

# COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: LABOR DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

**Marcelino de la cruz Osorio**

(Marce\_8651@hotmail.com)

**Carlos Daniel Martínez Villegas**

(cdmv\_22@hotmail.com).

Estudiantes de Licenciatura de Administración 6º semestre.  
Universidad Autónoma de Tamaulipas de Nuevo Laredo

Coordinadora: **Mstra. Mayra García Govea**

## **Resumen:**

La competitividad empresarial es parte importante para las empresas porque gracias a ello ha podido ver crecimiento en el entorno económico y social por que las empresas están comprometidas con sus clientes a dar el mejor servicio o productos y cada vez mejorarlo para que esto se pueda realizar también se necesita que dentro de la empresa haya un departamento de recursos humanos, aunque en la actualidad se cree que es un departamento que casi no hace nada pero es parte fundamental para que la empresa tenga una buena dirección y tener control de cada situación que pase en interior o exterior de la empresa. Los recursos humanos tiene varias tareas que está encargada por ejemplo son la capacitación, el reclutamiento selección podemos decir de esta última tarea que tiene es parte importante para la productividad o servicio que se quiere dar la organización por eso de tal manera es poder saber contratar el personal adecuado y la experiencia necesaria para que pueda laborar de manera eficiente en la empresa. En esta investigación nos daremos cuenta que es lo que han hecho las empresas para ser mas competentes en el mercado que cada es más exigente y como han podido conseguir una globalización a nivel mundial por su buena toma de decisiones y estrategias.

**Palabras clave:** Competitividad, recursos humanos, organizaciones, planeación

**Summary:** Business competitiveness is an important part for companies that thanks to that have seen growth in the economic and social environment that companies are committed to giving customers the best service or product and improving it whenever this is can perform also required that within the company there is a human resources department, although at present is believed to be a department that does nothing but almost is fundamental for the company to have a good direction and have control of every situation happens inside or outside the company. Human resources has several tasks that are responsible for such training, recruitment selection can be said of this last task you have is an important part for productivity or service you want to give the organization so that it is able to know to hire the adequate staff and experience necessary to enable labor efficiently in the company. In this research, we realize that is what they have done for companies to become competent in the market that is more demanding each and how they have been able to get a global globalization for good decision-making and strategies.

**Keywords:** Competitiveness, human resources, organization, planning

## **Competitividad empresarial: Labor de Recursos Humanos en las organizaciones**

### **1.-Introducción**

La competitividad empresarial es un tema de interés en las empresas de actualidad ha funcionado para el crecimiento de su entorno socio económico, comparando los sistemas de estrategias de otras empresas. También podemos decir que es un tema que está en desarrollo, no terminado y sujeto a varias interpretaciones y formas de medición; la competitividad surge en el siglo XVII por las teorías del comercio sobre todos los aspectos económicos, el principal mentor de estas teoría fue David Ricardo, quien destacó por su metodología de las ventajas comparativas; la capacidad de una empresa para ser competitiva se valore en las relación a sus posibilidades de mantener o aumentar la rentabilidad de sus activos; la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico actualizado , abierto al cambio organizativo y tecnológico los recursos humanos aporta al trabajo al conjunto de empleados o colaboradores en una organización, está acompañado de soluciones para bien y sirve para lograr objetivos organizacionales.<sup>1</sup>

Los recursos humanos son una ventaja competitiva por gracias a ello se ha podido innovar en las organizaciones y conseguir estrategias de planeación hacia mediano o largo plazo; el departamento de recursos humanos está conformado por la selección y reclutamiento, capacitación por estos dos conceptos implican en que la empresa sean más competitiva forma parte fundamental para que surjan estrategia de negocios por ejemplo si una empresa u organización no diera la capacitación adecuada hacia sus empleados la empresa muy podría ser competente en su entorno socio económico y no pudiera conseguir la globalización que es importante para las empresas conseguirla por teniendo control no solamente en su entorno si no buscar nuevos horizontes para conseguir el éxito.<sup>2</sup>

Estos dos factores la competitividad y los recursos humanos han sido señalados por expertos que han llegado a la conclusión que para que una empresa sea competente necesita tener un buen departamento de recursos humanos para hacia que la empresa pueda manejarse de la mejor manera y

---

<sup>1</sup> Rojas Patricia y Sepúlveda Sergio, ¿Qué es la competitividad? ,( San José , 1999) pag. 11

<sup>2</sup> Mondy.R. Wayne y Noe Roberto, M , Administración de recursos humanos , (pearson educación , México 2005) pag.7

no solamente en corto o mediano plazo si no a largo plazo y la empresa puede conseguir reconocimiento empresarial y aumentar su producción y dar el mejor servicio a sus clientes para satisfacerlos y lo empleados dar motivación para que puedan laborar de la mejor manera para la empresa , así la empresa puede ser competente aumentando su capital económico.

## **2.- Antecedentes: de la competitividad y recursos humanos en México.**

La competitividad como hemos visto se trata más que nada en que una organización logre mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo; en 1990 un profesor de Harvard que su nombre era Michael Porter hizo un trabajo de investigación cuyo objetivo era porque algunas naciones tienen éxito y otras fallan en competencia internacional y encontró atributos que impedían la creación de una ventaja competitiva entre esos atributos se encontraron la rivalidad de firmas importantes , estructura y estrategia pero había dos factores que influían de manera importante que era la oportunidad y el gobierno; y en México se vio afectado por el factor de la oportunidad en las pequeñas empresas que querían surgir fue la falta de apoyo del gobierno no pudieron surgir. Sin embargo en la actualidad muchas pequeñas en empresas han podido surgir y entrar al mercado de la competitividad y esas pequeñas empresas las conocemos como las “microempresas” el gobierno les apoyo económico dándoles préstamos y esas empresas han conseguido éxito gracias a su estrategia a largo plazo.<sup>3</sup>



**Figura1.** Reunión de una junta ejecutiva, < <http://noticias.universia.es/empleo/noticia/2013/04/26/1019559/conciliar-vida-familiar-laboral-mejora-competitividad-pymes.html>).

<sup>4</sup>Los recursos humanos en México han servido para empresas puedan encontrar una buena dirección dentro de las organizaciones y tener una selección de personal toda y tener un liderazgo enfrente de la organización para tener más eficiencia y motivación para las personas que la conforman; pero en tiempo atrás se ha vio afecta por el exceso presión laboral y en

---

3 Sanjines Montan Freddy ,ventajas comparativas y competitivas del comercio, (Bolivia , entrelineas,2002)

4 B. Martínez Estela, M. Álvarez Adolfo, H. García Luis A. ,Del valle Ma. Del Carmen, Dinámica Del Sistema Lechero Mexicano en el Marco Regional y Global, (México por plaza y Valdez editores , 1999)

donde no se recibido un trato equitativo ni oportunidades de progreso, satisfacción del trabajador y sobre todo una seguridad en el mismo y varias empresas no han podido globalizarse; Frederick Taylor y Henri Fayol fueron uno de los precursores para tener las bases de los recursos humanos; por ejemplo tenemos de grupos lecheros en México son los que disponen de recursos financieros que invierten en la industria lechera en México es una gran organización por la mayoría de las personas que vivimos en México consumimos leche aporta una gran ventaja en el plano económico del país. Así como tiene ventajas también cuenta con desventajas que son limitaciones como la inflación, volatilidad en las cotizaciones del peso y la incertidumbre política y eso frena a las inversiones nacionales y extranjeras; pero lo que no debemos duda que una organización es creada para un propósito no solamente para que exista.



**Figura 2.** Grupos lecheros en México, ([http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/la-lechera-mexicana-lala-compra-a-la-estadounidense-national-dairy-segun-la-prensa\\_XrLVBdKWLO8G3hIQGSmGF7/](http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/la-lechera-mexicana-lala-compra-a-la-estadounidense-national-dairy-segun-la-prensa_XrLVBdKWLO8G3hIQGSmGF7/)), (11 de junio 2013)

### **3.- Como se aplica la competitividad empresarial.**

Competitividad empresarial se puede plantear que, al igual que la competitividad tiene un sin números definiciones ya que no es fácil encontrar solo una en el que todo estén de acuerdo, se puede concluir a los elementos comunes que son la participación en el mercado, la productividad, la alta calidad de los productos ofrecidos y los bajos costos. Para el estudio de la competitividad empresarial se han diseñado algunas metodologías tanto a nivel nacional como a nivel internacional, con el propósito de establecer que tan competitivo es una empresa frente a sus competidores. Como se mencionó, para la dimensión (país) se han usado diversas metodologías, muchas de ellas basadas en la conceptualización de Porter, que intentan explicar por qué y cómo algunas naciones han logrado ser más competitivas en los mercados externos que otras. La productividad, la innovación, los aspectos de recursos

humanos, el mejoramiento continuo, las grandes ventas exportables, la adopción de mejores prácticas, la integración de actividades son las variables que más se han utilizado en los estudios de competitividad, sin embargo ninguno de ellos se ha enfocado en la importancia relativa particular de cada una de estas variables, razón la cual los gerentes no tienen un punto de apoyo para tomar decisiones en cuanto a la combinación estratégica que podría ayudarles en su proceso de competitividad



**Figura 3.** Competitividad, (<http://raulpiriz.wordpress.com/2010/05/18/%C2%BFque-cualidades-del-trabajador-son-mejor-valoradas-por-las-empresas/>), (13 de junio del 2013)

<sup>5</sup>Para el desarrollo de la competitividad y sus ventajas es necesario analizar tres aspectos claves: la racionalidad económica, capacidad de coordinación y capacidad de dirección y organización; ser competitivo implica crear, permanentes barreras, frente a los competidores y la búsqueda de la competitividad debe estar sustentada por un adecuado, coherente, continuo y sistemático esfuerzo de planificación de la empresa a medio y a largo plazo. Muchas empresas han podido encontrar una ventaja competitiva en una determinada situación con que poseer una clara ventaja competitiva que le permite superar momentáneamente a sus competidores pero hay que tener cuidado esa ventaja desaparecerá rápidamente. <sup>6</sup>Las únicas ventajas competitivas que pueden sostenerse a largo del tiempo son las que se crean como resultado de un esfuerzo consciente debidamente planificado de la empresa. Podemos dar ejemplos de ventajas competitivas de empresas en México como es la como la de telefonía de celulares telcel y su ventaja consiente en los planes de contrato del celular iPhone con Internet ilimitado, el cual no ofrece otra compañía en la región y gracias a esta ventaja han aumentado sus cifras: justifica la existencia y subsistencia de una empresa para producir u ofertas de productos y/o servicios que poseen determinadas características que hacen buscados y comprados por los consumidores , usuarios o cliente eso significa una razón sin todos ellos no existieran las empresas. El empresario que olvide esta verdad, corre un riesgo muy alto de que su empresa fracase en el medio o largo plazo. Podemos llegar a la conclusión de que una empresa competitiva es aquella que, de forma consciente, realiza un esfuerzo constante, debidamente mejorar en el

---

<sup>5</sup> Pérez José Antonio, gestión de calidad en los servicios y atención al cliente calidad total, (Madrid, ESIC editorial, 1994) pag.23

<sup>6</sup> García Echeverría Santiago, introducción a la economía de la empresa, (Madrid, ediciones Días de santos, 1994)

mercado tener una innovación nueva y así tener las herramientas necesarias para realizar sus objetivos.

#### **4.- Propósito y tipos de estrategias de negocios**

El propósito de una estrategia de negocios es crear diferencias entre su posición y la de sus competidores. Para posicionarse de forma diferente o si quiere desempeñar actividades que son diferentes. De hecho, “la decisión de desempeñar actividades de manera diferente o de desempeñar actividades que sean de diferentes a los competidores” en la esencia de la estrategia de negocios. Por lo tanto, la estrategia de negocios de la empresa significa una elección deliberada de la forma en que desempeñara las actividades principales y las de apoyo dentro de la cadena de valor en formas que creen un valor único. No cabe duda que, en el complejo panorama competitivo del siglo XXI, la aplicación de una estrategia de negocios solo tendrá éxito si la empresa aprende a integrar las actividades que desempeña de formas que generen ventajas competitivas que pueda utilizar en la creación de valor para los clientes.

Las estrategias de competitividad consisten en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las empresas rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una empresa puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones de mercado; en el mundo de las empresas han tratado de seguir enfoques para poder vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

Para que las empresas puedan sostener su ventaja competitiva es fundamental que las actividades embonen. Como ha dicho Michael Porter: “para tener una ventaja competitiva, y también para sostenerla, es fundamental que muchas actividades funciones embonen en términos estratégicos. Un rival más dificultad para replicar una serie de actividades interrelacionadas que para imitar tan solo un método en partícula de la fuerza de ventas, reproducir la tecnología de un proceso o replicar un conjunto de características de un producto. Las posiciones fundadas en sistemas de actividades se pueden sostener mucho mejor que aquellas que están fundadas en actividades individuales.”<sup>7</sup>

#### **5. Tipos de estrategia de negocios**

Las empresas pueden elegir diferentes tipos de estrategias de negocios para establecer la posición estratégica que desean y defenderla contra sus competidores: por ejemplo liderazgo en costos, diferenciación integrada. Cada uno de las estrategias de negocios ayuda a la empresas integren las actividades que desempeñan mostrara las diferencias que existen entre unas y otras. Una integración excelente de las actividades aumenta la probabilidad de que la empresa pueda tener un mejor desempeño que el de sus competidores y en consecuencia, que pueda ganar rendimientos superiores al promedio. Cuando las empresas eligen una estrategia de negocios evalúan

---

<sup>7</sup> Gilbert Daniel.F, Freeman Edward, Stoner F.A James, Administración, (México, Pearson educación, 1996) pag.297

dos clases de ventajas competitivas potenciales: “un costo más bajo que el de los competidores o la capacidad para diferenciarse y fijar un precio más alto, de modo que exceda el costo de diferenciarse”. La posibilidad de un costo más bajo deriva de la capacidad de la empresa para desempeñar las actividades que son diferentes y valiosas. Por lo tanto, la empresa se basa en la naturaleza y la calidad de sus recursos, capacidades y competencias centrales internas para obtener una ventaja competitiva en costos o una ventaja competitiva única las cuales serán el fundamento para implementar una estrategia de negocios particular.

Existen dos clases de ámbitos de competencia: una meta amplia y una meta estrecha. Las empresas que tienden un mercado meta amplio tratarán de utilizar su ventaja competitiva en toda una industria. Un ámbito de competencia estrecho significa que la empresa pretende satisfacer las necesidades de un estrecho grupo de clientes meta. Con las estrategias de enfoque, la empresa “elige un segmento o varios grupos de segmentos dentro de la industria y formula su estrategia para atenderlos, excluyendo a los demás”. Los compradores que tienen necesidades particulares o que están ubicados en zonas geográficas específicas son ejemplos de grupos estrechos de clientes meta que se más grande que un segmento. En tal caso, la empresa utilizará una estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación integrada. La estrategia es un proceso para controlar el efecto de los factores externos mercado y competidores en la empresa; es también un proceso para resolver problemas operativos, crear fortalezas y organizar los esfuerzos de la empresa para crear valor. En la evolución de las empresas, hay por lo menos tres momentos en los que requieren desarrollar un proceso formal de planeación de la estrategia: Necesidad de institucionalizar el proceso en la empresa para consolidar su posición de mercado mejorando utilidades, desarrollar nuevas habilidades y/o explorar mercados. Crecimiento exitoso pero desordenado de la empresa, que al presentarse insuficiencias demanda re-pensar sus opciones y futuro, definir su estrategia y profesionalizar su operación.

Pérdida de competitividad, utilidades y presencia de mercado, que en una o varias crisis obligan a revisar la operación, definiendo una nueva estrategia y procesos en la empresa. También podemos dar ejemplos de estrategias que han sido exitosas en hablaremos de empresas de México por ejemplo el grupo Bimbo a continuación hablaremos de sus estrategias. Sus estrategias consiste en la calidad y precio, servicios y clientes, aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa, desarrollo del valor de las marcas, apoyo de los insumos y estratégicos, crecimiento consolidación de operaciones internacionales, diversificación de productos, certificación mejora, mejora e innovación de procesos y estrategia social. Respectivamente explicaremos dos conceptos de sus estrategias la calidad y precio, que maneja la empresa de grupo Bimbo a través de los años ha sido esencial la calidad de sus productos y se preocupado por mejorar cada y sus precios se han



preocupado por la economía del país y sus precios no han sido muy altos a la venta y se ha consolidado como una de mejores empresa a nivel mundial.<sup>8</sup>



**Figura 5.** Grupo Bimbo, (<http://www.ajuuaa.com/news/finanzas/37987-Grupo-Bimbo-hornea-nueva-generacin-productos.html>), (12 de junio 2013)

Gracias a sus buenas estrategias de competitividad del grupo Bimbo han podido tener un éxito no solamente en México sino a nivel mundial y han conseguido conquistar en el mercado global y tener un gran liderazgo a través de los años. En conclusión podemos decir que las estrategias competitivas son de gran importancia para realizar la expansión de las empresas o para realizar sus objetivos que se realizan como por ejemplo mejor liderazgo, mejor productividad o globalización dependiendo de lo que se requiere en la empresa en el momento, así puede ser una pequeña, mediana o grande empresa sabiendo aplicar las estrategias de la mejor manera y así tener éxito.

## **6.- El avance de la globalización en las empresas**

La globalización es una interdependencia económica de los países y sus organizaciones la cual se reflejan en el flujo de los bienes y los servicios, el capital financiero y el conocimiento que cruzan sus fronteras. La globalización es un producto de mayor cantidad de empresas que compiten entre sí en un número cada vez más grande de economías globales. A continuación se puede adquirir equipo fabril en el mercado de un tercer país y utilizarlo para fabricar productos que se venderán en el mercado. De esta manera la globalización amplía un sinnúmero de oportunidades que el panorama del siglo XXI ofrece las empresas que competirán en él. En la actualidad muchas empresas están en constante competencia e innovación que ha hecho que la calidad y servicios sea más exigente para aumentar en nivel de competitividad y eso ha sido agrado de los consumidores y así han podido consolidar la globalización.<sup>9</sup> Podemos poner como ejemplo la empresa Wal-Mart que está tratando de realizar ventas al detalle sin fronteras, mediante precios, logística, y abastos globales. Con las ventas al detalle sin frontera, la empresa pretende trasladar

---

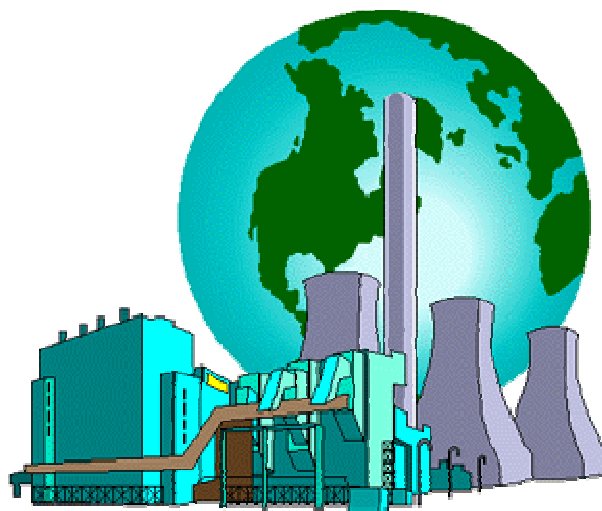
<sup>8</sup> Grupo Bimbo, Estrategia y ventajas competitivas, Grupo bimbo, septiembre 2012, [http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/conteudo\\_es.asp?idioma=0&tipo=30064&conta=47](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/conteudo_es.asp?idioma=0&tipo=30064&conta=47), (consultado 10 de junio del 2013)

<sup>9</sup>Hit A. Michael, R.Duane arelad, Hoskkison E. Robert Administración Estratégica: competitividad y globalización, (México DF. Cenage learnig 2008) pág. 8



los bienes y aplicar las estrategias de fijación de precios como si se tratara de una cadena sin fin todas sus oportunidades sin fin entre todas operaciones internacionales, tal como lo ha hecho en las tiendas de Estados Unidos. La empresa ha ido seguido este tipo de ventas de formas progresiva por ejemplo, la mayor parte de inversiones internacionales originales que se realizó Wal-Mart fueron en Canadá y México por que la empresa le resulta más fácil ensayar o aplicar sus prácticas globales ahí, debido a que en términos geográficos estos países están más cerca de su base nacional. La empresa Wal-Mart después de lo aprendido se expandió a Europa, América del sur y Asia hoy en día Wal-Mart es una de la cadena minorista más grande del mundo (con un total superior a 3 600 unidades) en la actualidad empresa cuenta como más de 330 000 empleados en sus más de 1 500 unidades internacionales.<sup>10</sup>

La globalización también se ha visto afectada en el diseño, la producción, la distribución y los servicios de los bienes y servicios. En muchos casos la globalización da por resultado de bienes y servicios de mejor calidad Toyota Motor Company, como competidor global ofrece un ejemplo que viene al caso. Como desde el principio Toyota hizo un hincapié en la confiabilidad de sus productos y en su magnífico servicio al cliente, en la actualidad sus productos tienen una enorme demanda en todo el mundo. Ante la demanda de los productos Toyota hizo a que las empresas tomaran acciones competitivas y obligar a que sus competidores a mejorar la calidad y sus servicios de sus operaciones. En General es importante que las empresas comprendan que la globalización ha hecho los estándares de desempeño sean más alto para muchas dimensiones competitivas entre la calidad, el costo, la productividad, el tiempo para la introducción de productos y la eficiencia de las operaciones. Estos estándares, además de referirse a las empresas que compiten en la economía global, también afectan a las que compiten tan en un ámbito nacional.



**Figura 6.** Globalización en la actualidad,  
(<http://sociologia2009.bligoo.com/content/view/492263/Modernidad-y-Globalizacion.html>), (18 de junio del 2013)

---

<sup>10</sup> Hit A. Michael, R.Duane arelad, Hoskkison E. Robert Administración Estratégica: competitividad y globalización, (México DF. Cenage learnig 2008) pág.9

Podemos decir que hoy en la actualidad la globalización en las empresas ha sido una plataforma para el crecimiento de la empresa y para el reconocimiento en el mercado por lo tanto debe de siempre estar actualizando y haciendo una investigación de mercado para saber que lo está buscando el cliente y estar siempre a la vanguardia y después de conseguir el éxito tener los pies en la tierra para así poder no descuidar las necesidades de la empresa.

## **7.- Labor de reclutamiento y selección en las organizaciones**

La presente investigación tiene como finalidad proponer un proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa. Es de gran importancia para la organización, el proceso de reclutamiento y selección, pues su eficiencia, efectividad y eficacia está vinculada directamente al establecimiento, cumplimiento y desarrollo de las actividades dentro de la misma, y el no tenerlos en cuenta distorsiona los resultados. Una vez que se han definido los puestos en la organización, se debe planificar las vacantes para el puesto y definir como serán cubiertas. Seguidamente se debe desarrollar la investigación pertinente, para determinar si existe personal de la organización que reúna los requisitos. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En una definición más amplia la Selección de Personal, se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado.

La elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y su potencial, a fin de hacerlo más satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

## **9. El Reclutamiento**

Es un proceso donde siempre cambia por la organización, que consistió en un conjunto de características orientadas a atraer la atención de los candidatos que estén debidamente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su objetivo, el reclutador debe de captar el número de los candidatos para suministrar un modo adecuado en el proceso de selección. Además, radica en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar a la empresa la cantidad requerida del personal para alcanzar su objetivo.<sup>11</sup> El reclutamiento requiere contar con una secuencia de tres fases: Investigación interna sobre las necesidades, Investigación externa del mercado y métodos de reclutamiento por aplicar. En otras palabras, en estas etapas se distinguen: el personal que la empresa requiere, lo que el departamento de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento humanos. Así, se demuestra el proceso de reclutamiento. Conseguir el método adecuado de reclutamiento obtener el personal adecuado para el proceso de selección

---

<sup>11</sup> Mandy. R, Wayne y Noe, Robert M. , administración de recursos humanos, (México, pearson educación,2005)pag. 119.

Estas opciones se deben basar en estas circunstancias que rodean el entorno: Disponibilidad interna y externa de los recursos humanos, las políticas de la empresa, los planes de recursos humanos, las prácticas del reclutamiento y los requerimientos del puesto. Los ejercicios van desde los ascensos o traslados, pagos de horas extras, subcontratación externa de actividades y empleos disponibilidad interna y externa de los recursos humanos, las políticas de la empresa, los planes de recursos humanos, las prácticas del reclutamiento y los requerimientos del puesto.<sup>12</sup> Los ejercicios van desde los ascensos o traslados, pagos de horas extras, subcontratación externa de actividades y empleos temporales. La empresa debe considerar como base para desarrollar un esquema de un proceso de reclutamiento información referente a: Indicadores económicos, prácticas de reclutamiento de otras empresas, presupuestos de ventas, metas previstas; políticas de promoción interna de la empresa, políticas salariales, etc.

## **10. Selección de personal**

Esta fase implica una serie de pasos que añaden dificultad a la decisión de contratar y consumen un cierto tiempo. Estos pasos específicos se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el que una persona solicita el empleo y termina cuando se produce la decisión de la contratación del personal. Esta actividad corre el riesgo de ser juzgada como un trámite esencialmente burocrático. En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación y constituye con frecuencia la razón esencial de la existencia de los mismos. Objetivos y desafíos de la selección de personal: la información que brinda la observación del puesto que ofrece la descripción de las tareas; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten saber las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo llevar a cabo el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y, finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede elegir al candidato. Ahí entra el administrador de recursos humanos que en ayudar a la organización en encontrar el candidato que mejor se adapte a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.<sup>13</sup> La selección interna consiste en que los departamentos que ellos deciden llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer el puesto. Mayor parte de los casos los gerentes interesarse en solicitar personal nuevo. Al mismo tiempo, es probable que la política interna de la compañía determine que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un tiempo mínimo antes de ofrecerlo al mercado externo. La evaluación de los candidatos internos puede requerir días o semanas de labor. El propósito de una prueba, es su diseño, las directrices para suministrarla y sus aplicaciones se registran en el manual de cada prueba. Se instruye sobre la confianza del el mismo y sus resultados de validación obtenidos por el diseñador.

## **11. Entrevista de Selección**

Consiste en una plática formal, relacionada para evaluar las capacidades que encuentra la persona que está solicitando el puesto que tenga

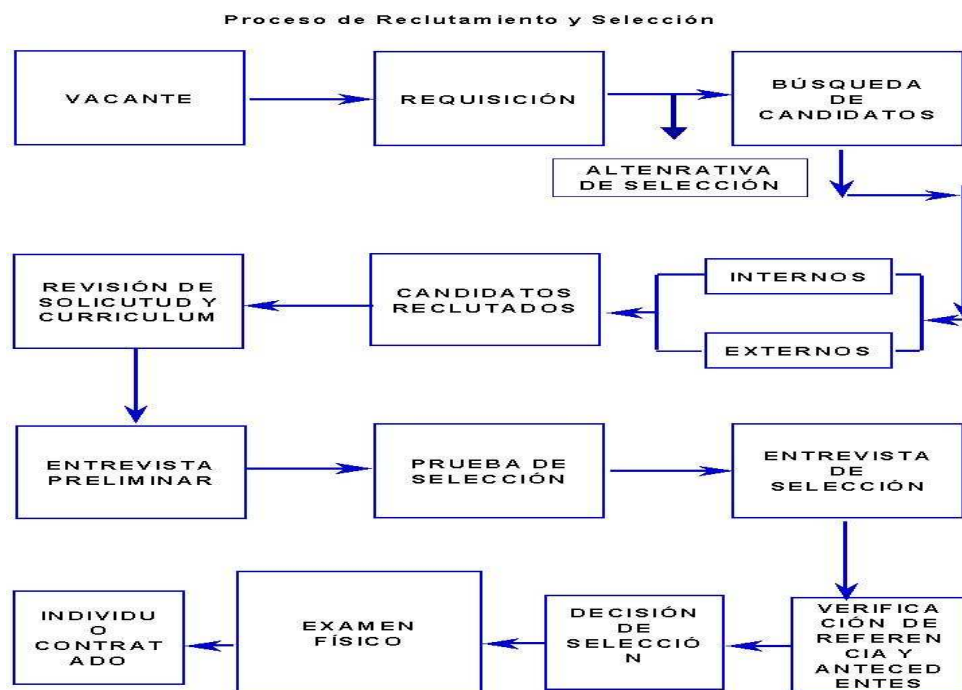
---

<sup>12</sup> Mandy. R, Wayne y Noe, Robert M., administración de recursos humanos, (México, pearson educación, 2005)pag.120.

<sup>13</sup> Montes alonso Jesús y Gonzáles Rodríguez Pablo, La selección del personal: la búsqueda del candidato adecuado, (España, ideas propias editorial, 2006)pag.48

para que pueda obtener el trabajo y sirve también para conocer la persona que entrevistando conociendo sus cualidades. Muchas empresas en la actualidad siguen estos requisitos para la selección de su personal para la empresa y continuación hablaremos de que se tratan estos pasos y los explicaremos de manera breve<sup>14</sup>:

El Examen Médico consiste en comprobar el estado actual de la persona y existen varias razones que lleven a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes pasando por el caso de personas que se tendrán motivo de ausencia con frecuencia debidos a sus problemas de salud. La Entrevista con el Supervisor en la gran mayoría de las empresas modernas es el supervisor o el gerente del departamento interesado quien tiene la responsabilidad de decidir la contratación de los nuevos empleados y si aprueba el puesto que está solicitando y casi siempre es el supervisor, por lo general, la persona más experimentada para evaluar sus habilidades. El resultado final se muestra en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable que el empleado sea ideal para el puesto y lo desempeñe correctamente y productivamente. Un buen empleado constituye al mejor solicitante en el proceso de selección que se llevó a cabo en forma adecuada y correcta.



**Figura 5.** Diagrama del proceso de reclutamiento y selección, (<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>), (20 de junio del 2013)

<sup>14</sup> Montes alonso Jesús y Gonzáles Rodríguez Pablo, La selección del personal: la búsqueda del candidato adecuado, (España, ideas propias editorial, 2006)pag.49

## **8.-Capacitación en las empresas.**

Es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. Se puede señalar, entonces, que el concepto capacitación es mucho más abarcador en la actualidad representa para las unidades productivas. Uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de esto es respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que van a ocupar. Si bien es cierta la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente: Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización. Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales. A los usuarios con productos o bienes, y a obtener en algunos casos beneficio de ello, requieren para su correcto funcionamiento contar con una capacidad efectiva la función de la capacitación se inserta como parte integrante del acontecer cotidiano de las empresas y para cumplir con sus objetivos toma información del medio ambiente y del mismo centro de trabajo. Por ello, es necesario que antes de tomar alguna decisión al respecto se lleve a cabo un estudio que permita identificar la situación real que en términos generales prevalece en el centro de trabajo. El análisis situacional, en el esquema que aquí se presenta, constituye la primera fase del proceso capacitador porque define el momento en que se establecen las bases de las actividades posteriores. Productividad: Las actividades de capacitación de desarrollo no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarles a los empleados a incrementar su rendimiento. Calidad: los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Planeación de los Recursos Humanos: la capacitación y desarrollo del empleado puede ayudar a la compañía y a sus necesidades futuras de personal. Prestaciones indirectas: Muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la compañía pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias como la salud y la seguridad. La salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación y desarrollo de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado. Prevención de la Obsolescencia: Los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos.

Desarrollo Personal: No todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal.

<sup>15</sup>En México se habla mucho del tema de la productividad es un fenómeno técnico y económico del papel que juega en las empresas para mejoramiento de la calidad y control de sus productos, etc., Pero la productividad es parte de los esfuerzos de los empleados. La capacitación de los recursos humanos tiene una gran importancia por juega un papel que es determinante, esencial, pero desafortunadamente su importancia y transcendencia no está evaluada en su verdadera dimensión. Y esto representa un gran problema y un reto a la vez que tenemos en México por varia empresas del país no se encuentra con la capacitación adecuada para sus empleados o es muy pobre por eso a veces no sales las cosas no salen como a veces quisieran que salieran los empresarios o habido accidentes exponiendo a veces la vida del empleado por que no se le da el material adecuado para que labore de la manera adecuada. Un aspecto emergente que se hizo a la adaptación e implementación de metodologías aplicadas a la evaluación de impacto de la capacitación. Al respecto de todo esto se constató que para la mayoría de la empresas que capacitan es posible identificar una metodología de evaluación que se aplicable y a la medida de la situación. La dificultad real consiste en obtener información concreta y definir los indicadores adecuados para cada situación; un segundo aspecto obtenido de los resultados del análisis desarrollado en este estudio fue señalado la importancia de la capacitación en el proceso continuo por medio del cual los trabajadores de una empresa o de una institución pública pueden adquirir y perfección el conjunto de conocimiento, habilidades y actitudes que requieren para desempeñar eficazmente sus tareas.<sup>16</sup>

Evaluación de las acciones: Concluida la fase de operación y con el propósito de tener conocimiento preciso de los resultados logrados en relación a lo planeado, es necesario llevar a cabo un trabajo de evaluación para obtener información útil para analizar los cambios de conducta logrados en los capacitados, su desempeño en el área de trabajo, juzgar alternativas y tomar decisiones acerca de los diferentes elementos que intervinieron en el proceso. Para obtener datos objetivos y completos de esta etapa, es conveniente que se realice en tres momentos: Evaluación diagnosticase efectúa al inicio del proceso y parte de los resultados que arroja el diagnóstico de necesidades, de las propuestas establecidas en el plan y programas, ejecución de las acciones,

---

<sup>15</sup> Silicio alonso , capacitacion y desarrollo de personal, (mexico, editorial Limusa, 2004) pag.56

<sup>16</sup> Soto Eduardo, Valenzuela Patricio,y Vergara Hugo, evaluacion del impacto de la capacitacion en la productividad, (chile, editorial fundes) pag.97



así como de los conocimientos y habilidades que posee el capacitando y los que requiere. Esta evaluación permite analizar la situación actual de la organización, los fines que busca lograr y sobre todo de los compromisos y responsabilidades que competen a la función de capacitación con referencia al que hacer global del centro de trabajo. Evaluación intermediase realiza durante el proceso con el objeto de localizar deficiencias cuando aún se está en posibilidad de subsanarlas, intenta poner de manifiesto los puntos débiles y errores cometidos de tal forma que sean corregidos, aclarados o resueltos. Evaluación sumariase enfoca a los logros obtenidos como resultado de las actividades efectuadas afín de establecer parámetros que coadyuven a retroalimentar y reiniciar el ciclo. En este momento es cuando se analiza la efectividad y funcionalidad de las acciones emprendidas a fin de reprogramar nuevas tareas.

El modelo de planeación estratégica de capacitación nos habla que la empresa donde quiere llegar, cuenta con un plan global, los directivos, cuenta con la autoridad e injerencia de la empresa, la organización reconoce los logros de la capacitación y la impulsa, el tamaño, estructura, presupuesto y recursos que tiene la organización y lo que está dispuesto a invertir en cada unidad.



**Figura 6.** Capacitación en las empresas, (<http://coconsultores.blogspot.mx/2011/05/capacitacion-y-educacion-continua.html>), (23 de junio del 2013)

Como podemos ver en la imagen (figura 6) el capacitador está enseñando al participante una gráfica donde explica las altas y las bajas de las ventas. En conclusión podemos decir que los que participan en la capacitación y lo hacen de la mejor manera tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo. Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora; el comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. La transferencia de la capacitación es una implementación efectiva de principios aprendidos sobre los que se requiere en el puesto. Por eso es la gran importancia que cada empresa cuente con una buena capacitación con sus empleados para que a la hora que elaboren lo hagan de manera eficiente y eficaz así puedan trabajar en equipo y manera que puedan realizar el

propósito de la empresa que a veces es aumentar la producción o que crezca la empresa y tener reconocimiento empresarial.

## **Conclusión:**

Se puede decir que el la competitividad a través de los años ha sido cada vez mejor por que varias empresas han creado una serie de estrategias y planeación que funcionado ya que sea en mediano largo plazo pero han podido salir adelante aun si que el mercado ha sido más exigente ya que tiene la tendencia renovar por constantemente y enfrentando retos nuevos hacia el futuro y esto sirve para ser cada vez ser mejores en su entorno socioeconómico y realizarse como organización. Los recursos humanos es parte esencial para que organización puede tener competitividad por sin ello sería muy encontrar esa competencia que se pide en el mercado por eso las tareas que hace este departamento han sido exitosa en varias organizaciones aun a veces de la capacitación o reclutamiento pero empresarias se han enfocado y han la importación deben tener para ser competitiva y han logrado grandes logros. Para terminar esta investigación podemos decir que las empresas seguirán enfrentando a nuevos retos futuros porque así lo exige el mercado y podrán seguir adelantando teniendo una buena planeación y haciendo estrategias de negocios para el de la organización.

## **Bibliografía**

- 1 B. Martínez Estela, M. Álvarez Adolfo, H. García Luis A. ,Del valle Ma. Del Carmen, Dinámica Del Sistema Lechero Mexicano en el Marco Regional y Global, (México por plaza y Valdez editores , 1999)
- 2 Hit A. Michael, R.Duane arelad, Hoskkison E. Robert Administración Estratégica: competitividad y globalización, (México DF. Cenage learnig 2008)
- 3 Grupo Bimbo, Estrategia y ventajas competitivas, Grupo bimbo, septiembre 2012, '  
[http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/conteudo\\_es.asp?idioma=0&tipo=30064&conta=47](http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/conteudo_es.asp?idioma=0&tipo=30064&conta=47),  
(consultado 10 de junio del 2013)
- 4 García Echeverria Santiago, introducción a la economía de la empresa, (Madrid, ediciones Días de santos,1994)
- 5 Gilbert Daniel.F, Freeman Edward, Stoner F.A james, Administración, (México, Pearson educación, 1996) pag.297
- 6 Mondy.R. Wayne y Noe Roberto, M , Administración de recursos humanos , (pearson educación , México 2005) pag.7
- 7 Montes alonso Jesús y Gonzáles Rodríguez Pablo, La selección del personal: la búsqueda del candidato adecuado, (España, ideas propias editorial, 2006)
- 8 Rojas Patricia y Sepúlveda Sergio, ¿Qué es la competitividad? ,( San José , 1999)
- 9 Silicio alonso , capacitacion y desarrollo de personal, (mexico, editorial Limusa, 2004)

10 Soto Eduardo, Valenzuela Patricio,y Vergara Hugo, evaluacion del impacto de la capacitacion en la productividad, (chile, editorial fundes)

11 Sanjines Montan Freddy ,ventajas comparativas y competitivas del comercio, (Bolivia , entrelineas,2002)