



Análisis de perspectivas de los recursos humanos en una organización, ¿gasto o inversión?

Loera-Suárez, Verónica¹; Fonseca-Moreno, José Martín² & López-Lira, Nidia³

¹Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM Valle de Chalco, Valle de Chalco, Estado de México, investigacionvls@hotmail.com, Av. Hermenegildo Galeana No. 3, Col. María Isabel Valle de Chalco Solidaridad, (+55)59 71 49 40

²Universidad Mexiquense del Bicentenario, Unidad de Estudios Superiores Chalco, Chalco, Estado de México, jmfm65@hotmail.com, Carretera Federal 115 México-Cuautla s/n Poblado la Candelaria Tlapala Chalco, (+55)59 82 35 97

³Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario UAEM Valle de Chalco, Valle de Chalco, Estado de México, n.lopezlira@hotmail.com, Av. Hermenegildo Galeana No. 3, Col. María Isabel Valle de Chalco Solidaridad, (+55)59 71 49 40

Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:

Revisión por pares

Fecha de envío: abril de 2017

Fecha de publicación en línea: junio de 2018

Resumen

Un elemento clave para la consecución de los objetivos organizacionales es el factor humano al ser el único componente con características que le permiten utilizar y aprovechar los demás recursos disponibles. Es necesario reconocer que su incorporación en el ambiente organizacional representa un reto que demanda una inversión importante, al constituir una de las mayores erogaciones para la organización, contemplando además del pago de sueldos y salarios, el costo social de la nómina. En la presente investigación se analizaron las diferentes erogaciones que se realizan producto de la contratación de personal, así como los beneficios de transformar la cultura organizacional para que los recursos humanos dejen de ser considerados como un gasto y se gestionen de forma que se conviertan en una inversión.

Palabras clave: Recursos, humanos, gasto, inversión, organización

Abstract

A key element in the achievement of organizational objectives is the human factor, as it is the only component with characteristics that allow to use it and take advantage of other available resources. It is necessary to recognize that its incorporation in the organizational environment represents a challenge that demands a major investment, since it constitutes one of the largest expenditures for the organization, besides considering the payment of wages and salaries, the social cost of the payroll. The present research analyzed the different expenditures incurred because of the hiring of personnel, as well as the benefits of transforming the organizational culture so that the human resources are no longer considered as an expense and are managed in a way that they become an investment.

Key words: Means, humans, spending, investment, organization.

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas enfrentan diversos retos cada vez más difíciles de superar, lo que influye en sus resultados que, en ocasiones, representan su desaparición del mercado. Los cambios constantes y vertiginosos tienen un alcance no solo a la iniciativa privada, sino también a las instituciones públicas que, si bien es difícil que desaparezcan, sí han tenido que transformar su forma de operar para continuar cumpliendo con el objetivo de su existencia y, a su vez, seguir representando una fuente de empleo en el país.

Esta situación ha incidido en la visión que se tiene en cuanto a los recursos disponibles y su aplicación para el logro de los objetivos, llevando a los directivos a diseñar estrategias que permitan a las organizaciones seguir operando, pero cada vez con menos recursos, por lo que es frecuente escuchar sobre la necesidad de recortar personal, lo que conlleva que los que se quedan a laborar hagan su trabajo, más el trabajo de las personas que han dejado de prestar sus servicios en la empresa o institución.

Las medidas adoptadas generan incertidumbre en los trabajadores, provocando diferentes reacciones ante la situación de vulnerabilidad, algunas de ellas pueden ser benéficas si representan mejores formas de hacer el trabajo, pero lamentablemente, también existe el efecto negativo, el cual puede verse reflejado en el poco interés y compromiso del personal, porque se ocupan solamente en conservar el trabajo y no en realizarlo de forma adecuada.

Esta situación de escasez de recursos, aunado a los errores que se pueden cometer en los procesos de administración de personal, representan uno de los mayores problemas de toda organización, toda vez que experimentan la necesidad de que su personal contribuya de forma significativa en el logro de los objetivos y metas organizacionales, pero no se fomenta una cultura de compromiso y no saben cómo motivar a sus trabajadores; por tanto, las erogaciones que se realizan por concepto de pago de nómina, son cada vez más pesadas y difíciles de cubrir.

Lo expuesto en el párrafo anterior, representa el escenario desfavorable, pero también existe otro enfoque que se puede agregar a tan importante problema, tal es el caso de las organizaciones que han apostado por el cuidado y desarrollo de su personal, lo que en un principio parece una tarea difícil, pero con el tiempo, es una inversión que representa una de las principales herramientas para lograr el éxito.

Es necesario reconocer que una de las mayores cargas financieras en toda organización, surge de las relaciones laborales, pero también es cierto que la participación de las personas es indispensable, incluso en la empresa o institución más automatizada. El factor humano es el que requiere un trato especial, por ser quienes aplican y aprovechan el resto de los recursos; es el único elemento que piensa, siente e interpreta su entorno y actúa en consecuencia.

En la presente investigación se abordan temas que permiten analizar las perspectivas de los recursos humanos en las

organizaciones, con la finalidad de identificar si representan un gasto o una inversión, al reflexionar sobre las erogaciones que representa el personal adscrito, así como cubrir las demás obligaciones, lo que permitirá concluir si vale la pena cubrir dichos costos en relación con los beneficios y contribuciones que hacen los trabajadores.

Se plantean temas para reflexionar a partir de un enfoque teórico para posteriormente complementar con el análisis con algunos casos prácticos. Con la finalidad de contextualizar el tema, se inicia con información respecto a los antecedentes de la administración de recursos humanos, para luego plantear algunas definiciones e interpretaciones del concepto, lo que contribuye a identificar la diferencia entre recursos humanos y el área de recursos humanos. También se presenta información respecto a la evolución que ha tenido el enfoque del recurso humano en una organización. Posteriormente, se presenta información que permite identificar los objetivos y funciones del área de recursos humanos, así como algunas tendencias y un breve análisis de las buenas prácticas adoptadas por algunas empresas.

Una vez analizados los temas indicados, se plantea una propuesta para lograr que las erogaciones por concepto de pago de nómina y el costo social de la misma, deje de representar un gasto y se convierta en una inversión, y que el personal que colabora en la organización, además de ser un recurso, se convierta en parte del capital de la empresa y represente uno de los factores de ventaja competitiva de la empresa o institución.

Por último, se presentan a manera de conclusión, varios aspectos que representan beneficios para la organización, al adoptar y fomentar una dinámica de trabajo en la que se contemple al recurso humano como uno de los elementos más importantes para el logro de las metas y objetivos organizacionales. Por tanto, el área de recursos humanos debe trabajar de forma coordinada con los jefes y directivos para lograr una eficiente administración del recurso humano.

El presente documento busca propiciar la reflexión de los directivos para que sean conscientes de que su participación es indispensable para lograr el desarrollo y potencialización del factor humano en sus organizaciones y que las tareas ejecutadas por el área de recursos humanos, solo podrán ser eficientes en la medida en la que ellos contribuyan de forma adecuada para planear acciones que permitan evaluar el desempeño de los trabajadores, implementar un programa adecuado de estímulos, y proporcionar sueldos acordes al nivel de responsabilidad de cada puesto, lo que repercutirá en la satisfacción de los colaboradores y, en consecuencia, en el ambiente laboral de la organización.

Después del análisis propuesto, se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Qué representan los recursos humanos en una organización, *gasto o inversión*?
- ¿Qué está dispuesto a que representen para su empresa o institución?

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de los recursos humanos

Desde que el hombre existe, ha experimentado la necesidad de trabajar con otras personas para el logro de objetivos y la satisfacción de sus necesidades, situación que se hace extensiva al ámbito organizacional, en donde, además de los recursos financieros, materiales y tecnológicos, es indispensable la participación de las personas para operar y aprovechar el resto de los recursos disponibles, lo que significa que las empresas o instituciones solo existen en la medida en la que cuenten con personal que efectúe las operaciones, ejemplo de ello es el caso de las empresas más automatizadas, en donde sigue siendo necesaria la participación humana.

El término *recursos humanos* tiene dos enfoques: uno que hace referencia a la participación de las personas en el ámbito organizacional, en donde desempeñan tareas determinadas para el logro de los objetivos y metas organizacionales; y el segundo, como el área o especialidad dentro de la estructura organizacional, que se encarga de las funciones de la administración del personal.

Chiavenato (2008) menciona en su libro *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* que la Administración de Recursos Humanos (ARH), como especialidad dentro de la organización, surge a comienzos del siglo XX, en respuesta al crecimiento y complejidad de las organizaciones, así como al impacto que tuvo la Revolución Industrial. Al inicio, nace con el nombre de relaciones industriales y su función era mediar y evitar o aminorar los conflictos que surgían producto de la incompatibilidad entre los objetivos de la organización y los objetivos individuales de las personas que trabajaban en ellas.

Posteriormente, el término se transformó y para la década de 1950 se le asigna el nombre de administración de personal. En este momento, la función del área tenía un mayor alcance, el cual consistía, además de administrar los conflictos que se presentaban continuamente, entre organización y personal, en administrar a las personas de acuerdo con la legislación laboral vigente en esa fecha.

Para 1960, se presenta una transformación importante, no en el concepto, sino en la perspectiva del recurso humano dentro de las organizaciones, al reconocer su importancia y trascendencia en el logro de los objetivos, toda vez que son los únicos recursos vivos e inteligentes para que las empresas e instituciones hicieran frente a los desafíos que enfrenaban, por ello, en la década de 1970, se le da el nombre de Administración de Recursos Humanos. Es importante resaltar que, a pesar de que ya se reconocía a las personas como un elemento importante en la organización, se les veía como agentes pasivos, cuyas actividades debían ser planeadas y controladas de acuerdo a las necesidades de la organización.

Para el inicio del tercer milenio, se plantea una reflexión importante: las personas deben ser consideradas como agentes activos, como un elemento indispensable, no puede ser administrado como el resto de los recursos, ya que las personas poseen además de conocimientos, habilidades y destrezas, sentimientos, emociones y una serie de características que exigen un trato diferente; es así como nace la perspectiva de que las personas no deben ser consideradas como simples recursos

que se utilizan y que producen costos, sino como un factor determinante, ya que son las personas las que hacen que las cosas sucedan o no.

2.2 Definiciones

En este apartado de conceptos, se considera oportuno iniciar dando respuesta a la pregunta ¿qué es un recurso? El Diccionario de la Real Academia Española lo define como un medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende. Esta definición permite comprender la naturaleza de los elementos identificados como recursos: materiales, humanos, tecnológicos y financieros.

De este concepto general, se desprende la esencia de la palabra recursos humanos, que puede ser interpretada al considerar a las personas como el medio para el logro de determinados objetivos; sin embargo, a través del tiempo, la conceptualización de este término a presentado diversas actualizaciones, mismas que a continuación se describen de acuerdo con el enfoque de los siguientes autores: *Recursos humanos* son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea (Chiavenato, 2008).

Capital humano se describe como el valor económico del conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados (Snell y Bohlander, 2013). Werther, Davis y Guzmán (2014) conceptualizan al *capital humano* como el factor económico primario, que consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida y abarca estudios formales e informales. *Capital intelectual* como la suma de los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización (Werther, Davis y Guzmán, 2014)

Tabla 1: Características de la perspectiva de las personas en la organización

Recurso Humano	Capital Humano
Empleados aislados en los cargos	Colaboradores agrupados en equipos
Horario establecido con rigidez	Metas negociadas y compartidas
Preocupación por las normas y reglas	Preocupación por los resultados
Subordinación al jefe	Atención y satisfacción del cliente
Fidelidad a la organización	Vinculación a la misión y a la visión
Dependencia de la jefatura	Interdependencia entre colegas y equipo
Alineación en relación con la organización	Participación y compromiso
Énfasis en la especialización	Énfasis en la ética y la responsabilidad
Ejecutoras de tareas	Proveedores de actividades
Énfasis en las destrezas manuales	Énfasis en el conocimiento
Mano de obra	Inteligencia y talento

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con las referencias consultadas

Una vez analizados los conceptos anteriores, se presenta la Tabla 1, que contiene información sobre las características de acuerdo con la perspectiva sobre la participación del personal

dentro de la organización, se identifican las diferencias que representa el contemplar a las personas exclusivamente como un recurso o buscar que su participación contribuya a generar un incremento del valor de la empresa.

De acuerdo a los conceptos anteriores, se observan dos perspectivas, una que hace referencia a las personas como recursos que se utilizan y que, en consecuencia, generan costos para la organización, y la segunda, que se enfoca en la participación de las personas como un factor determinante para la consecución de los objetivos y metas organizacionales, entre los que se encuentra el aprovechamiento de los demás recursos disponibles e indispensables para la existencia de la empresa o institución: recursos materiales, recursos financieros, recursos tecnológicos y el tiempo.

Es importante resaltar que no basta con tener una determinada perspectiva, se requiere practicar diversas actividades que sean congruentes con la conceptualización para lograr fomentar una cultura que transforme al recurso humano en capital humano, que deje de representar gastos y que las erogaciones que se realicen se conviertan en una inversión, reflejada en la participación activa que, en consecuencia, genere valor para la empresa o institución, coadyuvando a lograr una ventaja competitiva representada por el tipo de personal que colabora en la organización.

Para dar respuesta a la pregunta de reflexión del presente trabajo, recurso humano ¿gasto o inversión?, es necesario identificar los conceptos por los cuales se realizan erogaciones producto de la contratación del personal, que no se limitan al pago del salario, también que hay que cumplir con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo (LFT), en donde se mencionan las prestaciones mínimas que deberán entregarse a una persona por prestar un servicio personal subordinado, y que se muestran en la tabla número dos.

Tabla 2: Prestaciones mínimas de ley por un año de servicio

No.	Prestación	Fundamento legal
1	Aguinaldo 15 días	Artículo 87 LFT
2	Vacaciones, según la antigüedad del trabajador. Por un año de servicio corresponden 6 días	Artículo 76 LFT
3	Prima vacacional 25%	Artículo 80 LFT

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

En la tabla anterior se muestran las prestaciones mínimas de ley; sin embargo, en muchas empresas o instituciones, las prestaciones que se otorgan a los trabajadores superan lo mínimo establecido en días de aguinaldo, vacaciones anuales o prima vacacional, incorporando, en algunos casos, otros conceptos como: despensas, ayuda de transporte, fondo de ahorro, y otras, lo que significa un costo social más elevado.

Adicional a lo establecido en la LFT, el patrón, persona física o moral, debe contemplar el costo social de la nómina, el cual está integrado por el pago de cuotas de seguridad social y los impuestos que correspondan de acuerdo con el domicilio fiscal de la empresa, un ejemplo es el pago del 3% sobre nómina que debe cubrirse mensualmente por las empresas ubicadas en el Estado de México.

Respecto a las cuotas de seguridad social, se cubren de forma tripartita, lo que significa que los recursos provienen de tres fuentes: el Estado, los patrones y los trabajadores. Es importante resaltar que el porcentaje más alto es cubierto por los patrones, considerando solo las aportaciones de los trabajadores y de los patrones, el costo social de la nómina por concepto de cuotas de seguridad social es del 39.44%, porcentaje que es cubierto en un 93% por el patrón y el 7% restante se cubre con las aportaciones de los trabajadores.

Si el análisis se limita a estos datos, pareciera que el recurso humano es un gasto, sin embargo, hay que analizar la forma en la que las aportaciones de las personas, desempeñando diversas funciones en la organización, se traducen en beneficios económicos para la empresa, incluso, puede llegar a representar una ventaja competitiva, este punto se planteará más adelante.

2.3 Diferencia entre recurso humano y área de recursos humanos

De acuerdo a las definiciones planteadas anteriormente, se identifica la diferencia entre estos dos conceptos, el *recurso humano* como las aportaciones que hacen los colaboradores en la organización, a través de sus conocimientos, habilidades, destrezas, fuerza física e incluso aspectos que parecen subjetivos, pero que tienen gran impacto para lograr las metas y objetivos, como es la actitud y el desempeño de los colaboradores con base en principios y valores, acordes a la filosofía de la organización y lo que representa el *área de recursos humanos*, la cual se encarga de diversas funciones que permiten administrar a través de las personas, lo que para Chiavenato (2008), significa: “tratar a las personas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales”. Una vez identificada la diferencia entre ambos conceptos, veamos la forma en la que evoluciono el enfoque del recurso humano.

2.4 Evolución del enfoque del recurso humano

Como se mencionó en los antecedentes, el enfoque del recurso humano ha evolucionado a través del tiempo, además de contemplar el área geográfica y la filosofía de las organizaciones, porque si bien es cierto, en la actualidad, la mayoría de los directivos reconocen la importancia que tiene este factor en el logro de los objetivos y metas organizacionales, también es cierto que siguen existiendo directivos que lo siguen contemplando como agentes pasivos, cuya función se limita a realizar determinadas tareas y que demandan la supervisión constante para que cumplan con los objetivos de sus puestos.

Para García, María y Leal, Martín (2008), la evolución se ha presentado en los últimos cincuenta años, tiempo a través del cual se ha reconocido la importancia e impacto que poseen las personas en las organizaciones, al contemplar al hombre, de una pieza sin valor a convertirse en el sentido de toda organización, ya que son sus aportaciones las que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Al principio, surge el área de recursos humanos bajo otra denominación, cuyos esfuerzos se orientaban a disminuir los conflictos que existían entre los intereses individuales y los organizacionales, que además estaban muy distantes los unos de los otros, para posteriormente tratar de cumplir con lo

establecido en la legislación laboral vigente, con el fin único de evitar incurrir en prácticas inadecuadas según la perspectiva de dicha legislación que, por cierto, era obsoleta.

Más tarde se empieza a reconocer la importancia de las personas en el ámbito organizacional, pero bajo un enfoque estrictamente teórico, toda vez que las prácticas que se llevaban a cabo seguían tratando a las personas como agentes pasivos, como individuos que eran contratados para desempeñar determinadas funciones, sin permitir su participación proactiva, limitando su actuación a desempeñar las tareas encomendadas, utilizando el proceso establecido, limitando su creatividad y sin escuchar las propuestas que pudieran exponer para mejorar la dinámica de trabajo.

Es en el tercer milenio, producto de la globalización, se empiezan a ver reflejadas las fortalezas y debilidades de diversas organizaciones, así como su capacidad enfrentar la amenazas del entorno o aprovechar las oportunidades, dejando expuesta la necesidad de un cambio que les permitiera continuar en el mercado, como uno de los objetivos en el corto y mediano plazo para posteriormente enfocar los esfuerzos para alcanzar los retos particulares de cada organización, de acuerdo a su clasificación y naturaleza.

Es necesario comentar que este fenómeno inicia en otros países y poco a poco llega a América Latina, ejemplo de ello es el caso de Corea del Sur, en donde las empresas reconocieron la importancia que tenía el recurso humano para la consecución de los objetivos y empezaron a modificar la forma en la que se llevaba a cabo la relación entre la organización y el personal, brindando libertad para que expresaran su creatividad en el momento de desempeñar las tareas, lo que se vio reflejado en los resultados obtenidos.

Chiavenato (2008), menciona que el contexto de la administración de recursos humanos es dinámico, cambiante y complejo, toda vez que la forma en la que las personas y las organizaciones se relacionan para alcanzar sus objetivos varía de una organización a otra, lo que significa que no existe un sistema particular, bajo el cual se pueda llevar a cabo las funciones de la ARH.

Por lo antes expuesto se puede plantear la pregunta ¿Cómo pasar del recurso humano al capital humano?, no existe una respuesta específica, cada organización deberá buscar la respuesta adecuada a su naturaleza y características del personal, por lo que resulta indispensable el conocer a sus colaboradores, con la

finalidad de contemplar dentro de las estrategias, el alinear los objetivos individuales a los objetivos de la organización. Ahora se propone analizar los objetivos y las funciones del área de recursos humanos, las cuales son contempladas como indispensables para llevar a cabo las operaciones y enfocar los esfuerzos en el logro de las metas y objetivos por los cuales existe la empresa o institución y en consecuencia para la satisfacción de las necesidades del sector de la sociedad que demanda los bienes o servicios que la organización ofrece.

2.5 Objetivos y funciones del área de recursos humanos

Antes de abordar el tema, es necesario recordar que toda organización representa un sistema, en donde cada una de las áreas o departamentos que integran su estructura organizacional, deben estar perfectamente articuladas y llevar a cabo sus funciones de forma tal que se contribuya al logro de los objetivos, ya que si una falla, se tendrán repercusiones en el sistema.

Toda organización, de acuerdo con su naturaleza, cuenta con determinadas áreas funcionales, entendiendo que este concepto hace referencia a las áreas estrictamente indispensables para que lleva a cabo sus actividades. Una de las áreas funcionales de las empresas en el siglo XXI, es el área de recursos humanos, lo que refleja la importancia que tiene dentro de la estructura organizacional.

Previamente se comentó que la organización es un sistema, entonces el área de recursos humanos es un subsistema cuyas funciones vuelven a tener esa característica sistemática, lo que significa que cada una de las funciones que se llevan a cabo, tiene impacto en uno o más procesos, por ejemplo: Si no se lleva a cabo de forma adecuada la planeación de recursos humanos, se pueden presentar errores en la descripción y perfil del puesto, lo que a su vez afectará a la función de reclutamiento y selección de personal, así como a la evaluación del desempeño. Por ello es importante el identificar los objetivos y las funciones de un área tan importante como es la ARH.

Chiavenato (2008), menciona que las funciones del ARH se pueden resumir en cinco aspectos: provisión; aplicación y organización del personal; mantenimiento; desarrollo y seguimiento, procesos a través de los cuales se cumplen las tareas de las que se encarga el área de recursos humanos, que se presentan en la tabla número tres que a continuación se presenta:

Tabla 3: Funciones del área de recursos humanos

Proceso	Objetivo	Actividades que comprende
Provisión	Definir quién irá a trabajar a la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento y selección de personal
Aplicación y organización del personal	¿Qué harán las personas en la organización?	Planeación de recursos humanos Diseño y descripción del puesto Integración de personal Evaluación del desempeño
Mantenimiento	¿Cómo mantener a las personas trabajando en la organización?	Remuneración y compensación Higiene y seguridad Calidad de vida Clima laboral Relaciones empleados y sindicatos
Desarrollo	¿Cómo preparar y desarrollar a las personas?	Formación Desarrollo Aprendizaje Administración del conocimiento En resumen, capacitación y desarrollo.
Seguimiento y control Auditoría de recursos humanos	¿Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas?	Banco datos Sistemas de información administrativos

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con las fuentes consultadas

Como se observa en la tabla, las funciones del área de recursos humanos contemplan acciones desde la planeación de personal, en donde se identifican las necesidades de personal, así como los puestos y las funciones que desempeñarán y por lo tanto el perfil idóneo que debe tener la persona que cubrirá el puesto, en donde es necesario realizar una investigación de mercado para conocer la oferta de mano de obra y conocer si se puede iniciar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Una vez que el personal ya forma parte de la organización, se incorporan funciones entre las cuales se menciona el proceso de inducción, las remuneraciones, la capacitación, la seguridad e higiene, la evaluación del desempeño, así como las acciones

que contribuyan a fomentar un clima laboral adecuado, en donde los colaboradores experimenten el sentimiento de identidad con la empresa o institución y en consecuencia un mayor compromiso, que se verá reflejado en más y mejores resultados.

Werther, Davis y Guzmán (2014), mencionan que los objetivos de la ARH no solo expresan los propósitos e intenciones en el enfoque administrativo, sino que también deben reflejar los desafíos que surgen en el entorno organizacional, en el departamento de recursos humanos y en las personas que forman parte de la organización, dichos desafíos los clasifican en cuatro áreas fundamentales, que se presentan en la tabla número cuatro, que a continuación se muestra:

Tabla 4: Objetivos de la administración de recursos humanos

Objetivos corporativos	Contribuir al éxito de la empresa, por medio de su incidencia en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es la manera de apoyar la labor de los directivos de la organización.
Objetivos funcionales	Mantener la contribución del departamento en un nivel acorde a las necesidades de la organización, como prioridad absoluta. Cuando se falla en este objetivo, se producen innecesarios desperdicios de los recursos disponibles en la organización.
Objetivos sociales	El departamento es responsable a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad puede ejercer en la organización.
Objetivos personales	El departamento debe contemplar los objetivos y aspiraciones individuales de los colaboradores. En la medida en la que se logren alinean con los de la organización o bien, que la organización contribuya a que se logren, la productividad se mantendrá de forma adecuada, además de que los índices de rotación de personal disminuirán.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los autores: Werther, Davis y Guzmán (2014)

Como se observa en la tabla, los objetivos del área o departamento de recursos humanos o capital humano tienen un alcance que va más allá de la organización, toda vez que se deben contemplar las implicaciones del enfoque individual de las personas que forman parte de la estructura organizacional, así como el impacto social, al representar, un medio a través del cual, se satisfacen necesidades sociales, entre las cuales se pueden mencionar: el empleo, que a su vez incentiva la economía.

De los objetivos anteriores se resalta un aspecto, el trabajo se debe orientar a coadyuvar en el logro de objetivos individuales (personas) y organizacionales, reto aparentemente sencillo, pero que en la realidad no es fácil de lograr. Es aquí en donde el papel de la alta dirección es determinante, toda vez que ellos serán los encargados de coordinar esfuerzos para cumplir el objetivo antes mencionado.

Werther y Davis, autores del libro “Administración de recursos humanos”, mencionan que dentro de las tendencias globales en la materia, está el considerar al recurso humano como un factor determinante para el crecimiento empresarial, toda vez que dicho crecimiento se logra, cumpliendo con dos aspectos, el hacer bien los procesos, representado con un 30% y el

2.6 Desafíos del área de recursos humanos

Los desafíos del entorno, respecto a los del área de recursos humanos no se encuentran distantes los unos de los otros, ya que toda organización existe con la finalidad de satisfacer necesidades sociales, independientemente del giro o actividad, o bien, de la fuente de la cual provengan sus recursos, lo cual clasifica a las empresas en públicas o privadas, todas deben cumplir con un objetivo social.

, los esfuerzos individuales no son suficientes.

La forma de enfrentar dichos desafíos es mediante la creación de organizaciones eficientes, capaces de alcanzar resultados. Por lo antes expuesto, el principal desafío de la administración de recursos humanos es mejorar a las organizaciones a través de la mejora de las personas, lo que contribuirá a generar un efecto positivo en la sociedad. En la medida en la que el personal adquiera y aplique sus conocimientos, se obtendrán mejores resultados.

Desde el enfoque económico, el desafío de la ARH consiste en buscar a las personas más capacitadas, así como promover la actualización y desarrollo de los colaboradores que ya forman parte de la organización, con la finalidad de incrementar la productividad con la utilización mínima de recursos, dicho de forma coloquial, hacer más con menos, objetivo que solo se puede lograr al contar con personal calificado y comprometido con la organización.

Para lograr lo antes expuesto, no es suficiente contar con personal capacitado, se requiere también de su convicción para hacer las cosas, de su compromiso, de una actitud positiva y de un actuar con base en principios y valores, lo que presenta un desafío más de la ARH, al no existir una estrategia definida, se requiere lo expuesto anteriormente, conocer a los colaboradores para identificar los elementos que coadyuvarán para fomentar el compromiso requerido.

Flores, Ana (2016), escribió un artículo para la revista Forbes México, que lleva por nombre, *Los empleados felices son clave para las empresas en 2016*. En dicho artículo se expone la idea de lo relevante de contar con personal feliz en las organizaciones, pero para que esto se logre, es indispensable contar con directivos felices. Se menciona al lograr este objetivo, el ausentismo disminuye y por lo tanto la productividad se incrementa. Hay que fomentar la felicidad de todos los miembros de la organización.

2.7 Tendencias de recursos humanos

Según el Informe Mundial sobre la Felicidad 2015, México está en el lugar 14. El orden del listado no sorprende: los cinco primeros puestos son ocupados por Suiza, Islandia, Dinamarca, Noruega y Canadá. En comparación con Suiza, las calificaciones de México son menores en todas las variables, excepto en una: los mexicanos tienen más afectos negativos; es decir, experimentan más emociones de desdicha.

pensamiento heurístico con un 70%, lo cual refleja que las aportaciones de los empleados son las que contribuyen de manera significativa para lograr el crecimiento empresarial. Los datos reflejan la importancia del factor humano, quienes a través de sus conocimientos y rasgos de personalidad desempeñan los procesos de forma que se alcancen los resultados esperados.

Werther, Davis y Guzmán, mencionan que, en el siglo XXI, se estima que continuará la dependencia recíproca entre personas, organizaciones y economías nacionales, se enfrentan varios desafíos, entre los cuales se pueden mencionar: el proporcionar alimentos, incluyendo a los sectores desprotegidos; disminuir la contaminación ambiental; ser fuente de empleos para los jóvenes que se incorporan a la economía, etc. Para dar respuesta a estos desafíos

Estos datos reflejan una estrecha relación con lo mencionado por Becerril, Omar, autor del artículo: *México, segundo lugar en estrés laboral*. El autor menciona en su artículo escrito para la revista Forbes México, que los trabajadores mexicanos ocupan el segundo lugar a nivel mundial, con mayor índice de estrés laboral, superados solo por los trabajadores chinos.

Los datos antes expuestos representan un foco rojo para los directivos de las empresas mexicanas, toda vez que son contrarios a las tendencias en administración de recursos humanos, en donde se promueve el bienestar de los trabajadores, no solo en el aspecto económico, también en lo psicológico y social, lo que debe reflejarse en un ambiente de trabajo alejado del estrés que provoca efectos nocivos en el desempeño de los colaboradores.

Flores, Ana (2016), en su artículo para la revista Forbes México, *Los empleados felices son clave para las empresas en 2016*, expone una idea digna de reflexión: La falta de esquemas en pro de la felicidad de los empleados provocaría inestabilidad en las empresas, pero sobre todo pérdidas millonarias. Por lo antes expuesto se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo la infelicidad puede repercutir económicamente? Una de varias respuestas es, al evitar el ausentismo de los trabajadores.

¿Por qué habrían de interesar estos datos? Porque además de que personas felices construyen empresas exitosas, *la felicidad será un factor determinante para la atracción y retención de talento en los próximos años*, lo que significa disminuir índices de rotación de personal, disminución de ausentismo, así como atraer a personal con conocimientos, habilidades, actitudes y valores que contribuyan a incrementar el valor de la empresa o institución.

En el artículo se menciona, que las empresas enfrentan problemas relacionados con el ausentismo y la rotación, lo que tiene un impacto en términos financieros, por la baja en la productividad, además del retraso que eso representa, para hacer frente a sus compromisos con clientes lo que a su vez afecta su consolidación en el mercado. Además de estos aspectos, la rotación de personal hace que surja la necesidad de iniciar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, actividades que además del costo que representan en cuando al tiempo que deberá invertirse, tiene un costo que puede medirse en términos financieros, al tener que realizar campañas de reclutamiento y aplicar pruebas de selección.

También se comenta que muchos directivos se preocupan por el retorno de la inversión (ROI), pero no analizan la forma en la

que su gente experimenta su trabajo y busca la felicidad, y los empleados felices contribuyen a lograr el retorno de la inversión. Una empresa que busca tener empleados felices requiere, ante todo, de un líder feliz: “La cultura es el ADN de una empresa, atrae a las personas que son iguales y repele a las que no lo son. Lo mejor es tener gente con una mentalidad en común en pro de las mismas intenciones”.

Tabla 5: Otras tendencias en administración de recursos humanos

Tendencia	Explicación
Datificación	Recursos humanos tiene que tener en control y en un solo lugar la información de su área de una forma automatizada, en un solo sistema.
Aprendizaje por internet	Optimizar recursos (financieros, factor tiempo, materiales, etc.) que participe más personal en los cursos de capacitación, sin ser necesario suspender o disminuir horarios de actividades.
Gamificación	Hace referencia a la parte lúdica del ser humano, está bien la incorporación de la tecnología, pero también esto deshumaniza, la gamificación busca mejorar la productividad, la motivación y la retención de personal al utilizar rutinas de activación en el día a día para que la gente también se divierta.
Personalización	Actualmente están conviviendo las generaciones X, Y y Millennials, lo que representa un reto para el área de recursos humanos porque invita a personalizar capacitaciones, planes de carrera, tener acercamiento con la gente para detectar cuáles son las necesidades del personal para lograr permanencia.

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con las fuentes consultadas

Además de buscar fomentar la felicidad en los colaboradores, en la tabla número cinco se presenta, un concentrado con otras

III. MÉTODO

La presente investigación se realizó de forma documental, analizando los contenidos de diferentes fuentes bibliográficas, como libros, artículos y recursos disponibles en internet, posteriormente se realizó un análisis de las buenas prácticas que hacen de algunas organizaciones, los mejores lugares para trabajar.

El tipo de investigación que se realizó es descriptivo, en donde se inicia con la búsqueda de información teórica respecto al

IV. RESULTADOS

Una vez analizados los temas del presente documento, se resalta la importancia que tiene la participación del factor humano en todo tipo de organización, reflexionando sobre las implicaciones, en diversos aspectos, de contratar personal, entre

tendencias de la administración de recursos humanos, en donde se presenta información respecto a la incorporación de las tecnologías, así como las diferencias culturales que pueden existir entre los colaboradores de acuerdo con la generación en la que nacieron.

2.8 Análisis de buenas prácticas en la administración de recursos humanos

En la edición seis del mes de febrero de 2012, la revista Fortune nombro nuevamente a Google, como la empresa número uno para trabajar. Este reconocimiento no es fortuito, toda vez que se logró, por las diversas prestaciones que otorgan a sus colaboradores y que hacen de la empresa un paraíso para laborar (Werther, Davis y Guzmán, 2014).

Asimismo, el instituto Great Place to Work, es un proyecto que inicia en 1981 en Estados Unidos y después de 25 años de investigaciones descubrieron que la clave para crear un excelente lugar de trabajo no son los beneficios, programas o prácticas que se dan a los colaboradores, la *clave es la construcción de relaciones de calidad, caracterizadas por la confianza, el orgullo y el compañerismo.*

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, se puede mencionar que las empresas que tienen éxito en la administración de recursos humanos, además de proporcionar sueldos equitativos y competitivos a sus trabajadores; proporcionan un trato cálido que permite que los colaboradores conozcan la importancia de su trabajo; se construyen relaciones de calidad entre los colaboradores en todos los niveles jerárquicos; se trabaja en un ambiente de confianza y credibilidad: el proceso de comunicación es eficiente y se ven alineados los objetivos individuales con los organizacionales; se desarrolla la identidad con la empresa y se observan oportunidades de crecimiento, además de experimentar la estabilidad en el trabajo, al tener un buen desempeño.

Como se observa, se requiere invertir más que recursos financieros, para lograr adoptar las prácticas que se consideran favorables en la administración de recursos humanos, es indispensable invertir tiempo y que los directivos participen activamente en generar un ambiente de confianza y credibilidad, en donde los colaboradores identifiquen un medio para alcanzar sus objetivos personales y satisfacer sus necesidades.

tema, para posteriormente indagar sobre las tendencias que han surgido en un entorno global, con la finalidad de identificar el impacto que han tenido en las organizaciones de México.

El enfoque de la investigación es cualitativo con un alcance correlacional y explicativo, ya que muestra la forma en la que la cultura organizacional incide en los resultados de los colaboradores y en consecuencia en los de la empresa o institución.

los cuales se pueden mencionar el económico, legal y social, así como la forma en la que los colaboradores contribuyen a obtener mejores resultados en el ambiente organizacional.

Si bien es cierto que el pago de sueldos es una de las erogaciones más importantes de toda empresa o institución y que en dichas erogaciones es necesario contemplar la carga social que incluye el pago de prestaciones, así como las contribuciones por concepto de pago de cuotas de seguridad social y el pago de impuestos que correspondan; la finalidad del presente documento es resaltar el rol determinante que debe cumplir el personal en la empresa o institución, pero para que esto se logre, se requiere de una dirección eficiente, que debe enfocar los esfuerzos y recursos, a la potencialización del factor humano.

Uno de los primeros retos por los que se debe trabajar, es el alinear los objetivos individuales a los objetivos organizacionales, en la medida que esto se logre, el personal experimentará un sentimiento de pertinencia, lo que puede contribuir a fomentar una cultura de compromiso y responsabilidad, lo que incidirá positivamente disminuyendo el ausentismo, la rotación de personal y en consecuencia la baja productividad.

Como se mencionó, la ARH es un área funcional dentro de la estructura organizacional, por lo tanto, respetando los principios sistemáticos de toda empresa o institución, para que el área o departamento de recursos humanos cumpla con sus objetivos, se requiere la participación del personal directivo de la organización, en donde se incluye los mandos medios y altos, toda vez que los procesos o funciones que forman parte de las tareas de dicho departamento se pueden realizar de manera adecuada, pero si, el resto del personal directivo no contribuye al mantenimiento, los resultados pueden cambiar y mostrarse como inadecuados, por ejemplo:

Si en una organización existe una vacante, el departamento de recursos humanos iniciará con el proceso de reclutamiento y selección, en donde contratará al candidato idóneo, de acuerdo a la descripción y perfil del puesto. Posteriormente, se llevará a cabo el proceso de inducción y el nuevo colaborador se incorporará a su área de trabajo. Imaginemos que, en esa área, el directivo responsable no tiene un desempeño adecuado y, por lo tanto, se ve reflejado en un proceso de comunicación ineficiente, en donde se pueden presentar varios supuestos:

1. Que exista preferencia por algunos trabajadores, no por su desempeño, sino por otro tipo de situación personal.
2. Como resultado del punto anterior, el personal no recibe retroalimentación sobre su desempeño y por lo tanto no hay una evaluación pertinente.
3. Se presenta duplicidad de funciones y una mala distribución de tareas, lo que puede provocar que el personal se sienta desmotivado.
4. La actitud de un jefe puede provocar una dinámica de trabajo individualista, en donde se desconozcan los objetivos del departamento y la forma en la que los trabajadores contribuye para alcanzarlos.

De acuerdo con lo antes expuesto, no será de mucha utilidad el que el área de recursos humanos realizará adecuadamente su función; por el comportamiento y actitud de un mal jefe, un buen trabajador puede decidir presentar su renuncia o bien, tener un desempeño alejado de lo que el departamento y la organización requiere, de esta forma se verán frustrados los objetivos individuales y organizacionales.

En consecuencia, para lograr que las erogaciones hechas por concepto de pago de nómina y todos los conceptos que representan el costo social sean una inversión y no un gasto, se

requiere que los directivos sean personas con conocimientos, habilidades y actitudes que contribuyan, no solo a realizar de forma adecuada su trabajo, sino también a dirigir correctamente a su personal, identificando sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas con la finalidad de convertirlas en fortalezas.

Adicional a la participación adecuada de los directivos, se requiere fomentar una cultura en la que se vea al personal no solo como un recurso, que se utiliza y cuando deja de ser funcional, se desecha, sino trabajar para contratar a los mejores y potencializar los talentos del personal que ya forma parte de la organización, para posteriormente buscar su permanencia y contribución a través de su trabajo en el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Es necesario resaltar, que esta visión no representa un asunto romántico, claro está, que solo se debe buscar la permanencia del personal que represente ese capital del que se habló en el presente trabajo, pero para ello, es indispensable conocer al personal para identificar a los buenos elementos, a los que requieren capacitación u otro tipo de intervención, con la finalidad de buscar mejorar su desempeño y en el último de los casos, decidir oportunamente, cuando un trabajador debe retirarse de la organización.

En el entorno de cambios constantes y vertiginosos, que enfrenta toda organización, un elemento clave que puede representar una ventaja competitiva, es el contar con personal eficiente y comprometido, que además de conocimientos y habilidades, su desempeño tenga como base actitudes adecuadas, así como la práctica de valores y para que esto se logre, se requiere continuar con esfuerzos que favorezcan la humanización de las personas, que cuyos objetivos vayan más allá del factor económico, se debe trabajar para lograr la empatía, para fomentar una cultura de trabajo colaborativo, en un ambiente de respeto y beneficios recíprocos.

Se recomienda adoptar una filosofía en la que se busque el desarrollo de las personas de forma integral, esto es, que reciban un salario digno y congruente con sus funciones; que vean en la organización la oportunidad de afrontar nuevos retos que permitan su crecimiento; que se sientan escuchados y sobre todo, que identifiquen la forma en la que su trabajo contribuye no solo en el logro de los objetivos organizacionales, sino también el impacto social que tiene su labor y la forma en la que en su lugar de trabajo se contribuye para satisfacer necesidades sociales; en donde se pueda encontrar un equilibrio entre trabajo, vida personal y familiar.

Lo antes expuesto parece una idea utópica, pero no lo es, basta con voluntad y conocimientos para lograr ese enfoque en la administración de recursos humanos, lo que contribuirá a que las erogaciones hechas por la contratación de personal, dejen de ser un gasto y se conviertan en una inversión; pero recordemos, que para ver el fruto de una inversión, se requiere tiempo, no es algo que suceda de forma inmediata, pero vale la pena ser paciente y esforzarse por lograrlo, de esta forma, no solo se tendrán mejores empresas, se contribuirá tener una mejor sociedad.

Por lo antes expuesto, es necesario, en primera instancia, el contar con directivos con conocimientos y disposición para adoptar una cultura organizacional en la que predominen los valores, como el respeto y la confianza, que a su vez generen la credibilidad ante los colaboradores, su desempeño deberá

representar un ejemplo para los subordinados, de forma que se logre trabajar en equipo y en donde los beneficios sean

extensivos a los socios y trabajadores de todos los niveles jerárquicos.

V. CONCLUSIONES

Es necesario reconocer que para las empresas e instituciones, una de las erogaciones más significativas es el pago de nómina, toda vez que no solo representa el pago de los sueldos, es necesario considerar el importe del costo social, integrado, entre otros conceptos, por el pago de prestaciones, cuotas de seguridad social, e impuestos que correspondan, de acuerdo a la naturaleza de la organización; pero también es cierto que de acuerdo a los temas analizados en el presente trabajo, se observa que el recurso humano es un factor determinante para la consecución de los objetivos y metas organizacionales, por lo que se requiere fomentar una gestión eficiente que permita desarrollar y aprovechar las aportaciones de tan importante elemento.

Por lo antes expuesto, se resalta que al aplicar de forma eficiente la administración del personal, los beneficios son mayores a los gastos, por lo tanto, la respuesta a la pregunta planteada: recursos humanos ¿gasto o inversión?, la respuesta es *inversión*, al obtener beneficios mayores respecto a las erogaciones realizadas por concepto de pago de nómina y los demás conceptos que surgen de la relación laboral.

Es necesario destacar que, para lograr el objetivo mencionado en el párrafo anterior, no basta con que el responsable del área de recursos humanos tenga el perfil adecuado para desempeñar sus funciones, es indispensable la participación de los integrantes de la alta dirección, ellos deberán fomentar una cultura que permita contemplar a los trabajadores como colaboradores y no solo como un recurso más.

A continuación, se mencionan algunos de los beneficios que se obtienen al llevar a cabo de forma eficiente la administración de recursos humanos en una organización, mismos que contemplan además del factor económico, la construcción de mejores relaciones personales y laborales, lo que contribuye a mejorar la calidad de vida de los individuos y en consecuencia a construir una mejor sociedad.

- Se evitan erogaciones al llevar a cabo eficientemente la ARH, por ejemplo: iniciar el proceso de reclutamiento y selección, por la rotación de personal.
- Ahorro de recursos financieros, materiales, humanos y tiempo, toda vez que el personal se compromete y contribuye al cuidado de los recursos.
- Disminución del índice de rotación de personal.
- Bajos costos en proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Disminución del índice de ausentismo por enfermedad, accidentes de trabajo o desmotivación.
- Disminución en los costos por pago de prima de riesgo de trabajo.
- Se evita la baja productividad.
- No es necesario pagar tiempo extra o contratar a alguien para que cubra las ausencias en el trabajo.
- Menos conflictos.
- Evita la duplicidad de funciones.
- Estructuras horizontales: Menos niveles jerárquicos, mejor comunicación.
- Plan de carrera.

- Potencialización del factor humano.
- Capacitación acorde a necesidades.
- Eficiente administración de sueldos y salarios.
- Clima laboral favorable.
- Identidad institucional.
- Comunicación eficiente.
- Disposición y compromiso del personal.
- El personal reconoce la importancia del trabajo en equipo.

Como se observa, son varios los beneficios de fomentar una cultura en materia de recursos humanos, en donde se vea a los trabajadores, no como un gasto, sino como una de las inversiones más importantes para la organización, ya que son las personas las que pueden representar la ventaja competitiva más importante, por sus conocimientos, habilidades, actitudes y valores, son los trabajadores los que aplican y aprovechan el resto de los recursos disponibles y en muchas ocasiones, los que a través de su talento y creatividad logran superar las limitantes de la escasez de recursos.

Las personas contribuyen a generar valor en la empresa o institución, al desempeñar sus funciones de forma que se obtengan mejores resultados, los buenos colaboradores, atraen o fomentan la preferencia de los clientes al proporcionar bienes o servicios que cumplan con los estándares de calidad que demandan, incluyendo el trato cordial que reciben al adquirir los productos o servicios.

Los beneficios de fomentar una administración adecuada del factor humano tienen un alcance mayor al de las fronteras de la organización, toda vez que se promueve una cultura de mejora individual y colectiva, lo que significa que al sentirse satisfecho un individuo, interactúa de mejor manera, no solo con sus compañeros de trabajo, también con sus jefes, familiares y amigos, incidiendo positivamente en un entorno social.

Son mayores las erogaciones que se evitan al fomentar la eficiente administración del personal, al aprovechar de mejor manera el resto de los recursos, incluido el factor tiempo y en consecuencia incrementando la productividad en la organización, lo que contribuye a cumplir con los objetivos de mantenerse en el mercado y lograr niveles de rentabilidad en el caso de las empresas con fines de lucro.

Para las instituciones públicas, representa la oportunidad de ofrecer servicios acordes a las necesidades sociales, aprovechando y aplicando correctamente los recursos disponibles, mismos que generalmente son escasos. Con personal capacitado se desempeñan las funciones de forma eficiente, contribuyendo a generar nuevas y mejores instituciones, lo que tendrá un impacto positivo en la imagen de las mismas.

El costo social de la nómina se mantendrá, al evitar erogaciones adicionales por concepto de pago de primas de riesgo de trabajo, al disminuir los accidentes de trabajo en la organización, situación que solo puede lograrse en la medida en la que el personal esté capacitado y comprometido en materia de

seguridad e higiene en el trabajo. También disminuirá el pago de tiempo extra por ausentismo del personal, manteniendo los niveles de productividad requeridos para cumplir oportunamente con los compromisos adquiridos con los clientes.

Las erogaciones realizadas por concepto de capacitación representaran una inversión al contribuir en la mejora del perfil de los trabajadores, permitiendo que adquieran o perfeccionen sus conocimientos, así como fomentando actitudes y valores que reflejen un mejor desempeño de sus labores, lo que tendrá un impacto directo en los resultados de la organización, representando beneficios económicos y de aceptación de sus clientes, colocando a la empresa o institución en una situación de ventaja respecto a otras del mismo giro.

Por último, se hace énfasis especial en la importancia de la participación de la alta dirección para lograr fomentar una cultura organizacional en la que se contemple a los trabajadores, no solo como un recurso, sino como un factor determinante para el logro de los objetivos y metas organizacionales, proporcionando condiciones de trabajo acordes a las aportaciones que se espera de los colaboradores y participando activamente en las acciones que contribuyan a desarrollar el potencial de los trabajadores y fomentar un sentimiento de pertinencia para lograr relaciones de trabajo duraderas y de calidad. Solo de esa forma se podría concluir que el recurso humano representa una inversión en la organización.

VI. REEFERENCIAS

- Chiavenato, Idalberto (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. 8a. Ed. México. Mc Graw Hill
- Snell, Scott y Bohlander George (2013). *Administración de recursos humanos 2013*. 16a. Ed. México. Cengage Learning.
- Werther William B, Davis Keith y Guzman Martha (2014). *Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano*. México. Mc Graw Hill.
- Becerril, Omar (2010). México, segundo lugar en estrés laboral. Disponible en: <http://www.altonivel.com.mx/7552-mexico-segundo-lugar-en-estres-laboral.html>
- Beltrán Martín, Inmaculada, Escrig Tena, Ana Belén, Bou Llusar, Juan Carlos, Roca Puig, Vicente (2013). Influencia de las prácticas de recursos humanos en la flexibilidad de los empleados. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80728555002>> ISSN 1138-5758
- Bermúdez, Héctor L. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225033236010>> ISSN 0120-4645
- Calderón Hernández, Gregorio, Serna Gómez., Héctor Mauricio (2009). Relaciones entre Recursos Humanos y Cultura Organizacional. Un Estudio Empírico. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79815640010>> ISSN 0123-9155
- Chamorro Mera, Antonio, Tato Jiménez, Juan Luis (2005). Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41304308>> ISSN 0185-3937
- De Haro García, José Manuel (2003). Gestionando el valor de la función de los recursos. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231318057004>> ISSN 1576-5962
- Díaz, Judith, Márquez, Jeannette (2005). Formación del recurso humano: visión tradicional y visión por competencias. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711204>> ISSN 1315-8856
- Fernández Pérez de la Lastra, Susana, Martín Alcázar, Fernando, Sánchez Gardey, Gonzalo (2015). Flexibilidad funcional en la dirección estratégica de los recursos humanos. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28042299004>> ISSN 1315-9518
- Flores, Ana Paula (2016). Los empleados felices son la clave para las empresas en 2016. Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/los-empleados-felices-son-clave-para-las-empresas-en-2016/>
- Ganga Contreras, Francisco, Vera Garnica, José, Araya Moreno, Justo Eduardo (2009). Diagnóstico y prospectiva de la administración de recursos humanos. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33614499003>> ISSN 1315-8597
- García, María y Leal, Martín (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711121008.pdf>
- Great Place to Work (2016). Mejores empresas para trabajar en México y el Mundo. Disponible en: <http://www.greatplacetowork.com.mx/mejores-empresas/las-mejores-empresas-donde-trabajar-en-mexico-para-empresas-con-mas-de-5000-empleados>
- Ley Federal del Trabajo (2016). Prestaciones mínimas de ley. Disponible en: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf
- López Suárez, Liliana Rocío, Tricás Preckler, Jesús, Toledano O'Farril, Rubén (2012). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187226257007>> ISSN 0124-4639
- Palomino, Teodosio A. (2015). El trabajador: ¿Recurso humano? Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33643814005>> ISSN 1315-8597
- Sánchez Peñaflor, Sandra, Herrera Avilés, Margarita (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90947653008>> ISSN 0121-6805
- Stirpe, Luigi, Zárraga-Oberty, Celia (2010) ¿Están convergiendo globalmente las prácticas de recursos humanos? Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43315583006>> ISSN 1698-5117
- Tendencias Globales en Capital Humano (2015), Liderando en el nuevo mundo del trabajo. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/human-capital/Tendencias%20Globales%20en%20Capital%20Humano%202015.pdf>
- Torrico Tumaev, Alexander Sassa (2009). Salarios de eficiencia y gestión de recursos humanos. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159006>> ISSN 1994-3733