desarrollo de recursos humanos que crean valor para los accionistas de la empresa, como la implementación de estructuras de remuneración variable, determinadas estrategias de reclutamiento y selección, programas integrales de capacitación y evaluaciones de desempeño. Sin embargo, este modelo no tiene en cuenta la interdependencia entre estas prácticas, sino que las examina individualmente como componentes separados. En consecuencia, es posible que las actividades o prácticas que constituyen el sistema de recursos humanos puedan combinarse de diversas formas, dando como resultado diferentes configuraciones que pueden resultar igualmente efectivas para la empresa.

- Enfoque Contingente.

El enfoque contingente del desarrollo de recursos humanos reconoce que el enfoque específico adoptado por las prácticas de recursos humanos de una empresa está influenciado por varios factores, tanto internos como externos. Estos factores incluyen los objetivos estratégicos de la organización, el nivel de madurez de sus productos o servicios y las características específicas de su departamento de recursos humanos, como su nivel de experiencia y tolerancia al riesgo. Arthur (1994) desarrolló una clasificación en la tabla 5 que describe las prácticas de recursos humanos más adecuadas según la orientación estratégica de una empresa. Esta clasificación tiene en cuenta los diferentes factores que pueden afectar las prácticas de recursos humanos y ayuda a guiar a las empresas a alinear sus estrategias de recursos humanos con sus objetivos comerciales generales.

Tabla 2.2

Operatividad Estratégica de RRHH en la Empresa.

Estrategias de costes y prácticas de DRRHH orientadas hacia la reducción de costes	Estrategia de diferenciación y prácticas de DRRHH orientadas hacia el compromiso
Especificación de las tareas Exigencia de pocas habilidades Salarios reducidos Poca inversión en formación Reemplazamiento de trabajadores a bajo coste Poco compromiso de los trabajadores	Inversiones en formación y habilidades polivalentes Puestos con incertidumbre Discrecionalidad de los trabajadores en la toma de decisiones Búsqueda del compromiso de los empleados Altos salarios Criterios formales de evaluación conocidos

Fuente: Arthur, (1994).

- Enfoque Configuracional

La coherencia interna u horizontal de las prácticas es crucial ya que proporciona claridad a los empleados sobre el comportamiento esperado, no sería realista esperar que los empleados del servicio de información de una galería de arte prioricen la atención de calidad al cliente cuando su desempeño se mide únicamente en función del número de visitantes atendidos, la coherencia también significa que ciertas prácticas refuerzan otras. Por ejemplo, si el director de conservación de un museo capacita a sus técnicos para que asuman mayores responsabilidades en el futuro, se les debe alentar a preparar a sus futuros competidores o sustitutos potenciales.

Se podría argumentar que invertir en la formación de técnicos impacta positivamente en sus posibilidades de ascenso a puestos directivos. Alternativamente, la

organización podría ofrecer un complemento de formación para incentivar la colaboración. Es importante señalar que no existe un conjunto único de prácticas consistentes que sirvan para todos. Hay múltiples modelos disponibles, siendo el sistema de mercado y el sistema de alto compromiso los más destacados. Las características básicas de estos modelos se pueden ver en la tabla 2.3. Según este enfoque alternativo, las configuraciones eficientes son aquellas que se alinean tanto con el entorno externo como con la estrategia de la empresa (coherencia vertical), así como que demuestran coherencia entre las diversas prácticas de RRHH (coherencia o alineación horizontal). La sinergia creada por la armonización de estas prácticas las hace más efectivas que si se implementaran individualmente. Desde esta perspectiva, la empresa tiene la oportunidad de analizar y explorar diversas combinaciones de prácticas que pueden resultar en configuraciones igualmente eficientes. En otras palabras, se cree que una empresa puede alcanzar sus objetivos estratégicos utilizando diferentes combinaciones de prácticas de recursos humanos, esto contrasta con el enfoque universalista, que sugiere que existe un conjunto único de prácticas que es universalmente aplicable.

Tabla 2.3

Aspectos resaltantes de los Sistemas RRHH

	Sistema de mercado	Sistema de alto compromiso
Objetivo básico	Maximizar el rendimiento individual, generalmente medido a través de resultados.	Conseguir un mayor esfuerzo de los empleados, fomentando su mayor implicación en la empresa.
Carrera profesional	Sistema no fijo de entrada y salida. Se reduce al empleado cuando se le necesita y se le despide cuando no se le necesita. No existe la seguridad en el empleo.	A largo plazo con frecuentes movimientos laterales y énfasis en el trabajo en equipo.
Selección	Habilidades técnicas probadas. La selección tiene más peso que la formación.	Muy cuidadosa, centrada en probar la adaptabilidad a la cultura y a distintos escenarios.
Formación	Escasa, dado que la relación con el empleado es a corto plazo.	Técnica, cultural e interfuncional
Retribución	Individual según el valor del mercado	Los empleados cobran más cuantas más habilidades o competencias tengan, aunque coyunturalmente no las pongan en práctica. También son habituales los sistemas de incentivos de grupo.
Evaluación	En doble dirección. La empresa evalúa los resultados del empleado. El empleado valora otras ofertas de empleo mejores que la de la empresa.	Orientada al control y el desarrollo. Se encuentran modelos de 360°
Participación	Se puede dar mucha autonomía y responsabilidad para tomar decisiones. Son los resultados los que mandan.	Difusión amplia de la información. Igualitarismo simbólico y salarial. Mucha participación en la toma de decisiones.
Visión del empleado	El empleado es un contratado del que se esperan resultados.	Se concibe al empleado como un asociado.

Fuente: Bonache, (2002).

- Los sistemas de alto compromiso.

Los mandos intermedios también tienden a resistirse a los sistemas de alto compromiso, ya que a menudo dan lugar a estructuras organizativas más planas, lo que limita su poder y sus oportunidades de ascenso. Los sindicatos también pueden resistirse a estos sistemas, ya que desafían las tradicionales diferencias de clase entre gerentes y trabajadores. Finalmente, los gerentes autocráticos pueden sentir una pérdida de poder cuando se introducen equipos autogestionados o cuando se delega más autoridad para tomar decisiones a niveles inferiores de la jerarquía. Por otro lado, se ha demostrado que los sistemas de alto compromiso producen mejoras significativas en varios aspectos de una empresa, incluida la calidad, la productividad y el desempeño general, la implementación de tales sistemas conlleva sus propios desafíos.

Requiere una inversión sustancial en términos de tiempo, dinero y esfuerzo. Además, puede haber resistencia dentro de la empresa, particularmente por parte de los empleados, quienes pueden encontrar el sistema más exigente, con mayor presión y la necesidad de adquirir nuevas habilidades y autonomía. Esto puede crear falsas expectativas con respecto a las responsabilidades laborales y posibles avances. Los sistemas de mercado brindan a las empresas un alto nivel de adaptabilidad para satisfacer las demandas siempre cambiantes del mercado, esta flexibilidad también genera una gran incertidumbre tanto para la empresa como para sus empleados. Para la empresa, existe el riesgo de perder empleados valiosos que poseen habilidades y conocimientos cruciales, lo que podría provocar la caída de toda la organización, de manera similar, los empleados enfrentan la incertidumbre de la estabilidad laboral si no se logran resultados positivos.

Se ha descubierto que los sistemas de alto compromiso dan como resultado mejoras significativas en la calidad, la productividad y el desempeño general de la empresa para las empresas que los han implementado, existen ciertos inconvenientes y problemas asociados a estos sistemas, como la necesidad de inversión en tiempo, dinero y esfuerzo, puede haber resistencia interna por parte de los empleados que consideran que el sistema es más exigente, ya que les impone más presión, les exige aprender nuevas habilidades y les otorga más autonomía. Esto también puede dar lugar a falsas expectativas laborales respecto a la naturaleza de los puestos que ocupan. Los mandos intermedios también pueden resistirse a estos sistemas, ya que pueden conducir a una pérdida de poder y oportunidades de ascenso, lo que a menudo resulta en estructuras organizativas más planas, los sindicatos pueden resistirse a estos sistemas, ya que desafían las tradicionales diferencias de clase entre gerentes y trabajadores. Por último, los gerentes autocráticos pueden perder poder si se implementan equipos autogestionados o si se delega más autoridad para la toma de decisiones a niveles inferiores de la jerarquía.

## 2.6 La Dimensión Práctica de los RRHH.

A pesar de la gran cantidad de investigaciones disponibles y de los resultados positivos de los estudios empíricos, todavía existe una falta de correlación entre las prácticas defendidas por académicos y profesionales en el campo del desarrollo de recursos humanos (DRH) y las prácticas realmente implementadas por las empresas. Esto es especialmente evidente en tiempos de crisis económica o cuando las organizaciones requieren fondos para inversiones, ya que las primeras áreas que se ven afectadas suelen ser la contratación, la capacitación y los salarios. Esto sugiere que, en términos prácticos, el valor del desarrollo de recursos humanos no está claramente demostrado. En cambio, se cree comúnmente que RR.HH. es un centro de costos que debe minimizarse, no todo es negativo. La nueva generación de directivos reconoce cada vez más la importancia de invertir en el factor humano.

Participan en programas de formación tanto a nivel de pregrado como de posgrado, donde se da más importancia a los temas de desarrollo de recursos humanos, existe un número creciente de puestos especializados y foros dedicados a los debates sobre recursos humanos. Por tanto, se espera que la influencia y la importancia del desarrollo de recursos humanos en las empresas sigan aumentando. Hay varias razones por las que a menudo se percibe a las personas como un costo más que como una fuente de resultados positivos. Los ciclos económicos, la presión de los propietarios por obtener rentabilidad a corto plazo, los objetivos individuales de la alta dirección vinculados a su permanencia en una empresa, así como la preparación y formación académica limitada de los directivos, contribuyen a esta perspectiva.

No sorprende que los gerentes, que a menudo provienen de entornos financieros y tienen poca exposición al desarrollo de recursos humanos, den prioridad a las medidas de reducción de costos en lugar de reconocer la contribución de los recursos humanos a la creación de valor dentro de la cadena de suministro. Por ejemplo, un gerente con esta mentalidad puede concentrarse en cumplir objetivos presupuestarios que complazcan a los propietarios en el corto plazo, incluso si eso significa reducir los costos de personal mediante despidos, recortar la capacitación o descuidar las mejoras en el ambiente de trabajo. Valdría la pena examinar la formación y la educación que reciben los directivos de la mayoría de las empresas, especialmente en relación con la gestión de personas.

## 2.7 El Puesto de Trabajo.

En los últimos años, se ha producido una tendencia a establecer perfiles laborales basados en competencias más que en rasgos de personalidad, ya que las competencias son más fáciles de medir. En consecuencia, en la última parte de esta unidad se profundizará en los diferentes elementos de un sistema de gestión por competencias, especialmente en lo que respecta a la definición de perfiles profesionales. La función de un trabajo es servir

como conexión entre las personas, la estructura organizacional y el logro de los resultados deseados. Para comprender cómo los comportamientos y actitudes de los empleados se ven influenciados por sus trabajos, es importante analizar y diseñar los puestos de trabajo de manera efectiva. El diseño y análisis de puestos de trabajo son herramientas cruciales para el desarrollo de recursos humanos (DRH) y requieren un examen exhaustivo. En este análisis, exploraremos varias perspectivas y enfoques utilizados en el diseño de puestos de trabajo, considerando los niveles organizacional, grupal e individual, un enfoque clave estará en el aspecto motivacional que conlleva el diseño del trabajo. Al examinar los puestos existentes, podemos obtener información valiosa para informar una amplia gama de actividades de recursos humanos, describir y especificar con precisión los requisitos de un puesto de trabajo es esencial para una gestión eficaz de los recursos humanos.

- Definición de Puesto.

Un puesto de trabajo es un conjunto de funciones, que a su vez se componen de tareas, que ocupan un puesto específico dentro de la estructura organizacional, tal como se indica en el organigrama. El puesto en este organigrama determina las relaciones entre el puesto y otros dentro de la organización, incluyendo el nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o unidad al que pertenece (Chiavenato, 2007). Cada puesto representa una unidad distinta dentro de la organización y abarca un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo diferencian de otros puestos. Estos deberes y responsabilidades se asignan al empleado que ocupa el puesto y sirven como medio a través del cual los empleados contribuyen a los objetivos de la organización. Como estos deberes y responsabilidades son parte integral del puesto, es importante definir los conceptos de tareas y funciones.

Una tarea se refiere a una actividad individualizada realizada por el ocupante de un puesto, como pintar una pared, completar un formulario, instalar el marco de una ventana o revisar un documento. Por otro lado, una función u obligación consiste en un conjunto de tareas que son realizadas repetidamente por quien ocupa el cargo y constituyen una actividad significativa en el desempeño del puesto. Es posible que alguien que no ocupe el cargo pueda realizar temporalmente estas funciones (movilidad funcional). Por último, la responsabilidad se refiere al conjunto de funciones u obligaciones que identifican y describen el objetivo o motivo principal del trabajo.

Si bien existe una fuerte conexión entre el puesto y la persona que lo ocupa, es importante distinguir entre los dos. El ocupante se refiere a la persona designada para ocupar el puesto y cualquier persona que trabaje dentro de la organización ocupa un puesto. Algunos puestos pueden tener un solo ocupante, como el director de recursos humanos, mientras que otros pueden tener varios ocupantes, como mecánicos en un taller, recepcionistas en un hotel o vendedores en una empresa de distribución de alimentos. Por

ejemplo, para el puesto de recepcionista de un hotel, una tarea puede implicar completar un formulario para realizar un seguimiento del número de consultas de los clientes respondidas, lo que entra dentro de la función de mantener el control sobre las necesidades de los clientes. Esta función, a su vez, forma parte de la responsabilidad de atender con precisión a los clientes del hotel y atender sus necesidades para gestionar y administrar eficazmente los recursos humanos asignados a estos puestos, es fundamental analizar y comprender en profundidad los requisitos de cada puesto.

El diseño de puestos implica organizar las tareas necesarias para realizar el trabajo, así como seleccionar métodos, procedimientos y relaciones de trabajo dentro del liderazgo de un puesto y con los subordinados (Gómez-Mejía et al., 2008). Contrariamente a la creencia popular, el diseño del puesto no es responsabilidad exclusiva del departamento de RR.HH.; Es responsabilidad de varias áreas funcionales dentro de una organización diseñar puestos para abordar las demandas de los clientes (Chiavenato, 2007). Además, los puestos no son entidades estáticas sino que evolucionan continuamente para adaptarse a los cambios tecnológicos, legales, económicos, sociales y culturales. El diseño de puestos implica analizar tres niveles o perspectivas distintas: las necesidades y objetivos de la organización, los equipos de trabajo y las personas involucradas (Gómez-Mejía et al., 2008), en los siguientes apartados profundizaremos en cada una de estas perspectivas.

## 2.8 Perspectiva de la Organización.

El diseño del trabajo está influenciado por la estrategia, la estructura y el análisis del flujo de trabajo de la organización. Estos factores dan forma a cómo se organiza y ejecuta el trabajo dentro de la organización y, en última instancia, afectan su capacidad para lograr sus objetivos. El diseño organizacional en sí puede adoptar diferentes formas, y cada tipo tiene sus propias ventajas y consideraciones. Al considerar cuidadosamente estas influencias y diseñar el trabajo de manera que se alinee con los objetivos de la organización, las organizaciones pueden mejorar su eficacia y éxito generales. Por último, el análisis del flujo de trabajo es un factor crítico en el diseño del trabajo. Esto implica examinar cómo los diferentes insumos fluyen a través de los individuos dentro de la organización y se transforman en resultados, que luego se convierten en insumos para el siguiente trabajador en el proceso.

El flujo de trabajo es la forma en que se organiza el trabajo para lograr los objetivos de producción y servicio de la organización. Al analizar los flujos de trabajo, las organizaciones pueden identificar oportunidades para agregar valor a sus procesos, como el desarrollo de productos, la selección de personal, el servicio al cliente y la entrega oportuna de pedidos. El objetivo final es satisfacer las necesidades de los consumidores y proporcionar valor a través del trabajo de los empleados mediante la entrega de productos y servicios que satisfagan esas necesidades. A través del análisis de los flujos de trabajo, las

organizaciones pueden descubrir áreas donde las tareas o los pasos pueden simplificarse, combinarse o eliminarse para abordar mejor los problemas de los clientes y mejorar la organización de los equipos de trabajo.

Esto, a su vez, puede conducir a mejores resultados comerciales en términos de costos, calidad y servicio, en segundo lugar, la estructura de la organización también influye en el diseño del trabajo. La estructura se refiere a las relaciones, tanto formales como informales, entre los individuos que forman parte de la organización. Una vez determinada la estrategia empresarial, la organización debe identificar el tipo de estructura más adecuada para respaldar sus objetivos.

Cuando la estrategia cambia, se deben realizar ajustes en la estructura para garantizar que pueda adaptarse eficazmente a las nuevas demandas. Esto, a su vez, afecta los canales de comunicación entre los diferentes cargos, las líneas de autoridad y los métodos de evaluación del desempeño, entre otros aspectos. Desde la perspectiva de la organización, el diseño del trabajo está influenciado por tres factores clave. En primer lugar, la estrategia de la organización juega un papel crucial a la hora de determinar cómo se diseña el trabajo. Esta estrategia se desarrolla fijando objetivos a largo plazo basados en un análisis de las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la organización, así como una evaluación de sus activos y recursos.

Las estaciones de trabajo están configuradas de manera que se alineen con estos objetivos estratégicos, particularmente aquellos que se consideran de suma importancia. En términos de diseño organizacional, existen tres tipos fundamentales que una organización puede adoptar. La primera es una organización burocrática, que adopta forma piramidal y tiene múltiples niveles jerárquicos en este tipo de organización, los subordinados son controlados de arriba hacia abajo, similar a una organización militar. El segundo tipo es una organización plana, que tiene menos niveles jerárquicos y promueve un enfoque más igualitario en la toma de decisiones y la autoridad. Finalmente, está la organización sin fronteras, que elimina los límites tradicionales y las estructuras jerárquicas, permitiendo una mayor flexibilidad, colaboración e innovación dentro de la organización.

## 2.9 La visión de los equipos

En general, los equipos se han convertido en una parte integral de las estructuras organizacionales y cumplen diversos propósitos dependiendo de los objetivos y desafíos específicos que enfrenta la organización. Los diversos tipos de equipos permiten flexibilidad y adaptabilidad para abordar cuestiones complejas y lograr los resultados deseados. Con el avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), los equipos virtuales se han vuelto cada vez más frecuentes. Estos equipos utilizan las TIC para permitir que los miembros trabajen juntos, incluso si están físicamente distantes unos de otros.



Los equipos virtuales comparten similitudes con los grupos de trabajo en el sentido de que ninguno de ellos requiere la participación de tiempo completo de sus miembros, la distinción clave radica en el modo de comunicación. Los equipos virtuales dependen principalmente de medios electrónicos para conectar a sus miembros, mientras que los grupos de trabajo suelen implicar interacciones cara a cara.

Los equipos virtuales ofrecen la oportunidad de involucrar a personas que de otro modo no habrían podido participar debido a su ubicación geográfica u otras limitaciones, los equipos virtuales facilitan la eliminación de barreras organizativas, permitiendo una colaboración fluida entre clientes, proveedores y colaboradores. Este enfoque colaborativo tiene como objetivo mejorar la calidad y la velocidad con la que se lanzan al mercado nuevos productos o servicios. Un ejemplo práctico de colaboración en equipo virtual podría involucrar a profesores de tres universidades trabajando juntos en un artículo de investigación, donde cada individuo contribuye con una parte y reúne los resultados combinados.

Otro tipo de equipo que se encuentra comúnmente en las organizaciones son los equipos de resolución de problemas. Estos equipos están formados por voluntarios de un departamento o unidad en particular que se reúnen durante algunas horas cada semana para abordar cuestiones relacionadas con la mejora de la calidad, la reducción de costos o la mejora de las condiciones laborales. Una vez alcanzados sus objetivos, estos equipos normalmente se disuelven y no son permanentes dentro de la empresa. Los grupos de trabajo son otra forma de equipo dentro de las organizaciones. Estos equipos están integrados por miembros de diversas áreas funcionales de la empresa y se forman con el objetivo de analizar temas complejos. Por ejemplo, se puede crear un grupo de trabajo para introducir un sistema de incentivos dentro de la organización.

En las estructuras organizativas actuales, los equipos desempeñan un papel cada vez más importante a la hora de definir el trabajo realizado por las organizaciones. Estos equipos suelen encontrarse en estructuras organizativas más planas que eliminan las fronteras tradicionales, convirtiéndolos en las unidades fundamentales dentro de la organización. Las organizaciones definen varios tipos de equipos, incluidos los equipos autodirigidos o autogestionados, estos equipos son responsables de todo el proceso de producción de un componente, producto o servicio y se implementan para mejorar la calidad, la productividad y reducir los costos operativos. Los miembros de estos equipos suelen tener una formación multidisciplinaria que les permite realizar una variedad de tareas, pueden incluir especialistas altamente calificados, según los desafíos específicos que enfrentan.

Los equipos autodirigidos también tienen responsabilidades de gestión, como planificar su propio trabajo, seleccionar los mejores métodos, solicitar materiales, elegir

nuevos miembros del equipo, mantener la disciplina dentro del equipo y evaluar los resultados obtenidos. En consecuencia, los individuos dentro de estos equipos deben poseer habilidades técnicas para ser versátiles, habilidades administrativas para autogestionarse y cualidades personales que contribuyan a un trabajo en equipo eficaz, como fuertes habilidades de comunicación para compartir información, resolución de conflictos y mantenerse informados mutuamente.

#### 2.10 La visión individual.

La teoría de la motivación de Herzberg sugiere que existen factores intrínsecos conocidos como motivadores que generan satisfacción laboral y una mayor motivación. En ausencia de estos motivadores, es posible que los individuos no estén lo suficientemente motivados para desempeñarse al máximo de su potencial. Ejemplos de motivadores incluyen la naturaleza del trabajo, la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y las oportunidades de promoción. Por otro lado, también existen factores externos conocidos como factores de higiene o mantenimiento. Estos factores existen fuera del trabajo mismo y son parte del ambiente laboral.

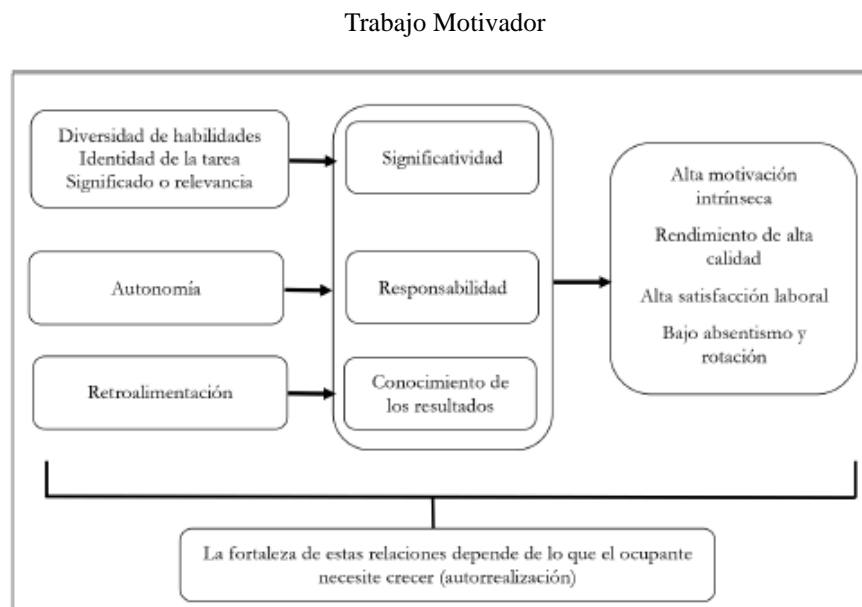
Si no se cumplen estos factores de higiene, puede producirse insatisfacción laboral, lo que lleva a una menor motivación y una falta de valor agregado para la empresa. Algunos ejemplos de factores de higiene incluyen políticas de la empresa, condiciones laborales, seguridad social, salario, beneficios, relaciones con supervisores, gerentes, colegas y subordinados. Según la teoría de Herzberg, el diseño del puesto debería aspirar a incorporar tantos factores motivacionales como sea posible. Es importante señalar que los cambios en los factores de higiene por sí solos no motivan a los empleados a menos que vayan acompañados de cambios significativos en el entorno laboral. El estudio del diseño de puestos de trabajo se ha centrado tradicionalmente en su impacto sobre la motivación de los empleados.

Por lo tanto, una parte importante de las teorías del diseño de puestos giran en torno a comprender y mejorar la motivación. La motivación se refiere al deseo de un individuo de realizar su trabajo lo mejor que pueda y ejercer el máximo esfuerzo en la realización de las tareas asignadas. Es crucial que el comportamiento esté dirigido al logro de objetivos. Todas las teorías motivacionales coinciden en que el diseño del trabajo puede estructurarse de manera que aumente la motivación y posteriormente mejore el desempeño. La teoría de Locke sobre el establecimiento de metas enfatiza la importancia de las metas de los empleados para explicar la motivación y el desempeño laboral. Dado que la motivación está impulsada por un comportamiento dirigido a objetivos, los objetivos claros y desafiantes tienden a mejorar la motivación de los empleados, es fundamental que estos objetivos sean alcanzables para evitar la frustración de los empleados.

En ciertos casos, puede ser beneficioso involucrar a los empleados en el proceso de establecimiento de metas, como a través de sistemas de gestión por objetivos (MBO), que se analizarán más adelante en la unidad sobre evaluación del desempeño. Además, proporcionar a los empleados retroalimentación sobre su desempeño en comparación con sus objetivos es esencial para mantener la motivación y ayudarlos a medir su progreso hacia el logro de sus objetivos. Sin embargo, no todos los trabajadores se sienten igualmente atraídos por los mismos tipos de empleos. La teoría del ajuste laboral sugiere que la motivación y la satisfacción de los empleados dependen del ajuste entre las necesidades, cualidades y características del trabajo y la organización del empleado. Según esta teoría, el diseño del trabajo puede hacer que un trabajador se sienta motivado mientras que otro no. Algunas personas prefieren trabajos monótonos y repetitivos con poca responsabilidad, mientras que otras prefieren roles desafiantes en los que tienen control sobre todos los aspectos de su trabajo.

Un enfoque popular para el diseño de puestos de trabajo es la teoría de las características del puesto desarrollada por Hackman y Oldham. Según esta teoría, los empleados estarán más motivados y satisfechos con su trabajo si sus puestos poseen ciertas características esenciales que activan tres estados psicológicos críticos vinculados a resultados laborales positivos. Un trabajo diseñado para incorporar estas características conducirá al desarrollo de estados psicológicos en los individuos, lo que en última instancia dará como resultado un mejor desempeño laboral.

Figura 2.6



Fuente: A partir Chiavenato (2007) y Gómez-Mejía et al. (2008).

Otra característica importante es la identidad de la tarea. Esto se refiere al grado en que una persona puede completar un trabajo de principio a fin y observar un resultado visible. Por ejemplo, en una fábrica, la identificación de la tarea implicaría ensamblar completamente un automóvil en lugar de simplemente montar las puertas. De manera similar, para un profesor universitario, la identidad de la tarea implicaría entregar el programa completo de una materia en lugar de enseñar repetidamente el mismo módulo a diferentes estudiantes.

Cuando una tarea puede completarse por completo, el ocupante adquiere un sentido de propiedad y orgullo por su trabajo y sus resultados, el significado o relevancia de la tarea juega un papel importante en estas posiciones. El impacto de la tarea en los demás, tanto dentro como fuera de la organización, determina el nivel de responsabilidad y significación que experimenta el ocupante. Cuanto mayor sea el significado o relevancia de la tarea, más responsabilidad y satisfacción obtendrá de ella el ocupante. Este sentido de contribución e impacto agrega una capa adicional de propósito y satisfacción al puesto. En resumen, los puestos descritos poseen una serie de características esenciales que los hacen muy deseables.

La diversidad de habilidades requeridas, la oportunidad de identificar la tarea y el significado y relevancia de las tareas contribuyen a la motivación y satisfacción experimentadas por el ocupante. Estos puestos ofrecen una experiencia laboral dinámica y satisfactoria que mantiene a las personas comprometidas y les permite generar un impacto significativo tanto dentro como fuera de la organización.

La retroalimentación también es crucial en el diseño del trabajo. Se refiere al grado en que un puesto proporciona información clara y retroalimentación directa al empleado sobre su desempeño y resultados. Esta información permite al individuo evaluarse a sí mismo y reduce la necesidad de que otros indiquen su progreso. Cuando el resultado del trabajo de un empleado se confunde con el trabajo de otra persona, resulta difícil conocer la contribución del individuo.

Esto crea un problema de comunicación. Para diseñar puestos de trabajo de acuerdo con estas características y estados psicológicos, se pueden implementar mejoras como combinar tareas separadas entre diferentes puestos en una sola, aumentando la diversidad en el trabajo y la identidad de las tareas, establecer una comunicación directa entre el titular del puesto y el cliente o usuario del puesto también puede contribuir a un mejor diseño del puesto. Estas características del diseño del trabajo afectan tres estados psicológicos críticos: importancia, responsabilidad y conciencia o conocimiento de los resultados.

La importancia se refiere al grado en que un empleado siente que su trabajo es importante y valioso, la responsabilidad es el grado en que un empleado cree que los resultados de su trabajo son suyos. La conciencia o conocimiento de los resultados es el grado en que un empleado sabe qué tan bien está realizando su trabajo. La autonomía es otro factor importante en el diseño del puesto. Se refiere al grado de libertad y juicio personal que tiene un empleado para organizar su propio trabajo y tomar decisiones, cuanta más autonomía tenga un empleado, menos supervisión directa tendrá. La autonomía se reduce cuando los procedimientos de trabajo están predeterminados, el ritmo de trabajo está especificado, la movilidad física de la persona es limitada y cuando la información y las materias primas utilizadas en el trabajo están rígidamente determinadas por otros en la empresa. Las calificaciones requeridas para un trabajo, la identidad de la tarea y su importancia están todos relacionados con la importancia del trabajo. La autonomía está relacionada con la responsabilidad y la retroalimentación está relacionada con la conciencia de los resultados. Si estos tres estados psicológicos se generan a través del diseño del trabajo, es posible lograr resultados beneficiosos como alto desempeño, satisfacción del trabajador y reducción del ausentismo y la rotación.

Según Humphrey, Nahrgang y Morgenson (2007), es importante considerar no sólo los aspectos individuales y motivacionales de un trabajo, que ya han sido estudiados en esta sección, sino también una serie de variables sociales y contextuales que influyen en el diseño de esta obra. Las variables sociales, como el apoyo social, la supervisión, la interacción fuera de la organización y el intercambio de información, están en consonancia con el hecho de que el trabajo se realiza en un entorno y relaciones sociales. Las investigaciones han demostrado que los trabajadores conceden importancia a estos aspectos. Por otro lado, las características contextuales se refieren a las condiciones físicas de trabajo, las prácticas de desarrollo de recursos humanos y las herramientas o equipos utilizados en el trabajo.

Esto incluye factores como la ergonomía, las exigencias físicas, la compensación práctica o evaluaciones de desempeño y el uso de equipos avanzados al considerar estas variables, podemos concluir que el concepto de "diseño de trabajo" va más allá del simple diseño de un puesto de trabajo específico. Por ejemplo, un trabajo que es enriquecido y que teóricamente debería tener altos niveles de motivación también puede generar altos niveles de estrés si se les pide a los empleados que asuman niveles de responsabilidad desconocidos sin sentirse apoyados o recompensados por la organización. De manera similar, un puesto que requiere el aprendizaje de diversas habilidades puede resultar en que los empleados tengan que invertir una cantidad significativa de tiempo lejos de sus colegas, el uso de equipos nuevos y sofisticados puede resultar problemático si los empleados no reciben la formación adecuada sobre cómo utilizarlos.

Esta perspectiva de trabajo es más integral y holística. El trabajo no se trata únicamente del trabajo específico en sí, sino que también abarca los factores circundantes. Además, no es sólo una cuestión individual, sino también social, ya que la mayoría de los empleados requieren un aspecto social en su entorno laboral. Por ejemplo, empresas como Google destinan espacios de uso social donde los empleados pueden interactuar y relajarse. Estos espacios no son sólo un lujo; son parte de una filosofía destinada a crear un entorno físico y social positivo que conduzca a una mayor satisfacción, un sentido de pertenencia, motivación y, en última instancia, menores tasas de rotación y un mejor desempeño.

### 2.11 Enfoques de trabajo.

El diseño de trabajos en equipo implica diseñar trabajo para un equipo en lugar de un individuo, el equipo compuesto por miembros de diferentes áreas y niveles de especialización, se encarga de completar una tarea de forma colectiva. Los miembros del equipo tienen la autoridad para decidir cómo se realiza el trabajo, incluida la implementación de aspectos de expansión y rotación de tareas, enriquecimiento del trabajo y otros enfoques. Este diseño requiere que los miembros del equipo sean multifuncionales y versátiles, y que cada miembro posea las habilidades necesarias para las diversas tareas asignadas al equipo.

Este tipo de diseño organizacional permite a los equipos tener mayor autonomía y responsabilidad, como seleccionar nuevos miembros del equipo, administrar sus propios presupuestos y encontrar formas de mejorar la eficiencia y reducir el desperdicio, el enriquecimiento laboral aplica la teoría de las características del trabajo para hacerlos más interesantes y mejorar la motivación de los trabajadores implica dar a los individuos más responsabilidades, autonomía, retroalimentación y autoridad para tomar decisiones. El enriquecimiento laboral amplía la dimensión horizontal de un trabajo al agregar más tareas y la dimensión vertical al brindar más autonomía y poder de toma de decisiones. Este enfoque mejora la identidad de la tarea, aumenta las habilidades necesarias y proporciona autonomía al puesto.

El enriquecimiento laboral a menudo se centra en satisfacer las necesidades de los clientes, tanto internos como externos, y en garantizar que el trabajo que se realiza sea valioso y satisfaga sus necesidades. La expansión y rotación de tareas se utilizan para rediseñar puestos de trabajo y reducir la fatiga y el aburrimiento entre los trabajadores que realizan tareas altamente especializadas y simplificadas. La ampliación del puesto implica aumentar las tareas dentro de un puesto, proporcionando a los trabajadores una mayor variedad de habilidades e identidades de tareas. Por ejemplo, a los operadores de la línea de montaje que antes solo eran responsables de atornillar las patas de una mesa también se les pueden asignar tareas como ensamblar cajones.

La rotación de puestos, por otro lado, implica que los trabajadores alternan entre diferentes tareas sin interrumpir el flujo de trabajo. Esto permite a los trabajadores adquirir experiencia en múltiples tareas y aumenta las habilidades necesarias para el trabajo. La simplificación del trabajo se basa en la idea de que el trabajo se puede dividir en tareas simples y repetitivas que maximicen la eficiencia y la especialización. Los gerentes y supervisores son responsables de planificar y organizar estos trabajos, mientras que a los trabajadores se les asignan tareas específicas.

Este enfoque es eficaz en industrias donde se producen productos o servicios estandarizados, como líneas de montaje o restaurantes de comida rápida. Sin embargo, una simplificación excesiva del trabajo puede generar insatisfacción en los trabajadores y altas tasas de rotación, ya que los empleados pueden perder de vista el significado y el valor de su trabajo, el enriquecimiento laboral está limitado por factores como la tecnología productiva disponible, la capacidad de los trabajadores y la cultura organizacional. Algunos productos pueden ser demasiado complejos para que una sola persona pueda manejarlos eficazmente, mientras que otros pueden requerir una variedad de cualidades diferentes que no se pueden capacitar en todos los empleados. Además, si una empresa tiene una cultura conservadora que desalienta el cambio y la innovación, la implementación del enriquecimiento laboral puede enfrentar resistencia. Superar la resistencia al cambio es crucial para la implementación exitosa del enriquecimiento laboral y el aumento de tareas y responsabilidades. La influencia del análisis del flujo de trabajo, la estrategia empresarial y el enfoque organizacional en el diseño de puestos de trabajo se puede observar en los cinco aspectos más comunes del diseño de puestos de trabajo (Gómez-Mejía et al., 2008): simplificación del trabajo, expansión y rotación de tareas, enriquecimiento del trabajo y el diseño de trabajos en equipo.

Los procesos de reclutamiento y selección dependen en gran medida de APT. Es necesario determinar las características deseadas de las personas a contratar e identificar los mejores perfiles profesionales para las tareas y funciones asignadas. Esto permite la selección de técnicas apropiadas para identificar a los candidatos más adecuados. La evaluación del desempeño debe estar alineada con las funciones asignadas a los ocupantes del puesto y los criterios establecidos de excelencia o niveles de competencia. Evaluar el desempeño de cualquier otra manera sería perjudicial para el desempeño empresarial y el ambiente de trabajo interno.

La planificación profesional es otra área donde la APT es valiosa. El conocimiento de los requisitos laborales ayuda a seleccionar sucesores y establecer varios planes de carrera dentro de la organización. Además, orienta a los empleados en el establecimiento de sus aspiraciones profesionales, especificando los conocimientos, habilidades y características necesarias para ascender a puestos de alta responsabilidad gerencial. Según Dolan et al. (2007: 57), el Análisis de Puestos y Tareas (APT) es un proceso que implica

describir y documentar el propósito, las principales tareas, actividades y condiciones de un puesto de trabajo, así como los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias. La APT produce dos resultados principales: la descripción del puesto y la especificación del puesto. La APT está estrechamente relacionada con diversas actividades, prácticas y funciones de recursos humanos, así como con los objetivos y características de la organización.

Comprender un puesto a través de APT ayuda en la planificación de recursos humanos, ya que determina cómo los puestos se complementan entre sí horizontal y verticalmente. También ayuda a identificar los tipos de empleados necesarios si la empresa planea ingresar a nuevos mercados laborales o transformar sus métodos de producción. En resumen, el Análisis de Puestos y Tareas (APT) es un proceso crucial que influye en el diseño del puesto, la planificación de recursos humanos, la planificación de carrera, el reclutamiento y selección, la evaluación del desempeño, la capacitación y la remuneración. Sirve como base para diversas actividades de recursos humanos y ayuda a las organizaciones a alinear su fuerza laboral con sus metas y objetivos. El tipo de tecnología utilizada por una empresa también influye en el diseño del puesto. Las empresas con tecnología avanzada tienen diseños de trabajo diferentes en comparación con aquellas con tecnología rudimentaria. La tecnología también afecta la evaluación del desempeño de los puestos de trabajo y los niveles de calificación requeridos. APT también ayuda a identificar las necesidades de capacitación al señalar las áreas específicas en las que los empleados requieren desarrollo de habilidades en función de los requisitos laborales. Las metas y objetivos de una organización juegan un papel crucial en el diseño del trabajo. Los puestos de trabajo están estructurados de manera que permitan a la organización alcanzar sus objetivos.

Las metas de la organización también se reflejan en los objetivos y criterios de evaluación del desempeño de los puestos, que orientan a los empleados sobre lo que la empresa considera importante. El valor de un trabajo está determinado por su APT. Cuanto más completo sea el análisis, mayor será la remuneración del puesto. Además, APT se puede utilizar para comparar posiciones dentro de la misma empresa o con posiciones en otras empresas para determinar su valor relativo.

A pesar de sus numerosos beneficios, el uso de las APT suele limitarse a determinadas áreas. Esta limitación se debe a varias razones. En primer lugar, algunos profesionales de la gestión perciben la APT como una técnica excesivamente rígida que no permite flexibilidad. Además, las APT suelen estar diseñadas para fines específicos, lo que puede provocar una falta de información al intentar utilizarlas para diferentes fines. Además, los analistas pueden no considerar los objetivos de gestión al realizar APT, lo que resulta en una desconexión entre la información proporcionada y las necesidades de la



organización, es posible que muchos usuarios de las APT no comprendan plenamente la utilidad potencial de la información que pueden proporcionar.

Por último, la actualización poco frecuente de los resultados del APT puede dar lugar al uso de descripciones de puestos obsoletas, lo que puede resultar más perjudicial que útil. En conclusión, el uso de las APT es crucial para prevenir riesgos laborales y garantizar el cumplimiento de la ley. Sin embargo, las limitaciones en su aplicación surgen de percepciones de rigidez, falta de información, desprecio por los objetivos de gestión, desconocimiento de su utilidad potencial y resultados obsoletos. El uso de un Análisis de Tareas Físicas (APT) es crucial para prevenir riesgos laborales identificando y abordando aspectos peligrosos o dolorosos del trabajo. También desempeña un papel a la hora de garantizar el cumplimiento de la ley, ya que puede demostrar que ciertos requisitos laborales son necesarios para puestos específicos. Por ejemplo, si una persona ciega no puede poseer una licencia de conducir, un APT puede demostrar que no puede trabajar como vendedor para una empresa que requiere conducir.

## 2.12 Actividades Prácticas en RRHH.

La selección de fuentes de información es otro paso importante en el proceso de la APT. Un enfoque es confiar en el conocimiento y las aportaciones del ocupante del puesto o de un grupo de empleados que realizan el mismo trabajo. Esta información de primera mano es invaluable, particularmente cuando faltan otras fuentes alternativas. Sin embargo, es importante reconocer que es posible que esta información no siempre sea completa o precisa, ya que es posible que las personas no siempre realicen sus tareas laborales según lo prescrito. Por ejemplo, en situaciones en las que un miembro débil del equipo requiere apoyo, un colega puede asumir algunas de sus responsabilidades para satisfacer las demandas de la carga de trabajo departamental.

De manera similar, durante los períodos de reducción de la fuerza laboral, los empleados supervivientes pueden asumir tareas adicionales de puestos de nivel superior o inferior. En algunos casos, puede ser el propio titular del puesto quien escribe la descripción del puesto, con aportaciones de un manual de instrucciones y varios ejemplos. Por lo tanto, es fundamental que el responsable jerárquico inmediato del titular del puesto revise y valide la exactitud de la descripción del puesto, asegurándose de que refleja fielmente la realidad del puesto, el proceso APT implica varios pasos, incluida la definición de objetivos, la selección de trabajos a analizar, la determinación de quién recopilará y analizará los datos, la selección de fuentes de información y la elección de herramientas apropiadas para la recopilación de datos.

Cada paso contribuye a una comprensión integral y precisa de los requisitos y el desempeño del trabajo, lo que a su vez respalda varias funciones de recursos humanos, como la compensación, la evaluación del desempeño y la capacitación. Finalmente, la

empresa debe seleccionar las herramientas adecuadas para la recolección de información laboral, considerando factores como confiabilidad, validez, costo y los objetivos específicos de la APT. Hay varios métodos disponibles, que incluyen observación, entrevistas, cuestionarios y análisis de tareas. La observación implica que una persona capacitada observe de cerca a un trabajador mientras realiza su trabajo y documente las características esenciales en un formulario.

Este método es particularmente útil para tareas rutinarias y permite la identificación de componentes clave del trabajo. En algunos casos, se puede utilizar la grabación de vídeo para estudiar más a fondo la posición. La ventaja de tener un observador externo es la objetividad y la credibilidad, que pueden no lograrse mediante información proporcionada únicamente por quienes ocupan el puesto. Sin embargo, la observación tiene limitaciones, como la posible modificación del comportamiento por parte de quienes ocupan un puesto de trabajo, su aplicabilidad a tareas físicas más que intelectuales y su ineficiencia para trabajos con ciclos de finalización cortos. A continuación, la empresa debe seleccionar los puestos de trabajo específicos a analizar. Esta decisión debe basarse en factores como la estabilidad u obsolescencia del contenido del puesto (los puestos que sufren cambios rápidos requieren análisis más frecuentes) y la afluencia de nuevos trabajadores en puestos de nivel inicial (lo que requiere una renovación de criterios para las decisiones de contratación). El primer paso es definir claramente el objetivo o resultados deseados del análisis. Por ejemplo, si la APT se realiza para determinar la remuneración, la atención debe centrarse en identificar las características de los puestos que aportan mayor valor a la organización, como el nivel de responsabilidad. Si el objetivo es evaluar el desempeño, la APT debe recopilar datos representativos de los diferentes niveles de desempeño para cada puesto. Y si el objetivo es identificar necesidades de capacitación, se debe recopilar información sobre los conocimientos, habilidades y cualidades necesarias para un desempeño laboral eficaz.

El proceso seguido tradicionalmente para realizar un Análisis de Puestos y Tareas (APT) implica varios pasos, tal y como lo reseñan diversos autores (Milkovich y Boudreau, 1994; Dolan et al., 2007; Gómez-Mejía et al., 2008; Chiavenato, 2007). Una vez identificados los puestos de trabajo, la empresa debe determinar quién recopilará y analizará los datos del puesto. Esto lo puede hacer el propio personal de RR.HH. de la empresa, si posee la formación y la experiencia necesarias, o contratando analistas externos. Independientemente de su origen, estos analistas desempeñan un papel crucial en la recopilación de información de diversas fuentes, incluidas APT anteriores realizadas por la organización u otras organizaciones, así como aportes de los titulares de puestos, sus supervisores y expertos en la materia. Su participación añade conocimiento técnico, rigor metodológico, precisión y credibilidad a todo el proceso de la APT. A menudo se prefieren los analistas profesionales que estén específicamente capacitados en metodologías APT, ya

que sus resultados tienden a ser más válidos que los obtenidos únicamente de los titulares de puestos y supervisores.

Otro método es el uso de diarios de actividades. Los titulares de puestos de trabajo deben registrar sus actividades a intervalos regulares. Al analizar estos diarios se pueden identificar características esenciales de la obra. Los diarios de actividades son particularmente útiles para trabajos que abarcan períodos de tiempo relativamente largos, como funciones gerenciales o de asesoramiento. Sin embargo, una limitación de los diarios de actividades es que se centran en las actividades realizadas, en lugar de en los resultados. Además, las personas pueden perder detalles importantes o requerir habilidades específicas para completar los diarios con precisión. También se pueden utilizar paneles de expertos, también conocidos como grupos focales. Estos paneles están formados por profesionales que conocen los roles laborales e identifican las competencias que creen que son necesarias para el éxito. El grupo puede incluir empleados en esos roles, sus gerentes y sus clientes. Los paneles de expertos permiten una amplia participación de diferentes grupos dentro de la organización, promoviendo la aceptación y asegurando la identificación de los requisitos tanto actuales como futuros. A pesar de la gran cantidad de datos recopilados, los paneles de expertos son relativamente rentables. Un método que se puede utilizar es la entrevista. El entrevistador selecciona una muestra representativa de trabajadores, incluidos tanto los ocupantes del puesto como sus supervisores, y realiza entrevistas estructuradas. Estas entrevistas constan de una serie de preguntas relacionadas con su trabajo, presentadas en el mismo orden a todos los participantes. La ventaja de las entrevistas es que permiten una exploración más profunda del puesto y permiten al analista tener un alto nivel de interacción con el ocupante y su supervisor. Sin embargo, cabe señalar que la calidad de la información obtenida depende en gran medida de la comunicación entre el entrevistador y el titular del puesto, las entrevistas requieren una cantidad significativa de tiempo y son de naturaleza subjetiva.

Estos métodos se pueden utilizar individualmente o en combinación. Es preferible, si el costo lo permite, utilizar múltiples métodos de recopilación de datos para mejorar la calidad de los resultados. Al seleccionar una combinación de métodos, se debe prestar cuidadosa consideración a las necesidades y limitaciones específicas del proceso de análisis de puestos. Los cuestionarios son el método más utilizado. Implican que el titular del puesto o su supervisor completen una serie de preguntas sobre los requisitos del puesto en términos de conocimientos, habilidades, responsabilidades y obligaciones. Hay dos tipos de cuestionarios: estructurados y no estructurados. En los cuestionarios estructurados, los encuestados eligen entre una escala de respuestas para indicar la importancia y/o frecuencia de cada aspecto del trabajo.

Los cuestionarios no estructurados requieren que los encuestados proporcionen respuestas escritas a preguntas específicas. Las ventajas de los cuestionarios son su costo

relativamente bajo y la capacidad de administrarlos a varias personas simultáneamente. También se analizan y procesan fácilmente mediante software informático para cuestionarios estructurados. Sin embargo, al igual que otros métodos, los cuestionarios son subjetivos y se basan en impresiones individuales. Para mejorar la eficacia de este método, se recomienda observar a varias personas en el mismo puesto de trabajo. Esto asegurará que obtengamos una muestra representativa de las tareas y responsabilidades realizadas en el lugar de trabajo.

Alternativamente, se puede entrevistar tanto al superior como al titular del puesto y comparar sus respuestas. Este enfoque permite una comprensión más profunda de los requisitos laborales y las expectativas de desempeño desde diferentes perspectivas. Un enfoque consiste en administrar un cuestionario al titular del puesto, quien luego lo completa y participa en una breve entrevista donde el cuestionario se utiliza como referencia. Esto permite una comprensión más completa de las tareas y responsabilidades del trabajo. Otro método implica el uso de un cuestionario para recopilar información del titular del puesto, mientras se realiza una entrevista con el superior. Esta combinación ayuda a aclarar y ampliar los datos obtenidos del cuestionario, proporcionando una visión más holística del trabajo. También se pueden emplear otros métodos, como combinar un cuestionario con la observación directa del titular del puesto y entrevistar al superior. Estos diversos enfoques garantizan un análisis completo y preciso del trabajo y sus requisitos, se puede combinar un cuestionario con la observación directa del trabajo del titular del puesto. Este método proporciona información valiosa sobre el desempeño laboral real y puede usarse para validar la información recopilada a través del cuestionario.

Para comunicar eficazmente el proyecto APT se pueden utilizar diferentes formatos y canales. Se pueden organizar presentaciones, patrocinadas y apoyadas por la alta dirección, para que los mandos intermedios y los trabajadores lancen y proporcionen actualizaciones sobre el proyecto. Estas presentaciones ayudan a dar credibilidad al proyecto. También se pueden realizar reuniones con documentación escrita, que permitan a los responsables de la APT abordar dudas, problemas y curiosidades, e involucrar a las personas en el proyecto. Adicionalmente, las comunicaciones y notas informativas podrán ser emitidas por la unidad encargada de coordinar la APT, como por ejemplo el departamento de RRHH, si corresponde a la empresa.

Una vez verificada la información, se debe documentar mediante una descripción y perfil del puesto por escrito. Este documento sirve como herramienta para que los gerentes comparen diferentes trabajos en diversas dimensiones y es un componente esencial de la mayoría de los programas de capacitación. A menudo se incluye en el Manual de funciones, que es una recopilación de estas descripciones escritas. La alta dirección, que necesita aprobar y apoyar la implementación del proyecto, debe ser informada en detalle sobre todo el proyecto y actualizada periódicamente sobre su progreso. Los mandos intermedios, que

desempeñan un papel crucial a la hora de informar sus propias posiciones y las de sus subordinados, también deberían participar y brindar apoyo. Los ocupantes del puesto deben recibir información breve, clara y motivadora sobre el proyecto APT. Es importante explicarles que este es el primer paso para mejorar la organización.

El comité de empresa, una parte interesada importante, también debería recibir información completa sobre el proyecto para lograr su aceptación y evitar posibles conflictos, para garantizar una comunicación efectiva, es imperativo que los trabajadores estén informados sobre las políticas y procedimientos de la empresa a través de diversos canales en todos los lugares de trabajo. Además, es crucial establecer plazos claros y mecanismos de seguimiento para garantizar la implementación de los Planes de Acción (PA) y verificar su eficacia. Como práctica general, es recomendable revisar estos AP cada dos años, o incluso antes, debido a los rápidos cambios en el panorama empresarial provocados por factores económicos y tecnológicos. Estos cambios a menudo hacen que las descripciones y perfiles de trabajo previamente definidos queden obsoletos e irrelevantes.

### 2.13 Descripción del puesto.

Como se mencionó anteriormente, la APT genera dos resultados: la descripción del puesto y el perfil del puesto o especificaciones de los requisitos del puesto. La descripción del puesto debe incluir los siguientes elementos: (1) las tareas y funciones específicas que deben realizarse (qué es necesario hacer); (2) la frecuencia con la que se llevan a cabo estas tareas (cuándo se realizan); (3) los métodos o enfoques que los empleados deben utilizar para realizar estas tareas (cómo se hace); (4) los objetivos y los resultados deseados que deben lograrse (por qué o con qué propósito se hace); y (5) las condiciones bajo las cuales se realizará el trabajo (dónde). La Tabla 1 proporciona tres ejemplos simples de descripciones de puestos que pueden servir como punto de partida como referencia. Una descripción de puesto es un proceso que implica delinear las tareas o responsabilidades que hacen que un puesto en particular sea único en comparación con otros puestos dentro de la organización. Por ejemplo, las funciones de un supervisor de seguridad serían diferentes de las de un supervisor del equipo de ventas.

Tabla 2.4

Los cinco contenidos esenciales

	Administrativo	Camarero	Profesor
Qué hace	Mecanografiar textos (cartas, comunicados, artículos de prensa, informes y similares) previamente redactados	Servir los vinos a los clientes en el restaurante	Corregir exámenes
Cuándo	Diariamente	Diariamente	Cuatrimensualmente
Cómo	Utilizando procesadores de texto y evitando errores de tipo mecanográfico y borrones	De manera puntual y amable, observando las normas de protocolo comúnmente establecidas	Siguiendo las instrucciones fijadas por el Departamento
Para qué	Para distribuirlos puntualmente entre los miembros del Departamento y satisfacer sus demandas de información	Para dar la mejor atención al cliente	Para verificar el progreso de los estudiantes
Dónde	En oficina cubierta, dotada de aire acondicionado y mobiliario apropiado	En sala de restaurante, con varias mesas a atender, entre las que tendrá que moverse	En su despacho, con mobiliario adecuado, sin necesidad de desplazamiento

La Tabla 2.5 proporciona definiciones de tareas específicas para un puesto de empleado comercial. También es fundamental comprender el contexto del trabajo. El trabajo podrá realizarse al aire libre, en zonas remotas, a bajas temperaturas o en espacios cerrados. Puede implicar permanecer de pie durante períodos prolongados, exponerse a vapores o trabajar frente a la pantalla de una computadora, la carga de trabajo podría resultar muy estresante debido al volumen de tareas.

El conocimiento de estos factores es importante para tomar decisiones informadas sobre el trabajo, como implementar medidas de prevención de riesgos laborales, gestionar el ausentismo, presupuestar los gastos de transporte de los empleados o incluso adquirir equipos de videoconferencia para comunicarse con trabajadores geográficamente dispersos. Es crucial diferenciar entre lo que hace la empresa y lo que hacen los trabajadores para cumplir sus objetivos. Por ejemplo, los pilotos de aerolíneas no solo transportan pasajeros, sino que también vuelan el avión y realizan controles de seguridad para garantizar llegadas oportunas y seguras a los destinos. Para identificar y diagnosticar problemas en el vehículo, algunos talleres utilizan métodos más básicos que otros.

Es importante considerar no sólo las herramientas utilizadas sino también la cantidad de tiempo que se utilizan, ya que esto puede afectar los requisitos del trabajo. Por ejemplo, si es necesario utilizar un programa de procesamiento de texto durante el 80% de la jornada laboral, las personas que ocupan puestos que requieren este programa deben dominarlo o recibir capacitación. Las herramientas de trabajo no se limitan a elementos

físicos, sino que también incluyen programas de computadora, fuentes de información (bases de datos), diagramas y otros dispositivos de soporte informativo.

Tabla 2.5

Algunas tareas específicas.

1. Practicar la venta profesional según las directrices de la tienda y de los procedimientos del departamento, a fin de lograr el máximo de ventas y ofrecer el máximo grado de satisfacción al cliente (Función: maximizar las ventas y el servicio al cliente).
2. Promover la satisfacción del cliente como lo más importante en cada transacción. Asegurarse de que los pedidos especiales se llevan a cabo de forma eficiente (Función: maximizar las ventas y el servicio al cliente).
3. Mantener la zona de la mercancía limpia, organizada y bien ordenada. Asegurarse de que la mercancía tiene bien puesto el precio y que se presenta de forma atractiva. Comunicar al supervisor las necesidades de reabastecimiento (Función: mantener el mostrador de mercancías).
4. Desarrollar y mantener conocimientos sobre el producto y mercancías del departamento asignado, así como de lo que se ocupan otros departamentos. Conocer y aplicar las políticas de la tienda y los procedimientos del departamento (Función: mantener el mostrador de mercancías).
5. Responsabilizarse de observar todas las políticas de prevención de pérdidas, de créditos (condiciones, descuentos, devolución y cambio), apertura de cuentas nuevas, autorizaciones y aprobación de cheques (Función: registrar todas las transacciones en la caja).
6. Hacer con exactitud las facturas de venta. Realizar a diario el balance de caja, así como otras actividades de procesamiento de información (Función: registrar todas las transacciones en la caja).
7. Podrá ayudar a formar a otros dependientes con menos experiencia en el conocimiento del producto y en técnicas de venta (Otras funciones).
8. Desempeñar otros cometidos que le asigne el supervisor o el gerente (Otras funciones).

Fuente: Dolan et al. (2007).

No es necesario proporcionar el mismo nivel de detalle para todas las descripciones de puestos. En organizaciones burocráticas con límites claros entre funciones y niveles de gestión, es común utilizar descripciones específicas y detalladas para cada puesto. Por ejemplo, puede haber descripciones separadas para el supervisor de suministros, el supervisor de seguridad y salud del departamento y el supervisor de capacitación del departamento de administración y finanzas, las tendencias actuales favorecen descripciones de puestos más versátiles.

Esto es particularmente adecuado para organizaciones con una estructura plana o sin límites, donde los límites entre funciones y niveles de gestión están menos definidos. En estos casos, sólo los deberes y responsabilidades más importantes se incluyen en una descripción genérica del puesto. Por ejemplo, un puesto de "supervisor" podría describirse de manera que se aplique a cualquier función de supervisor, independientemente del área

funcional de la empresa. Crear descripciones de puestos demasiado específicas puede limitar la flexibilidad de la empresa en términos de movilidad funcional y geográfica. Según Dolan et al. (2007), el concepto de descripción genérica del puesto seguirá siendo relevante, pero puede interpretarse de manera diferente que en el pasado.

#### 2.14 Detalles del puesto.

Una vez establecida la descripción del puesto, resulta esencial determinar los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Aquí es donde entra en juego la especificación del perfil, ya que tiene como objetivo analizar e identificar en profundidad las cualificaciones y atributos necesarios para un desempeño laboral eficaz. El perfil laboral profundiza en la experiencia, educación, capacitación, calificaciones, conocimientos, habilidades y capacidades requeridas que son cruciales para el éxito en el puesto. Es crucial que el perfil se desarrolle después de la descripción, ya que sirve para establecer una conexión clara entre los requisitos del ocupante y las tareas de las que será responsable.

En determinados casos, el perfil del puesto se presenta en forma de matriz, que describe las tareas junto con los conocimientos, habilidades y cualidades necesarios para desempeñar el puesto. Esta matriz también especifica el nivel en el que estos atributos deben estar presentes en el titular del puesto (consulte la tabla 2.6 para ver un ejemplo). En el enfoque tradicional para el análisis de puestos y el desarrollo de perfiles, la atención se centra en limitar los requisitos a lo que es esencial para que el titular del puesto se desempeñe adecuadamente dentro de la empresa. Es importante evitar dejarse influenciar por las características de los ocupantes actuales, ya sean sobrecalificados o subclasificados.

Por lo tanto, no es apropiado incluir en el perfil laboral habilidades o calificaciones que posee el ocupante pero que no son necesarias para el puesto. Por ejemplo, si un conserje de la Facultad de Economía, Empresa y Turismo tiene varios títulos universitarios y un doctorado, esas calificaciones no deben incluirse en su perfil porque no son relevantes para su puesto. De manera similar, si un dependiente domina diez idiomas pero solo necesita uno para su trabajo, el perfil laboral solo debe incluir el idioma necesario para su función específica en esa empresa en particular.



Tabla 2.6

Matriz de conocimientos, habilidades y cualidades para una tarea sencilla

Escala de clasificación. Importancia de las características para realizar satisfactoriamente una tarea (1-muy baja, hasta 5-muy alta)										
Tarea	Características de la persona									
	Razonamiento matemático	Habilidad analítica	Habilidad para seguir indicaciones	Memoria	Comprensión oral	Comprensión escrita	Expresión oral	Expresión escrita	Capacidad para resolver problemas	Precisión
Revisa los plazos de producción para determinar la secuencia correcta										
Identifica los trabajos problemáticos y emprende las acciones correctivas										
Detemina la necesidad de trabajo y genera peticiones específicas de trabajo										
Mantiene el libro de registros										
Negocia con los capataces para determinar las fechas críticas en situaciones de emergencia										
Analiza la disponibilidad de material y mantiene al día los pedidos										
Prepara los paquetes de tareas										
Mantiene al día los archivos de pedidos por clientes										
Negocia con compras para garantizar la disponibilidad de materiales										
Detemina las fechas limite y las comunica al cliente										

Fuente: Verano y Pino, (2018)

Tabla 2.7

Algunos ejemplos de perfiles de puesto

PUESTO	CONOCIMIENTOS	HABILIDADES	RASGOS PERSONALES
Director de RRHH	Dirección de RRHH Redutamiento y selección Planificación, organización, dirección y control de RRHH Legislación laboral sobre contratos y SS	Aplicación de pruebas técnicas y psicológicas Selección de personal Entrevistas Realización de trámites Toma de decisiones	Persona: responsable, puntual, productiva, honrada, amable, constante, sistemática, ordenada.
Secretario/a	Informática Mecanografía Redacción Ortografía Archivo y manejo de correspondencia Taquiografía	Manejo de equipo de informática y máquina de escribir Facilidad para la redacción Atención al público	Persona: servicial, responsable, amable, discreta, dinámica, puntual.

Fuente: adaptado de Dolan et al. (2007).

Al considerar a un candidato para el puesto de jefe de servicio al cliente en una compañía de seguros, poseer un título universitario avanzado puede verse como una indicación de una base sólida en conocimientos básicos. Esto incluye experiencia en ciencias sociales como administración de empresas, economía y derecho, así como una comprensión profunda del comportamiento del consumidor, tanto en entornos de comunicación formales como informales. También es esencial el dominio de habilidades informáticas fundamentales y comportamiento organizacional, una persona con aptitudes normales y que posea los conocimientos antes mencionados suele tardar entre 6 meses y 1 año en desempeñar eficazmente las responsabilidades de este puesto.

Es importante tener en cuenta que la duración de la experiencia en un puesto similar no necesariamente tiene que coincidir con la antigüedad de la persona a la que se informa para redactar la descripción del puesto, dada la necesidad de manejar asuntos confidenciales, es imperativo que el candidato tenga discreción y tacto, lo que le permitirá obtener la cooperación de los clientes y resolver sus problemas de manera eficiente. Dado que el puesto también implica la interacción tanto con el equipo como con los clientes, la adaptabilidad a diversas situaciones personales, habilidades de comunicación excepcionales y fuertes habilidades interpersonales son atributos cruciales.

## 2.15 La Gestión de Competencias

Dada la creciente importancia de la adaptación de las personas a las organizaciones, los métodos de análisis de puestos están cambiando su enfoque hacia la determinación de las competencias que los empleados deben poseer para que la empresa cumpla sus objetivos estratégicos. La competencia se refiere a una característica subyacente de un individuo, que es parte fundamental de su personalidad, y está causalmente ligada al desempeño efectivo o superior en un trabajo, prediciendo así. Una persona con competencia profesional tiene los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para sobresalir en su profesión, resolver problemas de forma independiente y flexible y colaborar eficazmente en su entorno profesional y laboral.

Tradicionalmente, las descripciones de puestos se han utilizado para identificar los rasgos necesarios para una ocupación exitosa, con la introducción de competencias, el punto de partida ya no es el trabajo en sí, sino las características y comportamientos de los individuos que desempeñan eficazmente las funciones de un puesto particular. Cada empresa debe establecer su propio modelo de gestión de competencias para alcanzar sus objetivos en términos de mejora de los recursos humanos y, en consecuencia, de sus resultados empresariales. Las etapas de diseño e implementación de este modelo se pueden simplificar en tres pasos: desarrollo del modelo o diccionario de competencias, aplicación del modelo a diversos procesos y prácticas de desarrollo de recursos humanos y evaluación de la efectividad del modelo de gestión de competencias.

## 2.16 Competencias Genéricas.

Las competencias genéricas son esenciales para toda la organización, abarcando tanto las competencias esenciales específicas de la empresa como las competencias requeridas por todos los empleados de cualquier unidad de la organización. Estas competencias están directamente relacionadas con las competencias centrales de la empresa, que son las habilidades y capacidades únicas que la distinguen de sus competidores en la industria. Por ejemplo, las competencias principales de Walt Disney World Parks incluyen la capacidad de diseñar espectáculos cautivadores, crear historias convincentes para sus parques y atracciones y operar parques temáticos de manera eficiente, estas competencias se derivan de la misión, los valores y las estrategias comerciales de la empresa.

Es importante señalar que existen varios modelos de competencias disponibles, cada uno con su propio sistema de clasificación. Estos modelos deben adaptarse a las necesidades específicas de la empresa, permitiendo una gestión eficaz a través de la adquisición, desarrollo y motivación de empleados con las habilidades necesarias. En última instancia, la idoneidad de un modelo de competencias radica en su capacidad para

ayudar a la empresa a alcanzar los objetivos deseados. Dada la importancia de estas competencias básicas para el éxito de la empresa, es crucial que se reflejen en los perfiles de competencias de todos los puestos dentro de la organización.

Esto garantiza que cada empleado pueda contribuir a su desarrollo y logros al más alto nivel. Por ejemplo, Hitachi espera que sus empleados demuestren comportamientos relacionados con la innovación, considerándola una competencia central para la empresa, lo cual se evidencia en las numerosas patentes que presentan en todo el mundo. Si bien estas competencias son aplicables a todos los puestos, su importancia puede variar, adquirir estas competencias puede ser un proceso lento y costoso, ya que a menudo dependen de los valores, creencias y personalidad de un individuo, que son aspectos difíciles de cambiar. Además, estas competencias pueden clasificarse como competencias individuales o competencias sociales. Las competencias individuales incluyen integridad, identificación con la empresa, búsqueda de información, iniciativa, preocupación por el orden y la calidad y orientación al logro. Por otro lado, las competencias sociales abarcan la orientación al cliente, el trabajo en equipo, el impacto e influencia en los demás, la negociación, el desarrollo de personas, la gestión de personas y el liderazgo.

Tabla 2.7

Competencias laborales genéricas

GRUPOS	COMPETENCIAS GENÉRICAS
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al resultado</li> <li>• Atención al orden, calidad y perfección</li> <li>• Espíritu de iniciativa</li> <li>• Búsqueda de la información</li> </ul>
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad interpersonal</li> <li>• Orientación al cliente</li> </ul>
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasión e influencia</li> <li>• Conciencia organizativa</li> <li>• Construcción de relaciones</li> </ul>
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de los otros</li> <li>• Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal</li> <li>• Trabajo en grupos y cooperación</li> <li>• Liderazgo de grupos</li> </ul>
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento analítico</li> <li>• Pensamiento conceptual</li> <li>• Capacidades técnicas, profesionales y directivas</li> </ul>
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Confianza en uno mismo</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Hábitos de organización</li> </ul>

Fuente: Spencer y Spencer, 1993.

## 2.17 Competencias Específicas.

Las competencias específicas son únicas para cada puesto y pueden adquirirse mediante formación. Estas competencias están directamente relacionadas con los conocimientos y habilidades. Por ejemplo, pueden implicar el uso de un programa informático específico para la preparación de nóminas, tener experiencia en elaboración de presupuestos, saber operar un montacargas o ser capaz de aplicar varios métodos para diseñar y analizar el trabajo. Por ello, a la hora de crear descripciones y perfiles de puestos, es fundamental incluir estos diferentes tipos de competencias, ya que reflejan los conocimientos y habilidades específicos necesarios para el puesto. Además, estas descripciones también deben alinearse con la cultura y estrategia de la empresa

El segundo tipo de perfil tiene como objetivo identificar las competencias que distinguen a las personas que destacan en su desempeño de otras que trabajan en circunstancias similares. Éstas se conocen como competencias diferenciadoras. Por ejemplo, una competencia diferenciadora de un comercial podría ser su orientación al logro, que le impulsa a marcarse objetivos más altos que los fijados por la empresa para el puesto. Para un conserje, una competencia diferenciadora podría ser su orientación al cliente, que le permite ofrecer un excelente servicio a los usuarios de un determinado servicio. Para mejorar el desempeño general, las organizaciones deben utilizar las características de los mejores empleados como modelo para seleccionar y capacitar a los empleados. Para definir completamente un modelo de competencias, es necesario establecer diferentes niveles de competencia que reflejen la intensidad con la que se debe poseer una competencia particular en un puesto de trabajo.

Cada puesto o grupo de puestos tendrá un conjunto de competencias que podrán observarse en varios niveles dentro de cada puesto, normalmente se definen dos tipos de perfiles de competencias. El primer tipo de perfil incluye los requisitos mínimos que debe poseer cualquier ocupante del puesto para desempeñar eficientemente la función correspondiente. Éstas se conocen como competencias umbral, tradicionalmente, esto es en lo que se han centrado los procesos de selección: encontrar personas que puedan cumplir con los requisitos mínimos, pero que no necesariamente sobresalgan en el puesto. Por ejemplo, un umbral de competencia para un conserje sería la capacidad de leer y escribir, ya que es un requisito básico para el puesto, pero no diferencia entre quienes realizan bien el trabajo y quienes tienen un desempeño excepcional.

De manera similar, un vendedor de seguros debe tener un conocimiento adecuado de los productos que vende, pero esto por sí solo no garantiza un desempeño sobresaliente, este vendedor debe ser honesto y alineado con los valores de la empresa, para no hablar mal de ella a los clientes. En ambos casos, las competencias y sus niveles deben definirse en función de comportamientos observables, esta es una ventaja significativa para cualquier

aplicación de competencias, ya que permite a las organizaciones identificar estos comportamientos en el desempeño de los empleados y trabajar para modificarlos para alinearlos con los comportamientos deseados para la organización.

#### 2.18 El enfoque de los Recurso Humanos, 4.0.

Esta cuarta revolución industrial es disruptiva e independientemente de cómo se gestione, cambia fundamentalmente el papel de la gestión de recursos humanos (gestión de recursos humanos) en las organizaciones. Los cambios dinámicos y complejos que provoca plantean desafíos en varios niveles, los trabajadores se enfrentan a la presión de un cambio progresivo hacia una economía compartida, donde la ubicación física se vuelve menos importante, el trabajo humano es desplazado por la tecnología y existen crecientes demandas de diversidad, inclusión y pertenencia. Esta nueva economía ha dado lugar a una clasificación revisada del trabajo y de la fuerza laboral, con un cambio del empleo tradicional a tiempo completo al trabajo eventual y a diversas modalidades de trabajo alternativas. Este cambio hacia el empleo "atípico", como lo describen varios autores, implica la disolución del empleo tradicional a tiempo completo y de largo plazo y un aumento significativo de las modalidades de trabajo no contractual, temporal, a tiempo parcial e independiente.

El surgimiento de este tipo de empleo está impulsado no sólo por la necesidad de flexibilidad corporativa sino también por las demandas individuales de los empleados. Esta nueva forma de trabajar, a menudo denominada "trabajo en la nube", está cada vez más alejada del lugar de trabajo físico dentro de una organización. La implementación generalizada de la Industria 4.0, también conocida como la cuarta revolución industrial, ha acelerado enormemente la automatización de diversos procesos y productos. Esta revolución abarca avances como los automóviles sin conductor, los robots inteligentes, la inteligencia artificial, el Internet de las cosas, el análisis de big data, la computación en la nube y la realidad virtual, estas tecnologías están remodelando todos los aspectos de la gestión económica, social y empresarial.

Las principales fuerzas impulsoras detrás de esta revolución son la demografía, la tecnología y la globalización. La globalización, que evoluciona y se redefine constantemente, es también una fuerza impulsora clave, el lado oscuro de la globalización es evidente en el aumento de la desigualdad, el aumento del desempleo, el subempleo y la mayor movilidad global debido a la migración forzada. La tecnología es otra fuerza impulsora detrás de la cuarta revolución industrial. Los algoritmos, las computadoras y los robots están reemplazando cada vez más trabajos que implican tareas cognitivas o manuales rutinarias. Estimaciones conservadoras sugieren que el 47 por ciento de los empleos en Estados Unidos entran en esta categoría. El potencial de la tecnología para desplazar el trabajo humano es significativo, ya que el trabajo tiende a fluir hacia métodos más

eficientes y rentables. La demografía juega un papel crucial en esta revolución, ya que las pirámides de población de los países de todo el mundo están cambiando rápidamente y se espera que lo hagan de manera aún más vertiginosa en el futuro.

La tendencia al aumento de la longevidad, con una esperanza de vida al nacer global que pasó de 52 años en 1960 a 72 años en 2015, es resultado de los avances en la atención sanitaria y la lucha contra diversas enfermedades. Esto tiene importantes implicaciones para la gestión del talento, ya que la tradicional división del ciclo de vida entre educación, desarrollo profesional y jubilación ya no es válida, la composición multicultural y multigeneracional de la fuerza laboral requiere la creación de entornos laborales significativos donde las personas puedan aportar su verdadera autenticidad, la cuarta revolución industrial está transformando la forma en que trabajamos y gestionamos las organizaciones. Está impulsado por la demografía, la tecnología y la globalización, y presenta desafíos para la gestión de recursos humanos en términos de gestión del talento, adaptación a nuevas relaciones laborales y respuesta a la naturaleza cambiante del empleo.

Empresas de todos los sectores se están dando cuenta de que sus prácticas de recursos humanos ya no satisfacen las necesidades de sus trabajadores. Ahora se centran en desarrollar experiencias significativas como medio para atraer y desarrollar talento. Esto crea tanto una amenaza como una oportunidad para la gestión del talento. La mentalidad tradicional de "guerra por el talento", en la que las empresas intentan robarse entre sí a los mejores empleados, ya no es sostenible. En cambio, la gestión del talento debe centrarse en involucrar y retener empleados valiosos ofreciendo experiencias convincentes en el trabajo. Este cambio también desafía los enfoques tradicionales de adquisición y selección de talento, la universidad puede desempeñar un papel importante en la generación del conocimiento necesario para facilitar estos cambios.

Al incrementar las actividades de investigación y analizar el contexto, la universidad puede desarrollar y comunicar herramientas y modelos que faciliten la transición hacia el nuevo paradigma de la gestión de recursos humanos. Es importante ver la gestión de recursos humanos como un área de investigación específica y no simplemente como una tendencia de práctica empresarial. Para abordar eficazmente los desafíos del empleo "atípico", la gestión de recursos humanos debe generar compromiso dentro de las organizaciones tanto para los empleados de la fuerza laboral estándar como para los contingentes. Esto requiere adaptar las prácticas de gestión de recursos humanos para satisfacer las demandas de soluciones externas, por lo tanto, el papel de la gestión de recursos humanos debe cambiar en respuesta a estas demandas.

Dada la combinación de factores mencionados anteriormente, está claro que las prácticas tradicionales de gestión de recursos humanos ya no son adecuadas para abordar los desafíos que presenta el empleo "atípico". El enfoque en las normas laborales estándar

no aborda adecuadamente las necesidades y comportamientos únicos de los empleados "atípicos", que tienen diferentes patrones de interacción y tiempos de contacto irregulares. Sin embargo, es importante señalar que el empleo atípico aún no es la norma y sigue siendo incierto si se convertirá en la norma futura o, actualmente existe una brecha entre el conocimiento práctico y el conocimiento académico en gestión de recursos humanos, similar a otras funciones organizacionales.

Los gerentes y profesionales en el campo a menudo no consideran el conocimiento adquirido por los académicos ni incorporan principios basados en evidencia en sus prácticas cotidianas. Por otro lado, los académicos pueden centrarse en estudiar fenómenos que se perciben como de poca relevancia práctica. Esta falta de integración entre teoría y práctica dificulta el avance de ambas. Por último, es importante reconocer el papel clave de la universidad en la formación de profesionales de RR.HH. para adaptarse a estas demandas cambiantes. El plan de estudios de las carreras de recursos humanos debe incorporar disciplinas como contabilidad avanzada, economía, gestión financiera y análisis para garantizar que los profesionales de recursos humanos tengan las habilidades necesarias para navegar en el panorama cambiante de la gestión de recursos humanos.

## 2.19 Hacia el cambio de los Recursos Humanos.

Según este enfoque propuesto, se redefiniría el papel del CHRO y las expectativas del CEO se comunicarían claramente a través de resultados deseados específicos. Estos resultados se centran principalmente en tener gerentes que puedan responder eficazmente a los cambios del mercado y empleados clave que comprendan los requisitos del negocio. Además, el CHRO sería responsable de identificar brechas entre capacidades y comportamientos, desarrollar indicadores clave de desempeño (KPI) nuevos y mejorados e identificar competidores en términos de desempeño. En esencia, el objetivo es reorganizar la gestión de recursos humanos para permitir el diagnóstico de problemas, incluida la determinación de las causas de las fallas internas y externas, la evaluación de cómo reaccionan los gerentes a los cambios externos, la identificación de obstáculos y la determinación de acciones que agreguen valor, como la reestructuración y la identificación del valor futuro. creadores.

Las investigaciones sugieren que los CHRO deberían tener conocimientos de finanzas y los CFO deberían centrarse más en las personas, rompiendo los silos que tradicionalmente separaban sus funciones. El estudio también enfatiza la importancia de utilizar análisis de datos para mejorar el desempeño de RR.HH. y destaca el valor de invertir en tecnología para métodos de medición continua. Estas recomendaciones son particularmente relevantes para las empresas de alto desempeño, ya que han demostrado superar a sus contrapartes en términos de prácticas de recursos humanos basadas en datos y



participación del CEO en los procesos de toma de decisiones de recursos humanos. Capelli (2015) en su propuesta sugiere implementar una serie de cambios para superar el estancamiento en la gestión de recursos humanos.

Se centra específicamente en la relación entre el CEO y el CHRO, asumiendo que existe un consenso dentro de la empresa que reconoce la importante contribución del capital humano a su éxito. Sin embargo, destaca que, en general, los directores ejecutivos no valoran tanto la gestión de recursos humanos como otras funciones esenciales como las operaciones o las finanzas. Esta insatisfacción con el desempeño de HRM a menudo lleva a colocar la función al final de la jerarquía de importancia organizacional, y los directores ejecutivos perciben al CHRO como demasiado preocupado con las tareas administrativas y carente de una comprensión profunda del negocio.

Si bien tradicionalmente los CFO han sido vistos como "gente de matemáticas" y los CHRO como "personas sociables", existe una colaboración cada vez mayor entre estos dos líderes aparentemente diferentes en el lugar de trabajo en evolución de hoy. Se ha descubierto que esta colaboración contribuye a un mejor desempeño organizacional general (Lerner, 2016). Un estudio de Ernst & Young (2014) respalda esta noción y revela que las empresas con un alto nivel de colaboración entre la dirección de RR.HH. y Finanzas experimentan un aumento significativo en el flujo de caja operativo (EBITDA) y en el compromiso y la productividad de los empleados.

El estudio también encontró que el 80 por ciento de los CFO y CHRO informaron una relación más colaborativa en los últimos tres años. Entre las empresas con un mayor nivel de colaboración, se observaron mejoras significativas en el crecimiento del EBITDA, la productividad de la fuerza laboral y el compromiso de los empleados en comparación con las empresas con niveles de colaboración más bajos. Para abordar esta cuestión, Capelli propone que el CHRO se convierta en un socio estratégico del CEO, esta solución requiere que el CEO establezca una fuerte conexión con el CHRO mediante la formación de un comité tripartito, conocido como G3, que incluye al CEO, el CHRO y el CFO. Este comité tendría la responsabilidad de aprovechar los talentos "ocultos" dentro de la organización para proyectos que puedan impulsar el crecimiento empresarial. También generaría informes comerciales semanales que servirían como "alertas tempranas" al identificar señales internas y externas de problemas potenciales, como conflictos, problemas de liderazgo y niveles de colaboración y compromiso dentro de la empresa.

Los indicadores de desempeño pueden variar y pueden incluir métricas como volumen de ventas, ausentismo y moral del personal, es fundamental seleccionar KPI que se alineen con los objetivos comerciales más importantes de una empresa. Las empresas deben esforzarse por identificar y monitorear los KPI de la fuerza laboral que respalden su estrategia única y sus objetivos organizacionales. Por otro lado, los directores financieros

deben reconocer la importancia de las funciones de gestión del capital humano proporcionadas por los directores de recursos humanos y comprender las cuestiones clave relacionadas con los recursos humanos. La colaboración entre el CHRO y el CFO debería implicar la toma de decisiones conjunta sobre la asignación de capital para capacitación, determinando cuánto invertir y dónde asignar los recursos.

Las métricas, como las que se utilizan para medir el compromiso de los empleados, ofrecen un reflejo en tiempo real del desempeño de una empresa, eliminando la dependencia de información obsoleta. Esto indica que el análisis de la fuerza laboral está madurando y volviéndose más sofisticado, lo que permite la aplicación de datos de recursos humanos en áreas como la planificación estratégica de la fuerza laboral y el modelado del desempeño operativo y organizacional. Al comprender cómo las inversiones en las personas pueden afectar los indicadores clave de desempeño, las empresas pueden obtener información valiosa sobre su desempeño. Para mejorar la colaboración entre los directores financieros y los directores de recursos humanos, es esencial que ambas partes inviertan tiempo en reunirse y elaborar estrategias juntas.

Al abordar los desafíos desde múltiples perspectivas, los empleados de finanzas y recursos humanos pueden obtener una amplia experiencia en diferentes áreas del negocio, combinando conocimientos especializados con conciencia comercial. Los profesionales de recursos humanos también deben esforzarse por comprender los aspectos financieros de sus empresas, incluidos los métodos contables, la generación de ingresos de diferentes líneas de productos, las estrategias de inversión y la gestión de riesgos. Esto les permitirá hablar el lenguaje de las finanzas en términos de costos, beneficios y retorno de las inversiones. El informe también destaca el impacto limitado de las revisiones anuales de desempeño en el cambio de comportamiento, especialmente porque ocurren solo una vez al año.

En cambio, recomienda que los profesionales de recursos humanos recopilen datos sobre indicadores clave de desempeño identificados que tienen un impacto más amplio en el negocio. La gestión financiera puede trabajar con RR.HH. para identificar datos relevantes que puedan ayudar en la toma de decisiones, mientras que RR.HH. puede obtener más información sobre los procesos financieros y presupuestarios para contribuir con su experiencia.

## 2.20 Soluciones Tecnológicas en Recursos RRHH.

A diferencia de la Industria 3.0, que se centró en la automatización de máquinas y procesos individuales, la Industria 4.0 implica la digitalización de extremo a extremo y la integración de la cadena de valor. Esto significa ofrecer productos y servicios digitales, operar activos tanto físicos como virtuales, transformar e integrar las operaciones internas y optimizar las actividades orientadas al cliente. El informe desarrolló un índice para medir la madurez de las operaciones digitales, categorizando a las empresas como principiantes,

seguidoras, innovadoras o campeonas digitales. El ecosistema de personas se centra en la competencia y la cultura organizacional.

Muchas empresas, incluso aquellas conscientes del valor de convertirse en campeones digitales, carecen de la visión, la estrategia y la cultura para respaldar la transformación digital. Este ecosistema cubre habilidades, mentalidad, comportamiento, relaciones y fuentes de habilidades, así como desarrollo profesional para apoyar la transformación digital. Sólo las empresas con una visión, estrategia y cultura digitales claras pueden beneficiarse verdaderamente de la digitalización. En el ecosistema de soluciones para el cliente, las empresas ofrecen productos y servicios con características distintivas que aportan valor a sus clientes o consumidores. Para los campeones digitales, esto incluye personalización, funciones mejoradas, logística mejorada, modelos de ingresos innovadores y diseños y aplicaciones creativos.

También integran entidades externas en sus soluciones para crear valor adicional. Aquí es donde las empresas generan valor para el cliente a través de ofertas personalizadas e interacciones multicanal. Las empresas campeonas digitales se destacan porque ven la digitalización como una herramienta poderosa y son agresivamente innovadoras, yendo más allá de la mera automatización y el uso de la red. Estas empresas dominan cuatro ecosistemas esenciales: soluciones para el cliente, operaciones, tecnología y personas. Crean un entorno organizacional que maximiza las oportunidades de la digitalización. Sin embargo, sólo el 10% de las empresas encuestadas podrían clasificarse como campeones digitales. Por otro lado, el 66% de las empresas reportaron que sus líderes no tenían una visión clara de su futuro digital.

El ecosistema tecnológico es un ecosistema habilitante que incluye arquitectura de TI, interfaces y tecnologías digitales. Impulsa y respalda mejoras y avances en los ecosistemas de soluciones, operaciones y personas. Las tecnologías clave para la industria 4.0, como la inteligencia artificial, la impresión 3D, el internet industrial de las cosas, los sensores, la realidad aumentada, la realidad virtual y los robots, forman parte de este ecosistema. Los campeones digitales tienen éxito al adoptar un enfoque holístico, conectando tecnologías esenciales en toda la organización y con socios estratégicos, en lugar de implementarlas de forma aislada.

Desde una perspectiva global, un informe de PWC de 2018 ofrece una visión general del progreso de la industria 4.0 en todo el mundo, el informe recopiló datos de 1.115 entrevistas con directores de empresas industriales en 26 países, incluidos sectores como el automóvil, bienes de consumo, electrónica, equipos e ingeniería industriales, e industria manufacturera y de procesos. Estas empresas se clasificaron en cuatro grupos en función de su nivel de digitalización, el ecosistema de operaciones abarca las actividades físicas y los flujos que respaldan la oferta de soluciones al cliente. Esto incluye desarrollo

de productos, planificación, suministro, fabricación, almacenamiento, logística y servicios. Todos los socios externos involucrados en estas operaciones, como fabricantes contratados, socios logísticos y el mundo académico, son parte de este ecosistema.

Un cambio significativo es la aplicación de la inteligencia artificial (IA) en la contratación. El proceso de contratación de nuevos empleados ha sido tradicionalmente lento y costoso, la automatización y la inteligencia artificial han facilitado que las empresas encuentren a los candidatos adecuados. Los detectores de currículums y los entrevistadores robóticos son sólo algunos ejemplos de cómo la tecnología ha revolucionado el proceso de contratación, obtener mejores análisis también ha llevado a una mayor diversidad e inclusión en el lugar de trabajo. Los estudios han demostrado una correlación positiva entre equipos de liderazgo diversos y mayores ganancias.

A medida que crece la demanda de diversidad por parte de los consumidores, las empresas están ajustando sus estrategias de contratación en consecuencia. Se están aprovechando los análisis para abordar cuestiones de diversidad e inclusión y crear equipos más diversos, la analítica ha desempeñado un papel crucial a la hora de impulsar una mejor gestión del rendimiento. La tecnología ha simplificado este proceso al eliminar pasos innecesarios y permitir la toma de decisiones basada en datos. Al analizar los datos generados a partir de las interacciones entre empleados y gerentes, las empresas pueden identificar oportunidades de coaching y mejorar la gestión del desempeño. La digitalización ha generado numerosos avances tecnológicos que han tenido un gran impacto en la gestión de recursos humanos.

Estas innovaciones no sólo han hecho que los procesos de trabajo sean más eficientes, sino que también han introducido nuevas formas de abordar las tareas de recursos humanos. Biro (2018) examina los cambios clave que se han producido debido a la digitalización. En conclusión, la digitalización ha provocado numerosos cambios en la gestión de recursos humanos. Desde la contratación basada en IA hasta la toma de decisiones basada en datos y una mayor diversidad, la tecnología ha transformado la forma en que se realiza el trabajo en RR.HH. A medida que la tecnología continúa avanzando, se espera que las prácticas de recursos humanos sigan evolucionando y adaptándose a estas innovaciones. La digitalización también ha elevado el papel estratégico de RRHH. La tecnología ha proporcionado a los gerentes herramientas para automatizar tareas administrativas, liberándoles tiempo para concentrarse en asuntos más estratégicos.

Al simplificar responsabilidades como la contratación, el mantenimiento de registros y la nómina, la tecnología ha mejorado enormemente la eficiencia y la precisión, mejorando así la moral de los empleados, la IA está destinada a revolucionar la forma en que se obtienen los currículums. A través del análisis predictivo y la programación neurolingüística (PNL), las empresas pueden evaluar éxitos pasados en perfiles laborales

específicos e identificar a los candidatos más adecuados. Las entrevistas en video permiten evaluar las expresiones faciales, la calidad del habla y la creatividad, eliminando los prejuicios personales que puedan tener los reclutadores.

Gracias a estos avances tecnológicos, un trabajador hoy en día puede incluso postularse para un empleo sin un currículum vitae tradicional. Los departamentos de recursos humanos utilizan el aprendizaje automático para identificar candidatos potenciales, eliminando la necesidad de reclutadores y entrevistas en persona. Las empresas también están adoptando enfoques flexibles para evaluar a los empleados, permitiéndoles tomar vacaciones ilimitadas con tiempo libre remunerado discrecional. Se utilizan algoritmos para identificar a los empleados que probablemente dejarán la empresa pronto y se brindan beneficios personalizados a los empleados.

Los chatbots también se emplean para abordar inquietudes dentro de la organización. La dificultad de las transformaciones digitales en comparación con las tradicionales está bien documentada. El estudio destaca cinco movimientos clave que diferencian las transformaciones digitales exitosas de las que no lo son. Estos movimientos incluyen centrarse incesantemente en cuestiones digitales vinculadas a los resultados de desempeño, establecer esfuerzos en toda la empresa y crear nuevos negocios, adoptar un diseño adaptativo que permita ajustes a la estrategia de transformación y la asignación de recursos a lo largo del tiempo, y adoptar prácticas y mentalidades de ejecución ágiles que fomenten la toma de riesgos y la colaboración.

La integración de la realidad virtual, la automatización robótica, la inteligencia artificial y las plataformas digitales está transformando el panorama de recursos humanos. Sin embargo, el proceso de digitalización es complejo y el éxito no está garantizado. Siguiendo los pasos clave identificados en el estudio y aprendiendo de casos exitosos, las organizaciones pueden planificar y ejecutar sus transformaciones digitales de manera más efectiva. El aprendizaje se está redefiniendo y haciendo más relevante al eliminar las estandarizaciones del proceso. La IA juega un papel crucial en este aspecto, ya que los algoritmos de aprendizaje automático recopilan patrones a partir de datos y brindan información y sugerencias para ayudar a los empleados a identificar brechas en sus áreas y centrarse en áreas de mejora.

La IA también permite programas de aprendizaje personalizados basados en la información de los empleados, como habilidades, experiencias, comportamientos y patrones de aprendizaje. Además, el aprendizaje basado en juegos y las plataformas digitales como TED Talk, YouTube y los libros digitales se están convirtiendo en herramientas comunes para el aprendizaje. Sin embargo, el proceso de digitalización no está exento de desafíos. Según una encuesta reciente de McKinsey, las transformaciones digitales rara vez logran el éxito esperado. A pesar de la abundancia de transformaciones

digitales y analíticas en el panorama empresarial, solo un pequeño porcentaje de empresas reportan mejoras sostenidas en el desempeño. La tasa de éxito es alarmantemente baja: solo el 3 por ciento de los encuestados informaron un éxito total en el mantenimiento de sus transformaciones digitales. Los servicios de recursos humanos también se están llevando a nuevos niveles. Incluso los servicios de soporte y las consultas rutinarias relacionadas con políticas y procesos ahora pueden abordarse con rapidez y precisión a través de aplicaciones de chat como Slack, Facebook Messenger o robots que pueden responder preguntas por teléfono, sólo las consultas complejas o únicas se dirigirán a profesionales especializados en RRHH.

En el estudio también se exploran casos exitosos de transformación digital. Por ejemplo, Unilever está cambiando radicalmente su proceso de contratación mediante la utilización de redes sociales, juegos en línea e inteligencia artificial. Cisco organiza hackathon para crear nuevos productos de RRHH, mientras IBM experimenta con nuevas soluciones digitales a través de su plataforma de aprendizaje. La Realidad Virtual (VR) está revolucionando el proceso de incorporación haciéndolo más efectivo y cohesivo. Con la realidad virtual, los empleados pueden realizar recorridos virtuales por la oficina en sus teléfonos celulares, reunirse con colegas y escuchar a sus gerentes, lo que acelera el proceso de culturalización. Esto elimina la necesidad de pasar horas revisando presentaciones de PowerPoint o buscando oradores. Además, se están eliminando las redundancias en las operaciones de recursos humanos mediante el uso de robots. Tareas como documentación masiva, documentos de nuevos ingresos, cuentas por pagar y facturas ahora están a cargo de Robotic Process Automation (APR). Esta tecnología aprende cómo un trabajador realiza tareas repetitivas y puede ejecutarlas sin errores.

## 2.21 Recursos Humanos y la Metodología Agile.

La investigación sobre la implementación de Agile en las empresas aún se encuentra en sus primeras etapas, pero un estudio pionero realizado por Serrador y Pinto (2015) arrojó resultados interesantes. Al analizar datos de más de mil proyectos en diversas industrias y países, el estudio examinó el impacto de Agile en dos dimensiones del éxito del proyecto: eficiencia y satisfacción de las partes interesadas con los objetivos de la organización. Agile puede verse como el "jazz" de la gestión de proyectos, caracterizado por la improvisación, la tolerancia a los riesgos en la toma de decisiones, la ausencia de una dirección de arriba hacia abajo, la capacidad de respuesta hacia otros miembros del equipo y la sensibilidad a los comentarios del usuario final. Después de considerar variables como la calidad percibida de la visión y los objetivos del proyecto, la complejidad del proyecto y la experiencia del equipo del proyecto, los hallazgos sugieren que los métodos ágiles tienen un impacto positivo en ambas dimensiones del éxito del proyecto. Se demostró que la

probabilidad de éxito del proyecto, medida por estas dimensiones, mejora con el uso de Agile. El estudio también destacó la importancia de los objetivos y la visión del proyecto, particularmente en el contexto de los proyectos ágiles. Si bien Agile se ha adoptado en todas las industrias y países, el estudio sugirió que las tasas de éxito más altas se observaron en ciertos entornos, como los sectores de alta tecnología, atención médica y servicios profesionales, que dependen en gran medida del software y la TI. A diferencia de los modelos de negocio tradicionales que dependen de divisiones departamentales, los equipos ágiles se organizan según las demandas del proyecto. Estos equipos trabajan juntos para entregar proyectos dentro de plazos específicos, que pueden oscilar entre dos semanas y tres meses.

A lo largo del proyecto, un supervisor, conocido como scrum master, revisa periódicamente el progreso, evalúa el desarrollo y brinda orientación para que el proyecto siga avanzando. La metodología Agile se originó en el mundo del desarrollo de software a principios del siglo XXI. Fue una metodología de trabajo revolucionaria que desafió las reglas establecidas y enfatizó la importancia de las personas y sus interacciones por encima de las herramientas y los procesos, se priorizó la adaptabilidad y la flexibilidad sobre los planes rígidos, se formalizó en febrero de 2001, cuando 17 desarrolladores influyentes y defensores de técnicas ágiles firmaron el Manifiesto Ágil, este manifiesto esbozó un conjunto de principios que capturan la esencia de la filosofía ágil.

La metodología Agile es concreta y propone un conjunto de valores y principios que enfatizan los procesos iterativos y colaborativos. Equipos pequeños, idealmente compuestos por siete miembros, trabajan en ciclos cortos con total transparencia. Desde el principio, estos equipos incorporan comentarios y consideran las perspectivas de los clientes para desarrollar soluciones emergentes. La metodología ágil prioriza los resultados sobre las jerarquías y la burocracia, lo que supone un alejamiento de los modelos de negocio tradicionales. En este enfoque, los miembros del equipo comparten objetivos comunes y trabajan de manera flexible para crear productos y servicios que impacten positivamente los resultados de la organización.

El cambio propuesto a HRM incluye la implementación de la metodología Agile. Esta metodología, tal como la describe Morales (2018), es una filosofía de trabajo que fue utilizada con éxito en la campaña de reelección del expresidente Barack Obama en 2012 y ha sido adoptada por empresas como Google, Netflix y Spotify para mejorar sus resultados. Si bien el enfoque tradicional de "cascada" para la ejecución de proyectos se basa en un desarrollo predecible y secuenciado, el enfoque ágil puede parecer más improvisado. Desafía el orden organizacional tradicional al priorizar al cliente sobre el accionista, promover el trabajo colaborativo por encima del desempeño individual, fomentar una cultura de equipo transparente en lugar del comando y control de arriba hacia abajo,

fomentar la innovación y aprender del fracaso en lugar de la estabilidad y la eficiencia, y abrazar la experimentación por encima de planificación rígida.



## CAPÍTULO III

### ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LAS PYME

#### 3.PLAN FINANCIERO.

Tener un plan financiero sólido es crucial en el ámbito empresarial, ya que sirve como elemento fundamental para garantizar la prosperidad y durabilidad a largo plazo, un plan financiero bien diseñado no sólo ofrece a las empresas una dirección estratégica, sino que también les permite establecer objetivos financieros, tomar decisiones bien informadas y asignar eficazmente sus activos financieros. Cabe destacar que un plan financiero no es un documento fijo, sino un proceso continuo que requiere evaluación y modificación periódicas. A medida que los factores económicos y las circunstancias individuales fluctúan, resulta crucial adaptar el plan financiero en consecuencia para mantener su eficacia e importancia a lo largo del tiempo.

En las próximas secciones, profundizaremos en los intrincados detalles de un plan financiero empresarial, arrojaremos luz sobre su importancia y brindaremos información valiosa sobre cómo elaborar de manera efectiva uno que conducirá a su organización hacia un triunfo financiero notable. Para ampliar la información proporcionada, la tarea requiere que la declaración original sea más larga, entonces, profundicemos más y brindemos detalles, explicaciones y ejemplos adicionales para que el texto sea más extenso y completo. Al hacerlo, podemos asegurarnos de que se logre la extensión deseada manteniendo la claridad y coherencia del contenido parafraseado. Un plan financiero es un instrumento esencial que se utiliza para gestionar e impulsar eficazmente el crecimiento y la prosperidad de cualquier negocio.

Es un documento escrito completo que describe las aspiraciones financieras y los objetivos generales de una organización, junto con las tácticas y medidas necesarias para alcanzarlos. En pocas palabras, un plan financiero es una hoja de ruta integral que ofrece una visión transparente del estado financiero actual de una empresa y traza una trayectoria definitiva hacia el futuro deseado. Este plan estratégico abarca numerosas facetas, incluida la elaboración de estrategias presupuestarias, la gestión eficaz de activos y pasivos, predicciones precisas de ingresos y gastos y un examen astuto de los riesgos financieros potenciales. El principal objetivo de un plan financiero es ofrecer un marco sólido que permita a las personas tomar decisiones bien informadas con respecto a sus finanzas. Al establecer objetivos claros y específicos, este plan facilita la asignación efectiva de recursos y ayuda a mitigar los riesgos potenciales involucrados en la gestión de las finanzas. Además, un plan financiero sirve como base para evaluar el progreso de la empresa en comparación con objetivos predeterminados.

Esto permite un seguimiento constante de los resultados financieros, detectando cualquier variación e implementando las acciones correctivas necesarias con prontitud para mantener el bienestar fiscal de la entidad. No se puede subestimar la importancia de tener un plan financiero hay varias razones de peso por las que es absolutamente crucial establecer y mantener un plan financiero bien estructurado. La evaluación de viabilidad empresarial es una herramienta esencial a la hora de evaluar la viabilidad de un negocio o proyecto desde el punto de vista financiero permite a los empresarios y partes interesadas realizar proyecciones y análisis integrales, permitiéndoles determinar si los objetivos y metas propuestos son realistas y alcanzables, y si la empresa posee los recursos financieros necesarios para ejecutarlos con éxito, el plan financiero actúa como salvaguardia al resaltar los posibles obstáculos y riesgos que podrían poner en peligro la sostenibilidad del negocio, permitiendo implementar medidas proactivas para mitigar estos riesgos y garantizar la viabilidad a largo plazo del negocio.

La toma de decisiones informadas se ve facilitada enormemente por un plan financiero integral, este plan actúa como un recurso valioso, que ofrece información y conocimientos esenciales que permiten a los gerentes y directores tomar decisiones bien informadas. Al incorporar proyecciones de ingresos, gastos, flujos de efectivo y varios otros indicadores financieros, el plan permite a los tomadores de decisiones analizar en profundidad diferentes escenarios y alternativas. Este análisis en profundidad les permite identificar las opciones más rentables y al mismo tiempo mitiga los posibles riesgos financieros asociados con sus decisiones. Al aprovechar la información proporcionada por el plan financiero, los gerentes y directores pueden navegar con confianza en el complejo panorama de la toma de decisiones estratégicas.

La identificación de las necesidades de financiamiento es un aspecto crucial del plan financiero, ya que ayuda a determinar la cantidad de capital necesaria para iniciar, expandir o abordar situaciones desafiantes dentro de las etapas de desarrollo de la empresa. Al evaluar las necesidades de financiación, el plan financiero permite a las empresas evaluar eficazmente las fuentes de financiación disponibles y diseñar estrategias bien pensadas para conseguir los fondos necesarios. Estas estrategias pueden implicar atraer inversores potenciales, acceder a opciones de financiación pública o colaborar con instituciones financieras para cumplir con los requisitos financieros de la empresa.

La medición del desempeño financiero es un aspecto esencial de las operaciones de una empresa, la implementación de un plan financiero proporciona un marco estructurado que permite a las empresas valorar y evaluar su desempeño financiero de manera efectiva. Esto implica analizar los resultados reales de las actividades financieras de la empresa y compararlos con los resultados proyectados. Al realizar esta comparación, las empresas pueden identificar cualquier desviación o discrepancia que pueda haber ocurrido y profundizar en las causas subyacentes, la medición del desempeño financiero proporciona

un punto de referencia con el que las empresas pueden medir su propio progreso y compararse con los estándares de la industria. Esta evaluación comparativa ayuda a las empresas a identificar áreas en las que pueden estar rezagadas o sobresaliendo, lo que les permite realizar los ajustes necesarios para seguir siendo competitivas en el mercado.

La medición del desempeño financiero mediante la implementación de un plan financiero es vital para que las empresas evalúen efectivamente sus actividades financieras. Al comparar los resultados reales con las proyecciones, las empresas pueden identificar desviaciones, analizar sus causas y tomar las medidas correctivas necesarias. Esta evaluación no sólo ayuda a detectar problemas o áreas de mejora sino que también garantiza la salud financiera general y la estabilidad de la empresa. Al medir el desempeño financiero, las empresas obtienen información valiosa sobre su situación financiera y pueden tomar decisiones informadas basadas en estos hallazgos.

Esta evaluación permite a las empresas identificar áreas donde pueden necesitar reasignar recursos o ajustar sus estrategias para optimizar los resultados financieros, ayuda a resaltar cualquier riesgo o vulnerabilidad potencial que la empresa pueda enfrentar, permitiéndole implementar prácticas de gestión de riesgos de manera efectiva. La evaluación periódica del desempeño financiero juega un papel crucial en la identificación de posibles problemas o áreas que requieren mejora dentro de la empresa. Esta evaluación sirve como medida proactiva para detectar cualquier problema que pueda surgir, garantizando su pronta solución. Esto permite a las empresas tomar acciones correctivas de manera oportuna, salvaguardando la salud financiera general y la estabilidad de la organización.

Hay varios factores críticos a tener en cuenta al crear un plan financiero para una empresa antes de embarcarse en el desarrollo de un plan financiero integral, es de suma importancia analizar y comprender a fondo los objetivos financieros y el propósito de la organización. Esto implica la identificación y clarificación de objetivos financieros precisos, que pueden abarcar aumentar los flujos de ingresos, mejorar la rentabilidad general, minimizar los gastos o incluso facilitar la expansión y el crecimiento del negocio. Al obtener una comprensión profunda de los objetivos y el propósito financieros, es posible diseñar estrategias personalizadas e implementar acciones apropiadas que, en última instancia, contribuirán al logro exitoso de estas metas de la manera más eficiente y efectiva. Evaluar la situación financiera actual es de suma importancia para establecer una base sólida para formular una estrategia financiera eficaz.

Esto implica examinar varios documentos financieros, incluido el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo, para obtener información sobre la situación financiera actual de la empresa, así como sus patrones de ingresos y gastos. Además, evaluar la situación financiera implica un examen exhaustivo de métricas

financieras importantes, como la liquidez, los niveles de deuda y la rentabilidad, lo que a su vez ayuda a identificar áreas de fortaleza y áreas que requieren mejora.

### 3.1 Análisis Financiero de la Empresa.

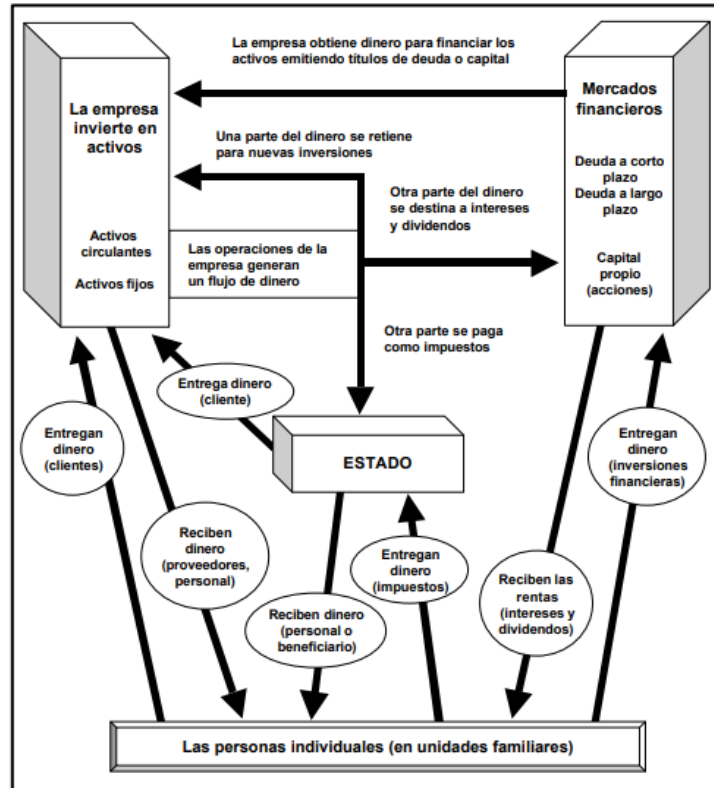
El análisis financiero es un método crucial que se utiliza para determinar las implicaciones financieras de las decisiones comerciales, implica emplear diversas técnicas para seleccionar información relevante, realizar mediciones y sacar conclusiones. Estas conclusiones brindan respuestas a preguntas importantes como el rendimiento de una inversión específica, el desempeño actual y el atractivo de un negocio, el nivel de riesgo asociado con una inversión y si el flujo de efectivo de la empresa será suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras, el análisis financiero ayuda a determinar la solvencia de una empresa y en qué condiciones se debe otorgar el crédito. El objetivo final de la gestión financiera es identificar acciones que tendrán el impacto más positivo en el valor de la empresa para sus propietarios.

Se trata de evaluar el valor actual de la empresa e identificar estrategias para incrementar este valor mediante el uso eficiente de los recursos y métodos de financiación adecuados, el análisis financiero proporciona a los gerentes y propietarios una medida del efecto esperado que tendrán las decisiones estratégicas y de gestión sobre el valor de la empresa. También lo utilizan inversores y prestamistas para evaluar la probabilidad de lograr sus objetivos a través de sus decisiones financieras. Los inversores, por ejemplo, analizan el potencial de beneficios actual y futuro de la empresa y la disponibilidad de fondos para dividendos. Por otro lado, los acreedores comerciales y los prestamistas evalúan la capacidad de la empresa para pagar sus deudas y monitorear sus condiciones financieras y su desempeño competitivo. Para negociar eficazmente transacciones de inversión y acuerdos financieros, los administradores y propietarios deben comprender cómo los inversores y acreedores evalúan la empresa para ello es necesario analizar diversos aspectos y explicaciones que influyen en esta valoración.

### 3.2 La Definición Financiera de la Empresa.

Tabla 3.8

La circulación financiera entre empresas e individuos.



Fuente: Fornero, (s/f).

Los activos de la empresa se financian a través de diversos medios, ya sea directamente de particulares o con la ayuda de intermediarios en los mercados financieros. Los mercados financieros desempeñan un papel crucial a la hora de facilitar las transacciones que, en última instancia, proporcionan a las empresas los fondos necesarios. Sin embargo, es importante señalar que ninguna organización por sí sola puede abarcar completamente la totalidad de la economía. Las personas no existen únicamente dentro de estas instituciones, es evidente que los consumidores y los poseedores de capital, tanto financiero como humano, son en última instancia individuos. Son individuos que funcionan dentro de unidades familiares, más que como parte de instituciones. Los diversos aspectos organizativos de una economía son resultado de las diversas formas jurídicas que pueden utilizarse para realizar actividades económicas. Estas transacciones de activos, que implican interacciones con otras empresas y personas, dan lugar a cobros y pagos y generan un

superávit. Este excedente se utiliza luego para nuevas inversiones en activos, pago de deudas e impuestos, intereses sobre deudas y dividendos para los propietarios. Los individuos desempeñan un papel importante en este ciclo financiero. Son ellos quienes reciben y entregan el dinero, ya sea en forma de remuneración laboral, pagos de productos y servicios, aportes de capital, préstamos, dividendos, intereses o impuestos. El circuito financiero de una economía involucra numerosas etapas, en las que instituciones como las empresas, los intermediarios financieros y el Estado, actúan como proveedores y clientes entre sí. Las personas participan activamente en estas organizaciones, ya sea a través del trabajo administrativo u operativo que mantiene la organización funcionando sin problemas.

### 3.3 Componentes básicos de la empresa.

Además de los recursos operativos, también hay recursos asignados a actividades que están indirectamente relacionadas con el negocio principal. Estas inversiones pueden existir o no dentro de una empresa y no afectan directamente su desempeño operativo. Estos recursos se centran en generar ingresos fuera del negocio principal. Pueden tomar la forma de inversiones financieras, como depósitos bancarios, bonos o acciones de otras empresas, así como inversiones reales, como propiedades de alquiler. Tanto los activos operativos como los no operativos pueden financiarse exclusivamente mediante capital social proporcionado por los propietarios de la empresa, las deudas también son una forma de financiación comúnmente utilizada, especialmente cuando ofrecen ventajas de costos o mejoran la disponibilidad de capital para la expansión empresarial.

Es importante tener en cuenta que las deudas vienen con el compromiso de reembolsar el monto prestado junto con los intereses. Al determinar la estructura de financiamiento de la empresa, ésta tiene autonomía para decidir la proporción de capital y deuda utilizada para financiar sus recursos. Esta autonomía permite a la empresa seleccionar el método de financiación más adecuado sin impactar el desempeño de sus negocios principales. Una empresa depende de inversiones en diversos recursos para respaldar sus operaciones, estos recursos normalmente se financian mediante aportes de capital o deuda. Son esenciales para las actividades comerciales principales de la empresa, como la producción de alimentos, los servicios de comunicación, la extracción de petróleo o la venta de rodamientos.

Estos recursos, conocidos como recursos operativos, forman la capacidad operativa de la empresa, abarcando su capacidad productiva y su capacidad comercial. Los recursos operativos juegan un papel crucial en la generación de excedentes comerciales, que son las ganancias resultantes de las industrias objetivo de la empresa, los componentes financieros de una empresa consisten en los recursos asignados a sus negocios principales, el excedente resultante generado por estos recursos y la estructura financiera que comprende tanto

capital social como deuda. Estos componentes desempeñan un papel crucial en la realización de la estrategia comercial de la empresa y en la determinación de sus activos operativos y no operativos. Mientras que las inversiones operativas contribuyen a los activos operativos y al excedente de la empresa, las inversiones para obtener ingresos forman los activos no operativos de la empresa. Estos activos no operativos se mantienen principalmente por su potencial de ingresos y pueden venderse o liquidarse sin afectar el superávit operativo.

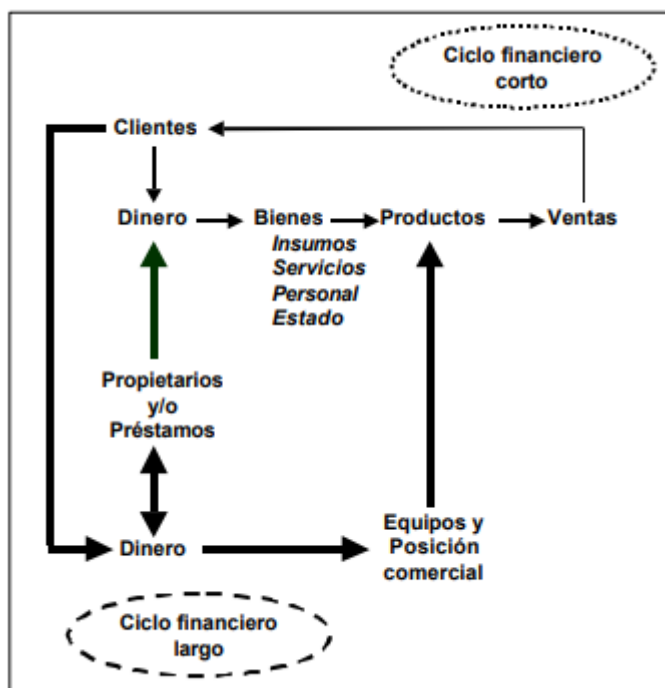
### 3.4 Ciclos financieros de un negocio.

El segundo tipo de ciclo se conoce como ciclo financiero largo. Este ciclo se refiere a recursos "fijos", como activos fijos como equipos o activos intangibles como patentes o marcas. Los fondos invertidos en estos recursos se devuelven como dinero durante una serie de períodos de tiempo a través de las ventas que se realizan utilizando esa capacidad. A diferencia de los fondos asignados a insumos, que se recuperan mediante la venta de productos, la recuperación de las inversiones fijas se produce principalmente mediante la generación de fondos resultantes del uso operativo de estos activos fijos. La circulación financiera implica un proceso repetitivo en el que el dinero se intercambia por bienes y luego se vuelve a convertir en dinero.

Este proceso se produce tanto entre empresas como entre particulares. Dentro de esta circulación financiera, hay dos tipos distintos de ciclos, cada uno con su propio ritmo único. El diagrama 3.1 proporciona una representación visual de los principales elementos involucrados en los ciclos financieros tanto cortos como largos. Las características únicas de estos ciclos dentro de cada empresa tienen implicaciones significativas en la cantidad de recursos que deben financiarse. El primer tipo de ciclo se conoce como ciclo financiero corto. Esto ocurre cuando se asignan fondos para insumos o productos, y luego esos fondos se recuperan cuando se recaudan las ventas. Básicamente, el dinero que se invierte en la producción o adquisición de bienes se recupera posteriormente mediante la venta de esos bienes.

Imagen 3.1

Ciclo financiero de un negocio



Fuente: Fornero, (s/f).

El análisis financiero requiere el uso de diversas técnicas para interpretar datos, evaluar la competitividad y la estrategia, pronosticar resultados futuros y calcular indicadores financieros. A través del diagnóstico y proyección de la situación financiera de la empresa, los analistas pueden obtener información sobre su desempeño actual y su desempeño futuro potencial en diferentes circunstancias. El aspecto de diagnóstico del análisis financiero implica evaluar el excedente actual que está generando la empresa y determinar si es suficiente considerando factores como el crecimiento y el financiamiento. Por otro lado, el aspecto de proyección del análisis financiero implica estimar el superávit que se lograría si se tomara una decisión particular.

Para realizar eficazmente un análisis financiero de una empresa, es fundamental identificar la información pertinente y utilizar herramientas adecuadas para manejar esa información, hay cuatro tipos principales de técnicas empleadas en el análisis financiero. En primer lugar, se utilizan técnicas de interpretación de datos para analizar tanto los datos internos de la empresa como los externos de los mercados financieros y de bienes. En segundo lugar, se emplean técnicas de evaluación competitiva y estratégica para evaluar la posición de la empresa en relación con sus competidores y determinar su dirección estratégica. En tercer lugar, se utilizan técnicas de previsión y proyección para estimar



resultados futuros y anticipar escenarios potenciales. Por último, las técnicas de cálculo financiero se aplican en todos los casos en que se realiza un análisis financiero, que implica la interpretación de la situación actual de la empresa (diagnóstico) y la proyección de su desempeño esperado en base a escenarios alternativos. La proporción de diagnóstico y de evaluación de alternativas que contiene el análisis depende de la decisión que se considere y la posición del interesado (interno o externo a la empresa).

### 3.5 Principales usos del análisis financiero.

El análisis financiero ayuda a evaluar los efectos de las decisiones de inversión, las políticas comerciales (como los precios, las promociones, la publicidad y la distribución en diferentes áreas geográficas) y las políticas operativas y de recursos humanos (como los programas de desarrollo de productos y la remuneración de los empleados), también ayuda a evaluar las opciones de financiación y las políticas de dividendos.

El análisis financiero juega un papel crucial en la comprensión de las implicaciones financieras de diversas situaciones comerciales, ayuda a determinar los recursos necesarios y el impacto en el superávit económico que genera una empresa. Este análisis se puede realizar para dos propósitos:

- 1) Para decisiones tomadas por partes externas asociadas a la empresa.
- 2) Para decisiones tomadas por la dirección de la empresa con respecto a la adquisición y gestión de sus recursos.

El análisis financiero sirve como herramienta de diagnóstico para diversos procesos de toma de decisiones dentro de una empresa. Permite una evaluación integral de las implicaciones financieras y ayuda a tomar decisiones informadas que pueden maximizar el desempeño financiero, existen múltiples aplicaciones del análisis financiero, que se pueden clasificar en dos grupos. En primer lugar, se utiliza para evaluar decisiones crediticias, como evaluar la solvencia de un cliente o la evaluación crediticia de un prestamista. También se utiliza para tomar decisiones relacionadas con aportes de capital, compra o venta de acciones de la empresa en el mercado y acuerdos de reestructuración financiera, el análisis financiero se emplea para determinar el valor de activos específicos, ya sea para su venta o con fines contables.

### 3.6 Análisis Financiero en la Gerencia.

A la luz de la naturaleza dinámica y en constante evolución del panorama empresarial, los gerentes se enfrentan al imperativo de adquirir una amplia experiencia que

les permita tomar decisiones rápidas y oportunas. Esto requiere la utilización de metodologías y técnicas efectivas para supervisar de manera competente sus organizaciones y alcanzar de manera efectiva objetivos predeterminados en general, las organizaciones enfrentan una multitud de desafíos financieros que resultan bastante difíciles de superar.

Estos desafíos abarcan una serie de cuestiones como costos financieros, riesgos, baja rentabilidad, conflictos para obtener financiamiento a través de recursos internos y de largo plazo, toma de decisiones ineficaz en materia de inversiones, control ineficaz sobre los procesos operativos y dificultades para distribuir dividendos, entre varias otras complicaciones. Para que una empresa prospere en un entorno empresarial desafiante y tumultuoso, debe adoptar estrategias que mejoren su competitividad y eficiencia, específicamente desde un punto de vista económico y financiero. Estas medidas permiten a la empresa optimizar la utilización de sus recursos, lo que se traduce en una mayor productividad y mejores resultados, al mismo tiempo que minimiza los costos.

Se vuelve imperativo que la empresa realice un análisis integral de sus circunstancias económicas y financieras relacionadas con sus operaciones. Para lograr este objetivo, es de suma importancia que los gerentes de una empresa posean una comprensión integral de los indicadores económicos y financieros clave, así como la capacidad de interpretarlos con precisión. Este conocimiento sirve como base para profundizar en el análisis financiero y utilizarlo como marco principal para tomar decisiones financieras acertadas. En consecuencia, surge la necesidad de adquirir una sólida formación teórica que abarque las principales técnicas y herramientas actualmente empleadas para mejorar la calidad de la información financiera, agilizar el proceso de toma de decisiones y, en última instancia, lograr una gestión financiera eficaz.

Según Hernández (2005), el análisis financiero es un método utilizado para evaluar el desempeño operativo de una empresa, permitiendo identificar su condición actual y anticipar posibles sucesos futuros, está orientado al cumplimiento de objetivos predeterminados, la base de este análisis implica la interpretación de eventos financieros que han ocurrido durante el curso de las operaciones comerciales. Al emplear técnicas específicas, este análisis ayuda a tomar decisiones precisas, juega un papel crucial en la evaluación de la capacidad de la empresa para gestionar la deuda y realizar inversiones. Para realizar este análisis, se comienza con la recopilación de información de los estados financieros de la empresa.

El análisis financiero es una herramienta valiosa que la dirección puede utilizar para anticipar y evaluar el impacto potencial de diversas decisiones estratégicas en el desempeño futuro de una empresa, estas decisiones pueden incluir desinvertir una unidad de negocios, modificar las políticas crediticias, ajustar las políticas de cobranza o inventario e incluso expandir las operaciones de la empresa a nuevas regiones geográficas. El proceso de

análisis financiero permite a los gerentes evaluar los riesgos y recompensas potenciales asociados con estas decisiones, capacitándolos para tomar decisiones informadas que pueden optimizar el desempeño y el éxito general de la empresa.

Al analizar datos financieros clave y utilizar diversas técnicas analíticas, la gerencia puede obtener información valiosa sobre los resultados potenciales de sus decisiones estratégicas, ayudándoles a planificar y elaborar estrategias para el futuro de manera efectiva, en esencia, el análisis financiero sirve como brújula para la dirección, guiándola hacia los caminos más ventajosos para el crecimiento y la prosperidad de la empresa. El análisis financiero juega un papel crucial en la gestión eficaz de cualquier organización, ya que abarca una variedad de principios y metodologías que se emplean para convertir datos contables, económicos y financieros en conocimientos valiosos para la toma de decisiones. Esto incluye tomar decisiones informadas con respecto a inversiones, financiamiento, planificación y control, todo con mayor facilidad e importancia.

El análisis financiero permite realizar comparaciones entre el desempeño de una empresa durante un período de tiempo específico y el de otras empresas similares, lo que facilita la evaluación comparativa y proporciona un contexto valioso para evaluar el éxito. En su publicación de Rubio, (2007) profundiza en el ámbito del análisis financiero, destacando su papel como proceso sistemático que implica la utilización de diversas técnicas y herramientas analíticas para analizar los estados financieros. Este intrincado proceso tiene como objetivo extraer una multitud de indicadores y conexiones que tienen un inmenso valor y relevancia en el ámbito de la toma de decisiones.

Rubio enfatiza la idea de que confiar únicamente en la información presentada en los estados financieros es inadecuado cuando se trata de realizar una planificación financiera integral, así como de comprender y evaluar la situación financiera de la empresa. El proceso de análisis de estados financieros implica la reorganización, consolidación, recuperación y comparación de información contable, operativa y financiera de una empresa. Mediante la aplicación de metodologías y herramientas adecuadas, este examen tiene como objetivo evaluar el estado financiero, el crecimiento y los resultados actuales e históricos de las operaciones comerciales para hacer predicciones informadas para el futuro.

A la luz de estas aseveraciones, se puede inferir que el análisis financiero abarca diversas etapas dentro del ámbito de la gestión. En primer lugar, se centra en la utilización y transformación de los datos contables documentados en los estados financieros. Posteriormente, sirve como mecanismo para identificar la información más adecuada, evitar circunstancias desfavorables y pronosticar resultados futuros mediante la computación de indicadores y el empleo de metodologías específicas. En última instancia, culmina con la evaluación y valoración de las circunstancias económicas y financieras en las que funciona la organización. En esta situación particular, los objetivos principales del análisis financiero

se centran en examinar los patrones de los factores monetarios asociados con las actividades de la empresa. Tiene como objetivo evaluar el estado económico y financiero de la empresa para conocer el grado de cumplimiento de objetivos predeterminados. Además, tiene como objetivo garantizar que la información contable se alinee con la situación real de la empresa.

Su objetivo es identificar los problemas predominantes, implementar acciones correctivas adecuadas y orientar la gestión hacia una planificación financiera competente y exitosa. Los objetivos del análisis financiero giran en torno a evaluar diversos aspectos de la salud financiera de una empresa, como su solvencia, liquidez y rentabilidad. Estos objetivos sólo pueden lograrse eficazmente si la información contable y financiera utilizada para el análisis es de alta calidad y confiabilidad. Para realizar un análisis financiero integral es necesario calcular diversos indicadores o ratios financieros que permitan evaluar y valorar el desempeño financiero de una empresa.

Por lo tanto, es crucial enfatizar la importancia de calcular los indicadores financieros ya que radica en el análisis y comprensión del valor proporcionado por cada indicador o ratio, confiar simplemente en el valor numérico produce información mínima o insignificante, es vital reconocer que el proceso de cálculo no debe implicar simplemente aplicar la fórmula, sino que también debe abarcar la atribución de significado a cada resultado numérico. Los indicadores financieros ofrecen información valiosa sobre el desempeño y la salud financiera de una empresa. Al calcular estos indicadores durante un período de tiempo, se pueden determinar promedios e identificar tendencias.

Al comparar estos indicadores entre varias empresas que operan en la misma industria, es posible realizar comparaciones significativas y evaluar sus posiciones relativas. Esto significa que los indicadores financieros sirven como una herramienta crucial para evaluar empresas dentro del mismo sector, independientemente de su tamaño. Pacheco et al. (2002) destacan la importancia de los indicadores financieros, ya que sirven como reflejo de los objetivos financieros convencionales. Estos indicadores abarcan varios componentes del balance y el estado de resultados, lo que nos permite obtener información sobre la liquidez, solvencia, eficiencia operativa, gestión de deuda, desempeño y rentabilidad generales de la empresa.

Al analizar estos indicadores, podemos evaluar eficazmente la situación financiera de la empresa y evaluar su capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo, gestionar la deuda a largo plazo, optimizar los procesos operativos y generar ganancias sostenibles. Los resultados del análisis financiero proporcionan información valiosa sobre el crecimiento y el progreso de la empresa durante un período de tiempo. Ayuda a evaluar la eficacia con la que la empresa ha utilizado sus recursos económicos y financieros y permite una comprensión integral del desempeño de su gestión financiera. Este análisis juega un

papel crucial en los procesos de toma de decisiones que involucran diversos aspectos como la determinación del tamaño y la composición adecuados de los activos, el nivel y la estructura de financiamiento y el establecimiento de políticas de dividendos dentro de la empresa.

Esta información es crucial para la planificación estratégica y asegurar el éxito sostenido de la empresa (Mallo y Merlo, 1995). La gestión financiera cubre todos los aspectos relacionados con el dinero, incluida su inversión, administración y propiedad. El objetivo principal es garantizar que el dinero se gestione eficaz y eficientemente para generar beneficios. Por tanto, el objetivo principal de la gestión financiera es maximizar el valor de las inversiones de la empresa para sus accionistas.

Durante sus primeras etapas, la noción de gestión financiera giraba predominantemente en torno a la gestión de fondos, y esta responsabilidad normalmente se asignaba a un individuo o a un departamento de finanzas dedicado, con el paso del tiempo, el concepto de gestión financiera experimentó una evolución significativa, hasta el punto de que ahora se ha transformado en un concepto multifacético e intrincado. La gestión financiera desempeña un papel crucial para garantizar el éxito general y la prosperidad de una empresa. En esencia, es responsable de gestionar y asignar eficientemente los recursos financieros.

Esto implica diseñar e implementar estrategias efectivas que permitan a la empresa adquirir los fondos necesarios para respaldar sus operaciones, la gestión financiera implica analizar meticulosamente las implicaciones financieras de las decisiones tomadas en varios departamentos internos de la organización. Al evaluar cuidadosamente las inversiones necesarias para impulsar las ventas y los ingresos, los gerentes financieros permiten a la empresa tomar decisiones informadas que impulsan el crecimiento, los gerentes financieros son expertos en descifrar e interpretar la gran cantidad de información financiera contenida en los estados financieros de la empresa. Esta capacidad les permite obtener una comprensión integral de la salud financiera de la empresa y hacer recomendaciones informadas para mejorar.

En última instancia, la gestión financiera sirve como una herramienta de diagnóstico que permite a los gerentes evaluar las condiciones económicas y financieras de la empresa y tomar medidas apropiadas para mejorar su bienestar financiero general. Esto indica que el análisis financiero juega un papel crucial en las responsabilidades de un gerente financiero, ya que sirve como herramienta para evaluar el estado financiero general de una organización. Abarca diversos aspectos como liquidez, solvencia, eficiencia operativa, estrategias de ventas, cobranzas, necesidades de financiamiento y desempeño general. Además, el análisis financiero también permite verificar si los objetivos financieros alcanzados se alinean con los planes y metas predeterminados, el gerente financiero debe

mantenerse actualizado diariamente sobre diversos acontecimientos financieros que ocurren a nivel mundial. Esto les permite evaluar la situación financiera específica de su empresa dentro del mercado en el que opera, así como analizar las posibles repercusiones que estos eventos puedan tener en sus operaciones comerciales. En esencia, es imperativo que la gestión de cualquier organización confíe en herramientas y metodologías de vanguardia para analizar eficazmente su desempeño financiero. Este análisis sirve como base para la toma de decisiones precisas y efectivas, ya que se basa en información financiera relevante, oportuna y confiable. Utilizando estos recursos indispensables, la dirección puede orientar la empresa hacia el logro de sus objetivos, asegurando su presencia continua en el mercado y el triunfo de sus esfuerzos productivos.

### 3.7 Indicadores de la situación financiera de la empresa

En la actualidad, los indicadores financieros ocupan un lugar primordial en la gran mayoría de empresas como instrumento esencial para evaluar su estado financiero. Al calcular e interpretar meticulosamente estos indicadores, las organizaciones obtienen la capacidad de ajustar su desempeño operativo, identificando de manera efectiva áreas de logros excepcionales, así como áreas que necesitan mejora y crecimiento. Hay varios indicadores financieros que se utilizan comúnmente para realizar análisis financieros, incluidos indicadores de liquidez y solvencia, indicadores de eficiencia o actividad, indicadores de deuda e indicadores de rentabilidad.

La solvencia, por otra parte, es crucial para la viabilidad a largo plazo de una empresa. Indica la capacidad de la empresa para generar suficiente flujo de efectivo para cubrir sus obligaciones a largo plazo. Una empresa solvente es aquella que tiene suficientes activos para hacer frente a sus pasivos incluso si experimenta dificultades financieras o enfrenta recesiones económicas. Es importante para una empresa mantener la solvencia, ya que garantiza la confianza de los acreedores, inversores y otras partes interesadas en la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos financieros.

Tanto la liquidez como la solvencia son conceptos estrechamente relacionados pero distintos, mientras que la liquidez se centra en la capacidad a corto plazo para cumplir con las obligaciones inmediatas, la solvencia analiza la estabilidad financiera a largo plazo y la capacidad para cumplir con las obligaciones a largo plazo. Una empresa puede tener una alta liquidez pero aún carecer de solvencia si tiene demasiados activos a corto plazo que no generan suficiente flujo de caja a largo plazo. Por el contrario, una empresa puede tener una solvencia sólida pero una liquidez baja si tiene la mayoría de sus activos invertidos en inversiones a largo plazo o activos fijos que no pueden convertirse fácilmente en efectivo, la liquidez y la solvencia son dos métricas financieras esenciales que las empresas deben monitorear y mantener.

La liquidez garantiza la disponibilidad inmediata de efectivo o activos para cumplir con las obligaciones a corto plazo, mientras que la solvencia refleja la salud financiera general y la capacidad para cumplir con las obligaciones a largo plazo. Una empresa necesita lograr un equilibrio entre estos dos factores para garantizar su estabilidad financiera y su éxito tanto a corto como a largo plazo. La liquidez y la solvencia son dos conceptos financieros importantes que son cruciales para la estabilidad y el éxito de una empresa. La liquidez se refiere a la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo, como pagar deudas o cubrir gastos inmediatos. Indica la disponibilidad de efectivo o activos líquidos que pueden convertirse rápidamente en efectivo para cumplir con estas obligaciones.

Por otro lado, la solvencia se refiere a la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a largo plazo, como pagar deudas a largo plazo o cumplir compromisos contractuales. Refleja la salud financiera general y la sostenibilidad de una empresa a largo plazo. Tener una sólida posición de liquidez es vital para una empresa, ya que garantiza que pueda acceder fácilmente a efectivo o activos que puedan convertirse fácilmente en efectivo para satisfacer sus necesidades financieras inmediatas. Esto es esencial para cubrir gastos operativos, pagar a los empleados, liquidar deudas a corto plazo y aprovechar oportunidades de inversión. La falta de liquidez puede provocar dificultades financieras, lo que dificulta que una empresa sobreviva en el corto plazo. Son numerosos los autores que analizan el concepto de liquidez, mientras que sólo unos pocos abordan el de solvencia. Sin embargo, hay un subconjunto de autores que en realidad utilizan el término liquidez indistintamente con solvencia (Rubio, 2007).

Precisamente por eso resulta imperativo establecer una distinción clara entre estas dos definiciones. En esencia, la liquidez se refiere a la capacidad de mantener la cantidad necesaria de efectivo para cumplir o liquidar obligaciones anteriores. Por otro lado, la solvencia se centra en el mantenimiento de activos y recursos esenciales para salvaguardar las deudas acumuladas, incluso si estos activos no involucran directamente efectivo. En el contexto de un negocio, la liquidez se refiere a la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, mientras que la solvencia se refiere a la capacidad de la empresa para cumplir con esas obligaciones.

Por tanto, es imperativo que una empresa asegure su solvencia para poder demostrar liquidez. Según Gitman (2003), cuando se trata de evaluar la liquidez, se debe evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras inmediatas. Gitman sostiene además que la liquidez abarca la estabilidad financiera general de una organización, lo que indica con qué facilidad la empresa puede liquidar sus deudas pendientes. Por un lado, la liquidez se refiere a la capacidad de una empresa para realizar pagos puntuales a sus acreedores. Esto demuestra la capacidad de pago inmediato de la empresa, que le permite cumplir rápidamente con sus obligaciones financieras. Por otro

lado, la solvencia se refiere a la capacidad de una empresa para cumplir con sus compromisos a corto plazo. Básicamente, la solvencia está determinada por la posesión por parte de la empresa de activos que puedan utilizarse fácilmente para liquidar sus obligaciones financieras en un período de tiempo relativamente breve. Para que una empresa mantenga su solvencia, es fundamental que esté dispuesta y sea capaz de cumplir con sus obligaciones financieras a medida que vencen.

Deben exhibir una capacidad sostenida para gestionar sus operaciones de manera que garanticen el mantenimiento de un panorama financiero favorable a largo plazo. La solvencia se puede determinar evaluando en qué medida una empresa posee activos suficientes para cumplir con sus obligaciones financieras. Sin embargo, es fundamental reconocer que si estos activos no se pueden convertir fácilmente en efectivo para cumplir con los pagos de la empresa, ésta carece de liquidez. En consecuencia, cabe destacar que si bien una empresa con liquidez suele ser solvente, la presencia de solvencia no garantiza liquidez en todo momento.

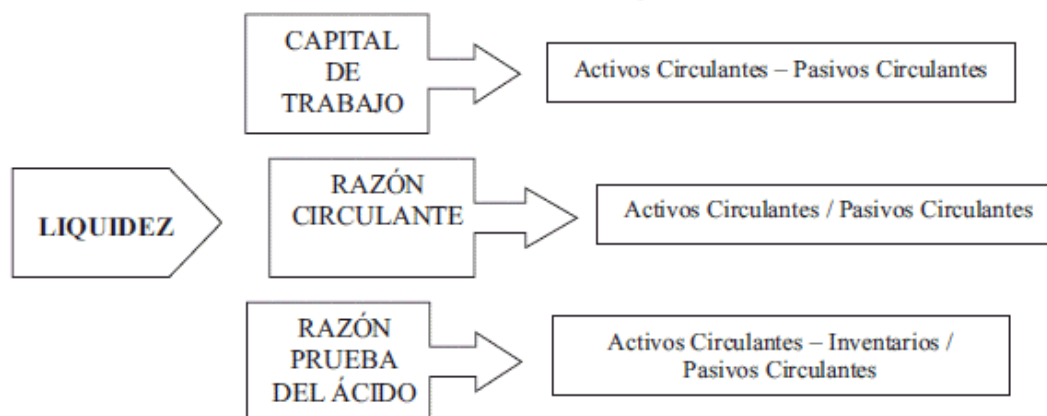
La liquidez, vista a través de una lente económica, se refiere al grado de facilidad o dificultad que implica convertir rápidamente un activo en efectivo sin incurrir en una depreciación sustancial de su valor. Esto implica que cuanto mayor sea el nivel de facilidad para convertir un activo en efectivo, mayor será su grado de liquidez. Para que una empresa cancele efectivamente sus obligaciones, puede acelerar el proceso convirtiendo su inventario y cuentas por cobrar en efectivo. El grado de liquidez de una empresa está determinado por la proporción de sus activos totales que existen en forma de activos circulantes.

Estos activos corrientes abarcan todos los fondos que están disponibles en el momento en que se prepara el balance de la empresa, incluido el efectivo en cuentas bancarias, caja chica, cuentas por cobrar a corto plazo y préstamos que se acercan a sus fechas de vencimiento. Por este motivo, la evaluación de la liquidez de una empresa se puede realizar mediante el empleo de análisis financiero. Esta herramienta analítica facilita el examen de varios componentes de los datos financieros tal como se presentan en los estados financieros de la empresa, permitiendo así el cálculo de indicadores específicos que miden la liquidez y solvencia de la empresa. Ejemplos de tales indicadores incluyen capital de trabajo, índice circulante y índice de prueba ácida, todos los cuales brindan información sobre la capacidad de la empresa para liquidar obligaciones a corto plazo (ver Figura 3.2).



Figura3.2

Indicadores de liquidez



Fuente: Nava, 2009.

El capital de trabajo es la cantidad de dinero que una organización invierte en sus activos actuales o de corto plazo, como efectivo, activos que se pueden convertir en efectivo e inventario. Engloba todos los recursos que una empresa dedica diariamente para llevar a cabo sus actividades operativas, teniendo en cuenta tanto sus activos corrientes como sus obligaciones corrientes. La disparidad entre estos dos componentes se conoce como capital de trabajo neto, según ciertos autores, el concepto de capital de trabajo va más allá de ser un simple indicador y puede servir como una medida integral de la liquidez global de una empresa (Gitman, 2003).

El razonamiento detrás de esto es que cuanto mayor sea la brecha entre los activos corrientes de una empresa y sus obligaciones a corto plazo, mayor será su capacidad para generar fondos para cumplir con sus deudas pendientes cuando venzan. Esta lógica surge del hecho de que los activos corrientes representan entradas de efectivo, mientras que los pasivos corrientes representan salidas de efectivo, se vuelve imperativo que las empresas mantengan un capital de trabajo adecuado para asegurarse de tener suficientes reservas de efectivo para cumplir con sus obligaciones financieras rápidamente una vez que alcancen sus fechas de vencimiento. El ratio circulante es una métrica financiera que ayuda a evaluar qué tan bien una empresa puede liquidar sus deudas a corto plazo.

Lo logra comparando los activos corrientes de la empresa con sus pasivos corrientes, es importante que los administradores financieros consideren que un índice circulante alto no necesariamente equivale a una disponibilidad inmediata de efectivo para las operaciones diarias. Esto se debe a que incluso si los activos circulantes parecen

sustanciales, puede haber desafíos a la hora de convertir el inventario en ventas o cobrar las ventas a crédito de manera oportuna para generar el efectivo necesario, la confiabilidad del alto valor indicado por el índice circulante puede ser incierta.

Es importante tener en cuenta que cuando una empresa enfrenta dificultades financieras, comienza a tomar ciertas acciones para mitigar la situación. Una de estas acciones incluye retrasar la cancelación de sus obligaciones o buscar ayuda financiera de los bancos a través de préstamos. Como resultado, los pasivos circulantes de la organización comienzan a acumularse a un ritmo más rápido y superan sus activos circulantes. Esto tiene un impacto negativo en el ratio circulante, que es una medida crucial de la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. El ratio circulante, al ser un indicador fiable de liquidez y solvencia, está muy influenciado por la cantidad de efectivo que posee una empresa.

El índice de prueba ácida, en esencia, evalúa hasta qué punto una empresa posee los recursos necesarios para liquidar rápidamente sus obligaciones pendientes en un momento específico. Esta métrica financiera comparte similitudes con el índice actual, aunque con una exclusión distinta: el inventario. La exclusión del inventario se atribuye a su naturaleza relativamente menos fluida en comparación con otros activos circulantes, la importancia de evaluar los indicadores de liquidez dentro de una empresa surge del hecho de que ofrecen información valiosa sobre el nivel de liquidez que posee la organización. Esto se vuelve particularmente crucial ya que ayuda a identificar posibles escenarios de iliquidez, en los que la empresa carece de efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras, semejante situación es muy perjudicial para los objetivos generales de una gestión financiera eficaz.

La iliquidez tiene diversas repercusiones que resultan en restricciones al pago de la deuda y dificultan la capacidad de tomar decisiones financieras acertadas. También conduce a una disminución de las actividades operativas, lo que obliga a la venta de activos esenciales necesarios para el proceso de producción, puede resultar en una reducción de la rentabilidad, pérdida de oportunidades de expansión, pérdida de control sobre las operaciones e inversiones y, en última instancia, incluso la posible quiebra de la empresa.

## CAPÍTULO IV

### EFICIENCIA DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

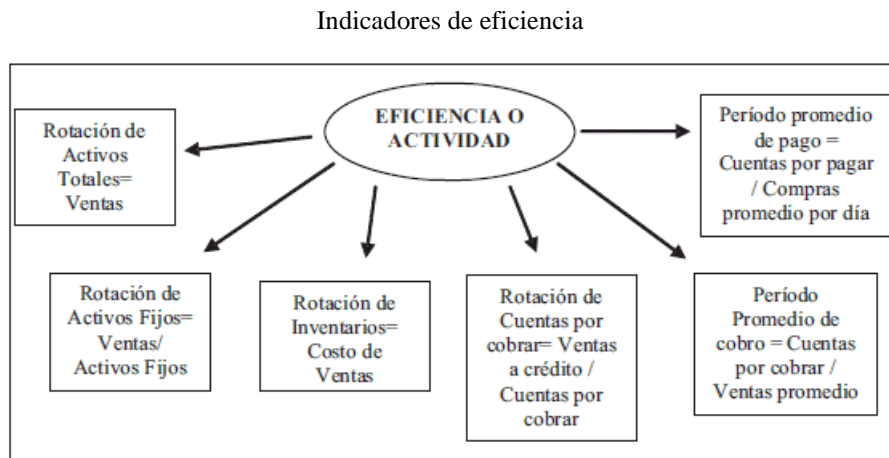
#### 4. LA EVALUACIÓN DE LA EFICACIA.

La eficiencia desempeña un papel crucial en todos los aspectos de una operación empresarial, ya que proporciona información valiosa sobre la utilización de los recursos y la eficacia de diversos procesos. Es imperativo subrayar que la eficiencia se refiere esencialmente a la correlación entre el valor derivado del producto final y los insumos y activos empleados en su producción. Al comprender y optimizar la eficiencia, las empresas pueden optimizar sus operaciones, reducir costos, maximizar la productividad y, en última instancia, lograr los resultados deseados., existen indicadores de eficiencia que evalúan en qué medida se lleva a cabo el proceso de producción, con un énfasis específico en la manera en que se realizan las actividades y el resultado producido por los recursos utilizados.

El análisis financiero nos permite evaluar la eficacia de la utilización de sus activos y recursos por parte de una organización. Esto se logra mediante el examen de varios indicadores de eficiencia o actividad, cuyo objetivo principal es medir la rapidez con la que cuentas específicas se convierten en ventas o efectivo. Estos indicadores sirven como puntos de referencia que describen el grado en que se gestionan de manera competente los activos totales, los activos fijos, los inventarios, las cuentas por cobrar, el proceso de cobranza y las cuentas por pagar. Algunos de los indicadores utilizados para medir la eficiencia o la actividad en una empresa incluyen la rotación total de activos, la rotación de activos fijos, la rotación de inventarios, la rotación de cuentas por cobrar, el período promedio de cobro y el período promedio de pago (como se muestra en la Figura 2). Estos indicadores brindan información sobre la eficacia con la que una empresa utiliza sus activos, administra su inventario, cobra los pagos de los clientes y realiza pagos a los proveedores.

Al analizar estos indicadores, las empresas pueden evaluar su eficiencia operativa e identificar áreas de mejora para mejorar su desempeño general.

Figura 4.1



Fuente: Nava, 2009.

La rotación de activos totales es una medida que evalúa la capacidad de una empresa para generar ingresos utilizando eficazmente sus activos totales. En otras palabras, mide la eficiencia con la que una empresa gestiona sus activos para lograr mayores ventas. Esta métrica cuantifica la frecuencia con la que una empresa renueva sus activos totales dentro de un año fiscal específico. Una mayor rotación total de activos significa un mayor nivel de eficiencia en la utilización de los activos y derechos propiedad de la empresa. En la misma línea, el concepto de rotación de activos fijos sirve como medida de la eficacia de la empresa a la hora de generar ingresos a partir de sus inversiones en activos fijos, que abarcan una gama de recursos físicos como edificios, instalaciones, maquinaria y equipos. Básicamente, esta métrica cuantifica la frecuencia con la que la empresa reemplaza o actualiza sus activos fijos dentro de un año determinado.

Cuanto mayor sea la magnitud de este indicador, más hábilmente la organización maximiza la utilización de sus activos. Un aspecto crítico que tiene una inmensa importancia en cualquier organización es el concepto de inventarios. Estos inventarios abarcan la cantidad mínima de productos o artículos que son esenciales para satisfacer las demandas de los clientes. Esto subraya la necesidad crucial de determinar la rotación de inventarios, que esencialmente mide la liquidez o la facilidad con la que el inventario disponible puede convertirse en efectivo o cuentas por cobrar. En otras palabras, sirve como un reflejo de la eficiencia de la administración al utilizar y convertir eficientemente el inventario en activos valiosos. La rotación de inventario es una métrica que mide la frecuencia con la que se repone el inventario dentro de un año determinado. Una empresa con una alta rotación de inventario es indicativa de prácticas de gestión eficaces y del

compromiso de actualizar periódicamente su oferta de productos. Por otro lado, mantener una baja rotación de inventario puede llevar a la acumulación de artículos obsoletos y obsoletos analizar la rotación del inventario proporciona información valiosa sobre qué tan bien una empresa gestiona su inventario y sirve como medio para identificar posibles ineficiencias en su sistema de gestión.

La rotación de cuentas por cobrar es una métrica que revela cuántas veces, en promedio, una empresa puede cobrar el pago de las ventas a crédito dentro de un período de tiempo determinado, convirtiendo efectivamente esas ventas en efectivo. Van Horne (2003) enfatiza que esta medida indica la frecuencia con la que las cuentas por cobrar se convierten exitosamente en efectivo, indicando así la capacidad de la empresa para pagar sus ventas a crédito. Un valor alto en este indicador sugiere que la empresa ha implementado políticas de cobranza efectivas, lo que ha resultado en una gestión eficiente de sus cuentas por cobrar. En el ámbito de la gestión financiera, el período promedio de cobro sirve como una métrica crucial que arroja luz sobre el tiempo que le toma a una empresa recuperar los fondos de sus ventas a crédito.

Básicamente, cuantifica el número de días que el efectivo generado a partir de estas ventas a crédito permanece en posesión de los clientes antes de ser devuelto a la empresa. Como punto de referencia general, el período promedio de cobro suele abarcar un período de 30 días, es fundamental tener en cuenta que si este indicador en particular vira hacia valores extremadamente altos o extremadamente bajos, puede considerarse desfavorable para la empresa. Esto se debe principalmente al hecho de que valores tan extremos a menudo significan posibles ineficiencias dentro de las políticas de crédito y cobranza de la empresa, lo que justifica una mayor investigación y posibles mejoras para rectificar la situación.

Según Brigham y Houston (2006), el período promedio de pago se refiere a la duración promedio entre la adquisición de recursos, como materiales y mano de obra, y el posterior desembolso de efectivo por esos recursos. En términos más amplios, se trata de una medida de eficiencia que refleja la cantidad de tiempo que una empresa necesita para liquidar sus obligaciones o realizar pagos por compras a crédito. Básicamente, esto representa la cantidad de días que le toma a una empresa pagar sus deudas. El cálculo de este indicador tiene gran importancia a la hora de evaluar la solvencia de una empresa, ya que permite determinar su capacidad para realizar pagos puntuales.

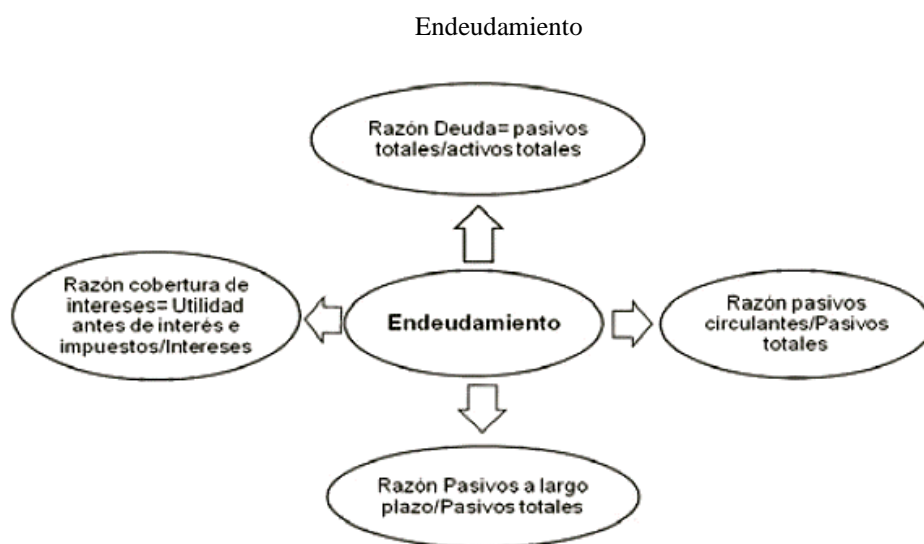
#### 4.1 Capacidad de endeudamiento.

Antes de utilizar el financiamiento, el gerente financiero debe evaluar minuciosamente la capacidad de la empresa para realizar pagos. Este paso crucial es necesario para determinar la mayor cantidad posible de deuda que la empresa puede soportar. Al examinar cuidadosamente la capacidad de pago, el administrador financiero

puede determinar efectivamente el volumen óptimo de deuda que la empresa puede manejar cómodamente. Esta evaluación integral garantiza que la empresa no se extienda demasiado y mantenga una posición financiera sostenible. La situación de endeudamiento de una empresa es un reflejo del apoyo financiero brindado por partes externas, conocidas como acreedores, que aportan fondos para impulsar la rentabilidad de la empresa en sus actividades productivas.

En esencia, el nivel de deuda de una empresa significa el valor monetario derivado de individuos y entidades fuera de la organización, ya que los acreedores prestan sus recursos con el objetivo final de obtener ganancias financieras. La determinación de este monto de deuda se puede lograr mediante la realización de un análisis financiero integral, que implica el cálculo y utilización de varios indicadores o ratios financieros. Estas métricas ayudan a evaluar la capacidad de una empresa para obtener financiación y determinar si puede contar con el apoyo de sus accionistas o acreedores externos, este análisis evalúa la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones con terceros, tanto en el futuro cercano como en el largo plazo. Hay varios indicadores de deuda que vale la pena mencionar, a saber, el índice de deuda, el índice de pasivo corriente a pasivo total, el índice de pasivo a largo plazo a pasivo total y el índice de cobertura de intereses. Estos indicadores desempeñan un papel importante en la evaluación de la salud financiera de una entidad y se ilustran en la Figura 4.2

Figura 4.2



Fuente: Nava, 2009.

el análisis financiero requiere el uso de diversas técnicas para interpretar datos, evaluar la competitividad y la estrategia, pronosticar resultados futuros y calcular indicadores financieros. A través del diagnóstico y proyección de la situación financiera de la empresa, los analistas pueden obtener información sobre su desempeño actual y su desempeño futuro potencial en diferentes circunstancias. El aspecto de diagnóstico del análisis financiero implica evaluar el excedente actual que está generando la empresa y determinar si es suficiente considerando factores como el crecimiento y el financiamiento. Por otro lado, el aspecto de proyección del análisis financiero implica estimar el superávit que se lograría si se tomara una decisión particular.

Para realizar eficazmente un análisis financiero de una empresa, es fundamental identificar la información pertinente y utilizar herramientas adecuadas para manejar esa información. Hay cuatro tipos principales de técnicas empleadas en el análisis financiero. En primer lugar, se utilizan técnicas de interpretación de datos para analizar tanto los datos internos de la empresa como los externos de los mercados financieros y de bienes. En segundo lugar, se emplean técnicas de evaluación competitiva y estratégica para evaluar la posición de la empresa en relación con sus competidores y determinar su dirección estratégica. En tercer lugar, se utilizan técnicas de previsión y proyección para estimar resultados futuros y anticipar escenarios potenciales. Por último, las técnicas de cálculo financiero se aplican en todos los casos en que se realiza un análisis financiero, que implica la interpretación de la situación actual de la empresa (diagnóstico) y la proyección de su desempeño esperado en base a escenarios alternativos.

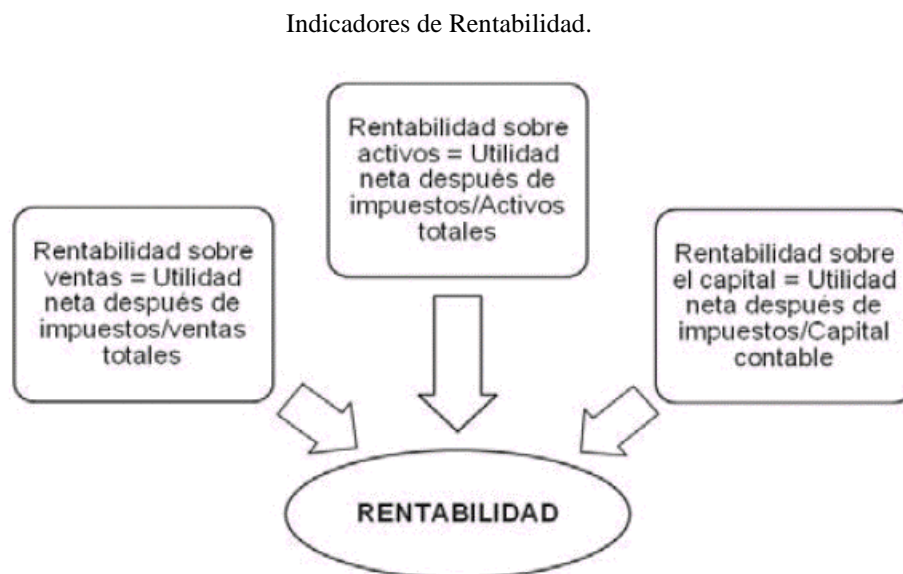
#### 4.2 Rentabilidad.

La rentabilidad es el resultado de varios factores y estrategias empleadas por el equipo directivo y los tomadores de decisiones financieras dentro de una organización. Esencialmente, significa el grado de utilidad o ventaja derivada de un activo en relación con su utilización en el proceso de producción durante un período de tiempo específico. Además, la rentabilidad se cuantifica como porcentaje, sirviendo como métrica para evaluar la efectividad de las actividades operativas y los proyectos de inversión emprendidos por las empresas. El análisis financiero juega un papel crucial en la determinación de los niveles de rentabilidad de una empresa. Permite evaluar la eficiencia de la empresa en la utilización de sus activos, el nivel de ventas que logra y la sabiduría para realizar inversiones.

Esta evaluación es posible mediante la aplicación de diversos indicadores financieros que resaltan los efectos de una gestión eficaz y eficiente de los recursos disponibles. Al analizar estos indicadores se pueden obtener cifras precisas sobre el desempeño de la actividad productiva de la empresa, determinando en definitiva su rentabilidad. Algunos de los indicadores clave utilizados en este análisis incluyen el

rendimiento de las ventas, el rendimiento de los activos y el rendimiento del capital aportado por los propietarios (como se ilustra en la Figura 4.3).

Figura 4.3



Fuente: Nava, 2009.

#### 4.3 Análisis Financieros y sus Técnicas.

- Análisis comparativo.

Al realizar un análisis financiero dentro de una empresa, el gerente financiero posee varios métodos que pueden utilizarse para examinar y comprender a fondo los datos presentados por los indicadores financieros. Esto les faculta para ofrecer explicaciones exhaustivas ante cualquier consulta que pueda surgir con posterioridad a la realización de los cálculos. Entre los métodos analíticos más utilizados se encuentran los siguientes: Además, este análisis comparativo nos permitirá evaluar las fortalezas y debilidades de diferentes enfoques, estrategias o modelos. Al identificar las mejores prácticas o los métodos más efectivos, podemos mejorar nuestra comprensión y potencialmente mejorar nuestros propios procesos o sistemas. En esta sección, realizaremos un análisis comparativo para examinar las similitudes y diferencias entre varios factores, variables o aspectos.

Este análisis tiene como objetivo proporcionar una comprensión más profunda del tema en cuestión y arrojar luz sobre cualquier patrón o tendencia importante. Al comparar y contrastar diferentes elementos, podemos sacar conclusiones significativas y tomar decisiones informadas. Además, el análisis comparativo nos ayudará a identificar cualquier brecha o área que requiera mayor investigación. Al resaltar estas brechas, podemos



priorizar los esfuerzos futuros de investigación o desarrollo y asegurarnos de abordar cualquier limitación o deficiencia. En general, esta sección profundizará en un análisis comparativo integral, considerando diferentes factores, variables o aspectos, para brindar un análisis integral y profundo del tema. Ofrecerá ideas valiosas, recomendaciones y vías potenciales para una mayor exploración. A través de este análisis comparativo, exploraremos las relaciones entre diferentes factores e identificaremos posibles correlaciones o efectos causales. Este proceso implica examinar datos, estadísticas u otra información relevante de diversas fuentes y evaluarlos de manera sistemática.

Cuando comparamos los ratios financieros de una empresa, nos proporciona información valiosa sobre el desempeño promedio, las tendencias y los cambios que han tenido lugar durante un período de tiempo. Gitman (2003) sugiere que existen dos enfoques para las comparaciones de ratios, a saber, el análisis seccional y el análisis de series de tiempo, que nos permiten comprender mejor la importancia y las implicaciones del ratio o indicador que se analiza. El análisis seccional es un proceso que implica la evaluación de varios indicadores financieros de diferentes empresas que operan dentro de la misma industria o en relación con puntos de referencia establecidos dentro de sus respectivos sectores.

Esta evaluación se lleva a cabo para un ejercicio financiero específico, lo que permite a las empresas obtener información sobre su propio desempeño en comparación con otros. Al realizar este análisis, las empresas pueden identificar tanto sus áreas de fortaleza como de debilidad, lo que les permite identificar áreas que requieren mejora o mayor desarrollo. El presente análisis proporciona información sobre cualquier desviación, ya sea positiva o negativa, que pueda ocurrir en relación con el promedio del sector. Estas variaciones sirven como una clara indicación de posibles desafíos financieros. En consecuencia, se vuelve imperativo que la gerencia realice un examen más completo para identificar e implementar estrategias apropiadas que aborden de manera efectiva cualquier obstáculo que obstaculice el buen funcionamiento del proceso de producción.

Por el contrario, el análisis de series temporales ofrece la oportunidad de evaluar el desempeño financiero actual de la empresa y realizar comparaciones con períodos anteriores. En esencia, permite examinar los indicadores financieros de una manera que revela sus patrones y tendencias a lo largo del tiempo. En consecuencia, esto permite determinar el crecimiento en relación con objetivos predeterminados, así como identificar cualquier mejora o deterioro en la situación financiera de la empresa de año en año. Además, al detectar variaciones significativas en las cifras de los indicadores entre ejercicios, el análisis ayuda a identificar los problemas financieros existentes, comprender sus causas subyacentes e implementar medidas correctivas adecuadas para resolverlos. En última instancia, este análisis integral allana el camino para lograr resultados superiores en el futuro. Es crucial enfatizar que en Venezuela hay una falta de puntos de referencia

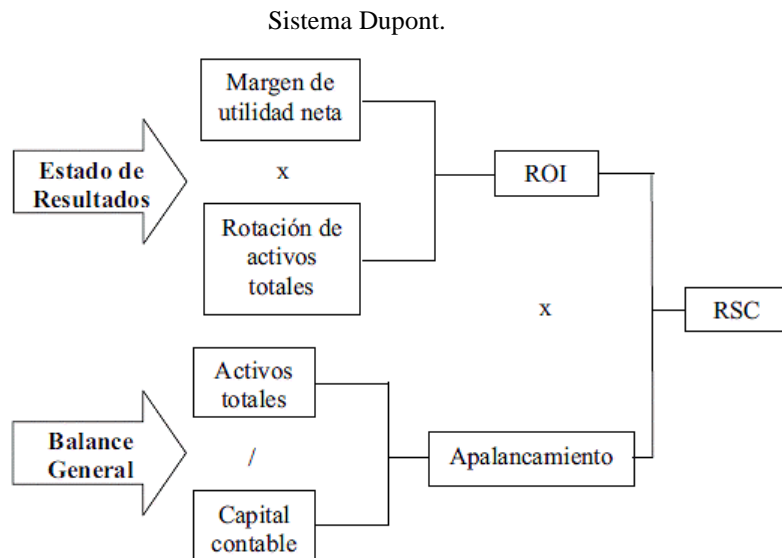
financieros establecidos para varios sectores productivos, lo que dificulta comparar los indicadores financieros con los promedios del sector. Esta ausencia de valores de referencia obstaculiza la capacidad de realizar análisis comparativos integrales dentro de industrias específicas. En consecuencia, el análisis de nuestro país se limita principalmente a la utilización de métodos de análisis de series de tiempo.

- Análisis Dupont.

El análisis Dupont es una metodología de investigación desarrollada por Gitman en 2003, cuyo objetivo es identificar las responsabilidades gerenciales específicas que contribuyen al desempeño financiero de una empresa. Este análisis tiene en cuenta todos los diferentes aspectos de las actividades financieras de una empresa. Al examinar la interconexión de varios indicadores financieros, el análisis de Dupont produce un índice que mide la eficacia de la empresa para generar beneficios. El sistema en cuestión está diseñado para optimizar la capacidad de la empresa para realizar un examen exhaustivo de métricas financieras particulares. Este examen revela la intrincada relación entre estas métricas, que en última instancia influyen en el rendimiento de los activos.

Esencialmente, el sistema permite desglosar el rendimiento del capital en tres componentes clave: eficiencia de los activos, rentabilidad de las ventas y utilización del apalancamiento financiero. El proceso de análisis de Dupont implica fusionar el estado de resultados y el balance para derivar dos indicadores integrales de rentabilidad: retorno de la inversión (ROI) y retorno del capital contable (RSC). Combinando estos estados financieros se puede obtener una comprensión más holística de la rentabilidad de la empresa. La medición del ROI, o retorno de la inversión, se determina calculando las ganancias operativas. Este cálculo se logra multiplicando el margen de beneficio neto por la rotación total del activo. Por otro lado, el cálculo de la RSE, o responsabilidad social corporativa, pasa por multiplicar el rendimiento de los activos o de la inversión por el apalancamiento financiero. Este apalancamiento se determina comparando los activos totales con el capital contable de la empresa (como se muestra en la Figura 4.4).

Figura 4.4



Fuente: Nava, 2009.

En términos generales, el análisis de Dupont se centra principalmente en la correlación entre la rentabilidad de una empresa en términos de margen de beneficio sobre las ventas, la eficiencia de la utilización de sus activos a través de la rotación de activos y el impacto del apalancamiento en la determinación del nivel general de rendimiento para los accionistas equidad. La utilización del análisis de Dupont es extremadamente valiosa cuando se trata de desarrollar planes financieros para empresas. Esto se debe principalmente a su capacidad para proporcionar información completa sobre la rentabilidad obtenida de las inversiones y el correspondiente capital contable utilizado. Como resultado, permite la creación de planes financieros que se adaptan al estado financiero actual de la empresa, sirviendo como base para tomar decisiones acertadas que pueden mejorar el desempeño en todos los aspectos de la organización, tanto a corto como a largo plazo.

#### 4.4 Análisis Discriminante.

El análisis discriminante, un método estadístico empleado principalmente durante la década de 1980, fue utilizado ampliamente por Edward Altman en 1968 para evaluar y comparar diversos indicadores financieros. Esta técnica resultó fundamental para distinguir a las empresas financieramente prósperas de las que estaban al borde de la quiebra. En esencia, este análisis implica categorizar las observaciones que se han recopilado de antemano. El proceso de clasificación se inicia considerando un conjunto de variables que describen a los individuos u objetos que son foco de estudio. Esta técnica, como explican Elizondo y Altman (2003), se basa en examinar y combinar indicadores o ratios financieros

sea para una sola organización o un conjunto de ellas. Desde el punto de vista financiero, este método sirve como medio para comprender y evaluar el desempeño financiero de la empresa o grupo de empresas analizadas. Al principio, Altman creó un modelo conocido como Altman Z para pronosticar la probabilidad de que las empresas quiebren. Este modelo utiliza un análisis discriminante de una variedad de indicadores financieros para clasificar a las empresas en dos grupos distintos: aquellas en riesgo de quiebra y aquellas que no están en riesgo. Elizondo y Altman (2003) destacan que Altman también ha desarrollado otros modelos para evaluar la solvencia.

El enfoque de análisis discriminante se utiliza para identificar la relación entre indicadores individuales y determinar cuáles tienen un impacto significativo en el valor discriminante, conocido como valor Z. Este método ha ganado una amplia aceptación y reconocimiento. La función discriminante que resultó del puntaje Z de Altman es la siguiente: La ecuación Z es igual a 6,56 veces el valor de X1 más 3,26 veces el valor de X2 más 6,72 veces el valor de X3 más 1,05 veces el valor de X4. Esta ecuación representa una relación matemática entre las variables X1, X2, X3 y X4, donde cada variable se multiplica por un coeficiente específico y luego se suma para determinar el valor de Z. X representa los índices elegidos que se utilizan para crear el valor Z, como se indica en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1

Función Discriminante.

<b>Valores X</b>	<b>Relación</b>
X1	Capital de Trabajo / Activo Total
X2	Utilidades Retenidas / Activo Total
X3	Utilidad antes de impuestos / Activo Total
X4	Total patrimonio / Pasivo Total

Fuente: Nava, 2009.

Los límites de referencia pueden extenderse más allá del número o tipo de fuentes para incluir la calidad y credibilidad de las referencias utilizadas. En entornos académicos y académicos, es importante dar prioridad a las fuentes revisadas por pares, como revistas académicas, libros publicados por editoriales acreditadas y actas de congresos. Estas

fuentes se someten a rigurosos procesos de revisión para garantizar la exactitud, confiabilidad y validez de la información que contienen, los límites de referencia desempeñan un papel crucial en entornos académicos y de investigación al proporcionar pautas y restricciones sobre el uso de fuentes.

Estos límites ayudan a promover la integridad académica, prevenir el plagio y mantener la calidad y credibilidad del trabajo académico. Los investigadores, escritores y estudiantes deben conocer y cumplir estos límites de referencia para defender los estándares éticos y garantizar la validez y confiabilidad de su trabajo, los límites de referencia también pueden abarcar el plazo dentro del cual se deben citar las fuentes. Esto significa que las referencias generalmente deben ser recientes y actualizadas para garantizar la validez y relevancia de la información presentada.

Puede haber casos en los que se permitan referencias más antiguas o clásicas, particularmente en contextos históricos o teóricos, los límites de referencia pueden variar según la disciplina específica, la institución académica o las pautas de publicación. En algunos casos, puede haber reglas estrictas con respecto a la cantidad de referencias que se pueden incluir en un artículo o los tipos de fuentes que se consideran aceptables. Por ejemplo, determinadas revistas científicas pueden exigir que se incluya un número máximo de referencias en un artículo de investigación para mantener el enfoque y la claridad del estudio.

Una puntuación  $Z$  de 2,60 indica una baja probabilidad de quiebra. Esto sugiere que la empresa está gestionando eficientemente sus finanzas y no se espera que enfrente ninguna dificultad financiera en el futuro previsible. En esencia, significa que la empresa se encuentra en una situación financiera sólida. Existe una alta probabilidad de quiebra si el valor de  $Z$  es menor o igual a 1,10. El rango de valores  $Z$  entre 1,10 y 2,60, también conocido como zona gris o de incertidumbre, representa una situación en la que las empresas que se encuentran dentro de este rango pueden exhibir características contrastantes. Estas empresas pueden poseer excelentes cualidades pero están mal administradas, o pueden considerarse empresas deficientes pero están excepcionalmente bien administradas.

Estos parámetros demuestran una correlación entre un valor más alto de  $Z$  y una menor probabilidad de que la empresa se enfrente a la quiebra. Es crucial enfatizar que este modelo en particular tiene la flexibilidad de ser utilizado ya sea para un colectivo de empresas o para una empresa individual. En el caso de un grupo de empresas, la fase inicial implica el cálculo de cada indicador dentro del modelo para cada empresa incluida en la muestra analizada. Tras este paso, se calcula el valor medio de cada índice dentro del colectivo de empresas. Finalmente, estos valores promedio se sustituyen en la función discriminante, lo que finalmente produce el valor de  $Z$ . Cuando se trata de implementar el

modelo dentro de una empresa específica, el proceso sigue siendo consistente. Cada indicador del modelo se calcula meticulosamente y los valores resultantes se conectan posteriormente a la función discriminante para determinar el valor Z correspondiente. Estos valores Z luego se comparan con los parámetros de referencia predeterminados para evaluar y diagnosticar el estado financiero de la empresa o empresas examinadas.

El progreso económico y los resultados del sector empresarial de cualquier nación están constantemente influenciados por una variedad de factores económicos, siendo la inflación un aspecto destacado. En el caso de Venezuela, la inflación ha sido un fenómeno económico predominante durante varios años, ejerciendo su impacto en diversos aspectos como precios, costos, sueldos, salarios, valores de las propiedades y asuntos monetarios en general. Según Mochón (2001), la inflación puede describirse como el aumento general y continuo de los costos de los bienes y servicios que ocurre dentro de una economía. Este fenómeno se caracteriza por un aumento constante de los precios en varios sectores, según esta explicación dada, es imperativo que los estados financieros de una empresa tengan en cuenta el impacto de la inflación.

Esto se debe a que estos estados documentan las actividades financieras de la empresa utilizando el valor monetario aplicable en el momento en que se obtuvieron los bienes y servicios. En consecuencia, en las economías que experimentan inflación, las operaciones registradas en los estados financieros gradualmente se expresan en valores históricos a medida que pasa el tiempo, se vuelve esencial ajustar o reexpresar los estados financieros para actualizar las cifras de transacciones con el valor correspondiente que se alinee con la fecha de cierre del ejercicio más reciente. El proceso de reexpresión de los estados financieros, descrito por Redondo (1993), implica convertir los valores originales de los activos y pasivos en unidades monetarias equivalentes que reflejen el poder adquisitivo en la fecha actual.

Este ajuste, también conocido como ajuste por inflación, tiene como objetivo corregir los estados financieros que fueron elaborados inicialmente en una moneda afectada por la inflación, permitiendo una evaluación más precisa de la verdadera rentabilidad de la empresa. Al comparar los activos iniciales y finales expresados en las mismas unidades monetarias, esta reexpresión permite una comprensión clara del desempeño financiero real de las operaciones de la empresa. En el país de Venezuela los estados financieros se actualizan utilizando dos métodos: el Método del Nivel General de Precios o Precios Constantes y el Método Mixto. De estos dos, el método del nivel general de precios es ampliamente reconocido y aceptado a nivel mundial. Este método implica actualizar los estados financieros para reflejar el nivel general de precios en una fecha específica, con el fin de igualar el poder adquisitivo de la moneda. Este enfoque ayuda a garantizar que los estados financieros reflejen con precisión el valor real de la moneda en el momento de la presentación de informes (Redondo, 1993). Con base en las pautas proporcionadas en la

Declaración de Principios de Contabilidad No. 10, también conocida como DPC-10, el segundo enfoque implica la aplicación extensiva de un índice general de precios a todos los componentes de los estados financieros. Este método, comúnmente conocido como Método General de Nivel de Precios, tiene como objetivo reemplazar los valores existentes con costos actuales utilizando el Método de Costo Actual.

En particular, este enfoque se diseñó específicamente para adaptarse a las circunstancias únicas que prevalecían en Venezuela, particularmente en 1991, cuando numerosas empresas optaron por reevaluar sus activos fijos para salvaguardar sus tenencias en medio de las galopantes presiones inflacionarias. Ajustar los estados financieros a la inflación es una práctica increíblemente valiosa para las organizaciones, ya que ofrece multitud de beneficios. Una de las principales ventajas es que proporciona información más pertinente y actualizada en comparación con los estados financieros históricos. Esto es crucial para las empresas, ya que les permite reevaluar el valor de sus activos fijos y, en última instancia, actualizar el valor total del capital.

Al reconocer el verdadero valor de estos activos mediante el uso de valores modernos y realistas, como los de activos fijos, inventarios e inversiones, las empresas pueden obtener una comprensión más clara de su situación financiera. Estos activos, que son sin lugar a duda los aspectos más importantes de cualquier empresa, desempeñan un papel fundamental a la hora de determinar su éxito y estabilidad. En la misma línea, cuando se modifican el resto de los componentes de los estados financieros para tomar en cuenta la inflación y se calculan los indicadores financieros en consecuencia, se obtienen datos más precisos, confiables y auténticos, que brindan una representación genuina del estado financiero de la organización.

Esto es particularmente crucial en economías que experimentan presiones inflacionarias, como la economía venezolana, donde los estados financieros basados en costos históricos no brindan información precisa, actual, pertinente y precisa. Esto se debe principalmente a que cuando los precios suben en todos los ámbitos, los valores representados en dichas declaraciones se distorsionan. Como resultado, las empresas que operan en entornos inflacionarios seguramente experimentarán efectos adversos en su situación financiera. Esto subraya la importancia de reexpresar los estados financieros para realizar un análisis financiero preciso. Cuando el análisis financiero se realiza utilizando cifras históricas, genera variaciones en términos absolutos y relativos poco realistas, lo que produce resultados diferentes en los indicadores financieros. Por el contrario, cuando se realiza un análisis financiero utilizando datos revisados o reevaluados, los resultados obtenidos están predominantemente alineados con las circunstancias económicas reales del entorno circundante. Esto permite identificar el estado financiero actual, la proyección de la trayectoria futura de la empresa y la formulación de estrategias óptimas para alcanzar el éxito.

#### 4.6 Normas internacionales de información financiera.

La convergencia de las normas contables internacionales ha provocado un reconocimiento global de la importancia de establecer un proceso unificado para la creación de normas y recomendaciones. Este proceso no es un hecho aislado, sino que sirve como un enfoque estratégico para promover la globalización y la internacionalización de las actividades empresariales. El objetivo es lograr un marco armonizado y estandarizado entre las naciones, asegurando la transparencia y, en última instancia, infundiendo confianza en los mercados globales (Sánchez, 2006). Hay varios factores que han contribuido al desarrollo de nuevas tendencias encaminadas a establecer estándares contables y financieros que cumplan con los requisitos del entorno empresarial global.

Estas normas tienen como objetivo armonizar los principios europeos y americanos para facilitar las relaciones financieras y el comercio internacionales. Estas normas, conocidas como Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) y Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), han sido recientemente reformadas y nuestro país ha decidido adoptarlas a través de la Federación de Colegios de Contadores Públicos. La institución ha determinado que las grandes empresas deberán implementar estos estándares a partir de 2008, mientras que las pequeñas y medianas empresas (PYME) harán lo mismo en 2009. En el año 2006, según explicó Sánchez, se implementaron ciertas normas que tuvieron un impacto significativo en la información financiera presentada en los estados financieros.

Estas normas, conocidas como NIC (Normas Internacionales de Contabilidad) e NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera), tenían como objetivo alinear el marco conceptual de la información financiera con los requerimientos de información del mercado. Como resultado, las NIC y las NIIF introdujeron varios cambios, incluido un aumento en la cantidad de información que debe revelarse en los estados financieros. Además, estas normas introdujeron nuevos formatos y contenidos para el balance y la cuenta de resultados, las NIC y las NIIF obligaron a las empresas a preparar estados contables como el estado de cambios en el patrimonio y el estado de flujo de efectivo, se dio a las empresas la opción de preparar voluntariamente estados adicionales, como el estado de información segmentada, el estado de utilidad por acción y el estado de cambios en estimaciones y errores, entre otros.

Dada la información proporcionada anteriormente, es importante enfatizar que el propósito de este artículo no es profundizar en los entresijos de la reforma de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), sino más bien resaltar el impacto de la adopción de estas normas en el análisis financiero en operaciones de negocios. La reforma introduce una nueva terminología en la presentación de los estados financieros, particularmente en el balance, que no altera los conceptos subyacentes sino que emplea un



nuevo lenguaje. En consecuencia, es fundamental actuar con cautela para evitar confusiones a la hora de aplicar y calcular los indicadores financieros necesarios para evaluar la situación económica y financiera de las empresas.

Como resultado, es imperativo que los administradores financieros participen activamente en la reforma en curso de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC). Deben poseer una comprensión integral de las metodologías y principios actualizados introducidos por estas regulaciones más complejas. Esto es crucial porque la implementación de estas nuevas normas conducirá a fluctuaciones significativas tanto en el capital social como en los estados de resultados, afectando en consecuencia los indicadores financieros comúnmente utilizados. Posteriormente, esto provocará variaciones en las prácticas y criterios convencionales empleados por los administradores financieros del país. La adopción de estos estándares trae ventajas no sólo a escala global, sino también para las empresas. Al apuntar a mejorar el entorno económico, estos estándares hacen que sea más atractivo para los inversores participar en diversas industrias, se esfuerzan por establecer condiciones óptimas para que las empresas prosperen y florezcan, fomentando oportunidades de crecimiento y expansión, estos estándares tienen como objetivo alinear la información de una manera que facilite la comparabilidad, la transparencia, la uniformidad, la eficiencia, la competitividad y, en última instancia, infunda un mayor nivel de confianza en el panorama empresarial.

## **Conclusión**

La investigación realizada sobre el papel del análisis financiero como instrumento fundamental para una gestión financiera eficaz nos ha brindado la oportunidad de profundizar en facetas cruciales de este enfoque de gestión, ha arrojado luz sobre los efectos potenciales de la reforma de las NIIF recientemente introducida sobre la implementación y eficacia del análisis financiero. Los autores mencionados en este artículo comparten un entendimiento común sobre el análisis financiero. En conjunto creen que es crucial evaluar la condición actual de una empresa y anticipar su desempeño futuro. Esta evaluación se conoce comúnmente como análisis de estados financieros, la mayoría de los autores afirma que este análisis se basa en la utilización y el cálculo de varios indicadores financieros.

Estos indicadores nos permiten comprender la liquidez, eficiencia, endeudamiento, desempeño y rentabilidad de la empresa, los autores también presentan conceptos que permiten identificar elementos específicos que definen las prácticas gerenciales, económicas y financieras de una empresa. Sostienen que el análisis financiero sirve como una herramienta óptima para comprender y evaluar la información contable que describe la utilización de activos financieros para el proceso de producción. Esto, a su vez, facilita el

reconocimiento de las deficiencias o desviaciones que hayan podido surgir durante la gestión del negocio. El análisis financiero es un tema increíblemente amplio y completo que sin lugar a duda juega un papel crucial para lograr una gestión financiera eficaz dentro de una organización.

No se puede subestimar su importancia, ya que afecta directamente el desempeño financiero de una empresa, el análisis financiero puede describirse como una fase de gestión meticulosa y analítica que se basa en información tanto cualitativa como cuantitativa. Al aplicar este enfoque analítico, obtenemos información sobre el bienestar financiero de la organización mediante el cálculo de varios indicadores. Estos indicadores, basados en la información registrada en los estados financieros, nos brindan cifras que reflejan el nivel de liquidez, solvencia, eficiencia en la gestión de activos e inversiones, capacidad de endeudamiento de la organización, así como la rentabilidad y retorno de las ventas, activos, inversiones y capital.

El análisis financiero abarca una amplia gama de técnicas que pueden emplearse para realizar un examen y una comprensión exhaustivos de la situación financiera de una empresa. Estas técnicas sirven para diversos propósitos, que van desde evaluar la eficacia con la que la empresa está utilizando sus recursos financieros actuales hasta hacer predicciones sobre la posibilidad de que la empresa se enfrente a la quiebra en un futuro próximo. Por otro lado, es importante resaltar que las empresas han encontrado evidencia empírica que demuestra la efectividad del análisis financiero para identificar y abordar temas relacionados con su proceso de cobro de ventas a crédito, pago de compras a crédito, utilización de maquinaria, equipos y edificios, así como administrar su efectivo, inventario, ventas, gastos y ganancias.

Este análisis financiero integral no sólo ayuda a las empresas a evaluar la rentabilidad de sus operaciones, sino que también les permite evaluar en qué medida sus planes de acción predeterminados se están implementando con éxito, asegurando el logro eficiente de sus objetivos establecidos. Es importante considerar que cuando se produce inflación y provoca un aumento de los precios de los bienes y servicios en una economía, se produce una distorsión de los valores. Como resultado, es posible que las cifras presentadas en los estados financieros de una empresa no reflejen con precisión la situación financiera real. Por lo tanto, se hace necesario ajustar estos estados financieros para determinar si la inflación ha impactado las operaciones de la empresa. Esto se debe a que los valores de los activos y pasivos están sujetos a cambios debido a la inflación, lo que genera información distorsionada en los estados financieros. A través del proceso de reexpresión, los estados financieros pueden proporcionar información válida, actualizada, precisa y suficiente para evaluar la verdadera situación financiera del negocio y tomar decisiones más precisas.

En pocas palabras, el análisis financiero sirve como un instrumento fundamental para evaluar la situación financiera de una entidad, facilitando así una gestión financiera eficaz. Para lograrlo, es imperativo ejercer una supervisión adecuada sobre la utilización de los activos y recursos financieros asignados a las inversiones. En consecuencia, se vuelve indispensable una evaluación integral de cada instancia en la que se emplean los fondos disponibles, independientemente de si provienen de fuentes internas o externas. Para lograr el objetivo de evaluar el entorno económico y financiero de una empresa, es necesario contar con la experiencia de una persona bien formada que posea amplios conocimientos en el campo de las finanzas.

Este individuo debe estar equipado con las habilidades para emplear técnicas y procedimientos analíticos adecuados que producirán resultados óptimos. Al hacerlo, se pueden identificar los obstáculos existentes, lo que permite al individuo tomar decisiones bien informadas e implementar acciones correctivas. En última instancia, este proceso conducirá a un desempeño financiero eficaz, allanando así el camino hacia el éxito de la empresa. Según este estudio, es crucial que los empresarios venezolanos estén dispuestos a adaptarse a los cambios del entorno financiero. También deben ser proactivos en el uso de herramientas de gestión que les permitan analizar exhaustivamente sus actividades comerciales y comprender las condiciones operativas actuales, así como anticipar desafíos futuros. Al hacerlo, pueden lograr una gestión financiera eficaz, que implica la aplicación de análisis financiero, este proceso les ayuda a evaluar la situación financiera de su empresa tanto cualitativa como cuantitativamente, evaluar su desempeño pasado y presente, determinar los resultados de sus operaciones y hacer estimaciones informadas sobre su situación y desempeño futuros.

Para abordar estas preguntas, se pueden emplear varias técnicas de análisis. Estas técnicas pueden implicar la evaluación de factores como la liquidez de la empresa, el flujo de caja proyectado, la rotación de activos actuales, los compromisos no operativos y el historial del cliente en el cumplimiento de sus obligaciones financieras. Estos aspectos son cuantificables o pueden categorizarse claramente, lo que permite seleccionar técnicas de análisis adecuadas, como el uso de indicadores o la realización de proyecciones, para realizar el análisis son necesarios datos relevantes de registros contables y otras fuentes. El AFIC, que significa Marco de Análisis para Instituciones y Empresas Financieras, es un enfoque sistemático que ayuda a los analistas a emitir juicios informados.

Es importante señalar que el análisis no puede automatizarse completamente debido a la gran cantidad de información disponible y a la necesidad de seleccionar los datos relevantes, es posible que no siempre existan estándares explícitos sobre la situación económica y financiera de las empresas dentro de un sector específico, lo que puede afectar el uso de indicadores para una empresa en particular. La metodología AFIC ayuda a estructurar el proceso de análisis para llegar a las conclusiones deseadas, si bien el análisis

financiero a menudo implica cálculos cuantitativos, su principal objetivo es responder preguntas importantes. Estas preguntas sirven como base para el análisis y guían la toma de decisiones. Por ejemplo, al determinar si se debe otorgar un préstamo a corto plazo a un cliente bancario para cubrir necesidades estacionales de recursos, las preguntas que se deben abordar incluyen si se debe otorgar o no el préstamo y, si se aprueba, el monto apropiado del préstamo.

Esta evaluación sólo puede realizarse si se considera algún tipo de estándar. Las preguntas relevantes que se establecen con el enfoque del análisis ayudan a responder la pregunta clave: ¿cuáles son las condiciones “saludables” o “deseables” para la empresa? Estas condiciones sirven luego como base para comparar los indicadores y otros resultados observados o esperados de la empresa. La claridad de las preguntas que se formulan es crucial para obtener respuestas útiles, el trabajo técnico en sí debe ejecutarse de forma eficaz para obtener resultados fiables.

El propósito sirve como marco para aplicar técnicas e interpretar los resultados. Si bien las técnicas de análisis ayudan a interpretar la información y proporcionan cierto tipo de respuesta a las preguntas, no deben verse como un reemplazo de las preguntas en sí. Para interpretar adecuadamente las respuestas, es necesario evaluar los factores que se analizan y determinar si los resultados (como indicadores, flujo de fondos, posición competitiva) reflejan una calidad positiva o negativa de la empresa. Al definir claramente el objetivo del análisis, resulta más fácil comprender hasta qué punto se comprende el problema de decisión y la manera en que se utilizarán las respuestas. Sin un objetivo claramente identificado, la definición del problema puede quedar confusa o verse influida por consideraciones de análisis puramente técnicas. Esto a menudo lleva a una tendencia a apresurarse a determinar indicadores y hacer proyecciones sin comprender completamente cómo estos resultados contribuyen al análisis.

El propósito de este análisis es doble: en primer lugar, determinar en qué medida deben considerarse los elementos observados y proyectados, y en segundo lugar, establecer el nivel de análisis necesario para evaluar con precisión la situación competitiva de la empresa. Esto asegura que las conclusiones extraídas del análisis sean relevantes y efectivas para tomar decisiones informadas. Si bien esta metodología se centra principalmente en el análisis financiero utilizando información contable, es importante señalar que la información contable por sí sola no es suficiente para tomar decisiones comerciales informadas. Simplemente mirar datos financieros pasados no es útil; el análisis también debe considerar las proyecciones futuras y el panorama competitivo general. El objetivo principal de este análisis es determinar la importancia de la decisión y el nivel de flexibilidad disponible para quien toma la decisión. Esto se aplica tanto al análisis externo, como el diagnóstico del desempeño de una empresa, como al análisis interno, que generalmente implica evaluar opciones alternativas.

El papel del analista va más allá de simplemente recibir preguntas y esperar aclaraciones; contribuyen activamente al proceso de comprensión de la decisión en cuestión, su experiencia y familiaridad con el análisis y el problema de decisión específico influyen en su participación en este paso inicial. Las principales técnicas utilizadas en el análisis financiero con información contable tienen como objetivo utilizar eficazmente los datos disponibles, como medir el flujo de caja de la empresa y determinar indicadores contables. Estas técnicas son valiosas tanto para el análisis en sí como para realizar proyecciones económicas y financieras, para realizar proyecciones precisas e interpretar adecuadamente estos indicadores, es fundamental tener un conocimiento integral del perfil competitivo de la empresa. El nivel de comprensión requerido para este análisis competitivo depende del problema específico en cuestión, en algunos casos, puede ser suficiente una comprensión superficial de la industria y la posición de la empresa dentro de ella, en otros casos, es crucial identificar claramente los desarrollos futuros esperados en la industria y los elementos correspondientes de la estrategia de la empresa que deben alinearse con estos cambios.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ariza, J. A.; Morales, A. C. y Morales, E. (2004). *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Arthur, J. B. (1994). *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. *Academy of Management Journal*, 37: 670-687.
- Bonache, J. (2002). *Prácticas de recursos humanos y rendimiento empresarial*. En Bonache, J. y Cabrera, A. *Dirección Estratégica de Personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*. Madrid: Prentice Hall.
- Becker, B. E. y Huselid, M. (2010). *SHRM and job design: narrowing the divide*. *Journal Of Organizational Behavior*, 31: 379-388.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley & Sons.
- Brigham, E. y Houston, J., (2006). *Fundamentos de Administración Financiera*. (10ª ed.) México: Cengage Learning Editores. pp. 831.
- Bunk, G. P. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación perfeccionamiento profesionales en la RFA*. *Revista CEDEFOP* (1): 16-32.
- Humphrey, S. E.; Nahrgang, J. D. y Morgenson, F. P. (2007). *Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature*. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332-1356.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- De la Hoz, B.; Uzcátegui, S.; Borges, J., y Velazco, A., (2008). *La Inflación como Factor Distorsionante de la Información Financiera*. *Revista Venezolana de Gerencia*. 13 (44): 556-572. Venezuela, Centro de la Empresa. Universidad del Zulia.
- Dolan, S.; Valle, R.; Jackson, S., y Schuler, R., (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ª edición). Madrid: McGraw Hill.
- Elizondo, A., y Altman, E., (2003). *Medición Integral del Riesgo de Crédito*. Limusa. 2000
- Gitman, L., (2003). *Principios de Administración Financiera*. (10ª ed). México: Prentice Hall. 631 pp.
- Gómez-Mejía, L. R.; Balkin, D. B y Cardy, R. L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (5ª edición). Madrid: Prentice Hall.

- Mallo, C., y Merlo, J., (1995). *Control de Gestión y Control Presupuestario*. España: McGraw Hill. 414 pp.
- Martín Alcázar, F.; Romero Fernández, P. M. y Sánchez Gardey, G. (2004). *Integración de Las perspectivas universalista, contingente, configuracional y contextual en la investigación en Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (2): 29-54.
- Marelli, F., (1999). *Introducción al análisis y desarrollo de competencias. Cuadernos de Mejora del Rendimiento Profesional*, 2: 36-46.
- Milkovich, G., y Boudreau, J., (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia* (6ª edición). Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana
- Mochón, F., (2001). *Economía. Teoría y Política*. (4ª ed). España: Mc Graw Hill.
- Prahalad, C. y Hamel, G., (1990). *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review*, 68(6): 79-91.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (7ª edición). Madrid: Díaz de Santos.
- Rubio, P., (2007). *Manual de Análisis Financiero*. España: Universidad de Málaga. Edición electrónica. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2007a/255>.
- Ulrich, D.; Younger, J.; Brockbank, W. y Ulrich, M. D. (2013). *The state of the HR profession. Human Resource Management*, 52 (3): 457-471.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons.
- Van Horne, J., y Wachowicz, J., (2003). *Fundamentos de Administración Financiera*. (11ª ed.). México: Prentice Hall. 743 pp.





LIBRO DE INVESTIGACIÓN

# GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS EN LA ADMINISTRACIÓN



**MAR CARIBE**

EDITORIAL

“En la actualidad, la empresa se enfrenta al desafío de navegar en un mercado altamente competitivo e impredecible, caracterizado por dificultades tanto en las ventas como en la producción”

— LUIS ALBERTO BARRIGA ROA

Depósito Legal Nro.: 202312095

**ESCRITO POR**

LUIS ALBERTO BARRIGA ROA

CLAUDIA DE JESUS MORALES AQUITUARI

MIA LUCIA GUILLEN GUEVARA

KETTY ALARCON RAMIREZ

JUDITH ELENA VÁSQUEZ DORADO

WILSON GUERRA SANGAMA