ITESM
Campus
Ciudad de México

ITESM
CAMPUS CIUDAD DE MEXICO
BIBLIOTECA

Un Estudio Exploratorio sobre la Administración de Recursos Humanos en Empresas Mexicanas Grandes

Tesis que para Obtener el

Grado de Doctora en Administración

Presenta

María Teresa Liedo Fernández

Febrero, 2001

Índice 1
I. Introducción 3
I.1 Antecedentes 3
I.2 Premisas 4
I.3 Objetivos 4
I.4 Justificación 5
I.5 Contenido 5
I.6 Aportaciones 7
II. Administración de Recursos Humanos: aportaciones y limitaciones 8
II.1 Aportaciones 8
II.2 Limitaciones 22
III. Administración de Recursos Humanos: características especiales en México
III.1 Introducción: la ARH ante el libre comercio 27
III.2. Cuestiones sociales 28
III.2.1 Ejercicio del poder 29
III.2.2 Formación y desempeño profesional 35
III.3 Cuestiones jurídicas 40
III.3.1 Aspectos constitucionales 40
III.3.2 Ley Federal de Trabajo 43
III.3.3 Trabajadores bancarios 46
III.4 Prácticas de Administración de Recursos Humanos en México 48
III.4.1 Reclutamiento y Selección 54
III.4.2 Capacitación y Desarrollo 55
III.4.3 Evaluación de Desempeño 58
III.4.4 Compensaciones 60
III.4.5 Diseño Organizacional 65
III.4.6 Equipo Directivo 68
III.4.7 Clima Organizacional 70
IV. La Banca, su entorno y el TLCAN 72
IV.1 La Banca en México 70
IV.2 Alternativas de crédito y ahorro 82
IV.3 El Tratado de Libre Comercio 84
IV.4 Devaluación y crisis de 1995 97
IV.5 Nuevos problemas a partir de la entrada en vigor del TLC 99
V. Metodología 101
V.1 Antecedentes 101
V.2 Objetivo 102
V.3 Hipótesis del estudio 102
V.4 Estudios realizados 103
V.5 Estudio de Casos 104
V.5.1 Perfil de las empresas estudiadas (muestra) 106

V.5.2 Indicadores de desempeño 109
V.5.3 Criterios de análisis de la ARH 109
V.5.4 Límites temporales 110
V.5.5 Entrevistas y levantamiento de información 111
Guía de entrevista 112
V.6 Encuesta 114
V.6.1 Muestra seleccionada 114
V.6.2 Diseño del cuestionario 115
Encuesta de opinión de expertos 116
V.6.3 Levantamiento de información 118
VI. Análisis e interpretación de resultados 119
VI.1. Indicadores económicos 119
VI.1.1 Captación, colocación y utilidades 120
VI.1.1.1 Comparativo de crecimiento 128
VI.1.2 Participación de mercado 130
VI.2 Satisfacción de los consumidores 131
VI.3 Sistemas de Administración de Recursos Humanos 133
VI.3.1 Reclutamiento y Selección 133
VI.3.2 Capacitación y Desarrollo 136
VI.3.3 Evaluación de Desempeño 139
VI.3.4 Compensación 141
VI.3.5.Diseño Organizacional 145
VI.3.6 Equipo Directivo 148
VI.3.7 Clima Organizacional 151
VI.4 Tendencias observadas 152
VII. Encuesta de expertos (ARH en el siglo XXI) 155
VII.1 Dirección general 157
VII.2 Administración de Recursos Humanos 163
VII.3 Principales obstáculos de la ARH 170
VIII. Discusión y conclusiones 172
VIII.1 Relación entre ARH y desempeño de las organizaciones 172
VIII.2 Obstáculos que enfrenta la ARH 174
VIII.2.1 Perspectiva de largo plazo 175
VIII.2.2 Enfoque estratégico de ARH 177
VIII.2.3 Ejercicio del poder 179
VIII.2.4 Formación y desempeño profesional 182
VIII.2.5 Aspectos jurídicos 184
VIII.3 Conclusiones 185
Bibliografía 186

I. Introducción

Las evidencias demuestran que el personal de las empresas puede ser fuente de Ventaja Competitiva Sostenida (VCS) y que la Administración de Recursos Humanos (ARH) tiene un gran potencial para mejorar el desempeño de las empresas y hacerlas más competitivas y exitosas (Pfeffer, 1994 y 1998; Ulrich, 1998; Huselid, 1995).

Sin embargo, existen contradicciones entre lo que se dice y lo que se hace con el personal en México. La ARH suele jugar un papel secundario, no vinculado con la estrategia y sin visión de largo plazo. Esta situación acentúa el rezago de las empresas mexicanas con respecto a las de sus socios comerciales, de acuerdo con lo que se expondrá en este trabajo.

I.1 Antecedentes

A partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN), y aún antes de ella, cuando se le daba como un hecho, las empresas de los países firmantes de dicho instrumento se ven en la necesidad de adoptar diversas medidas orientadas a enfrentar las exigencias que plantea el libre intercambio internacional de bienes y servicios.

Es evidente que las empresas mexicanas deben realizar mayores ajustes en sus sistemas que sus similares de Canadá y Estados Unidos de América, pues estas últimas están habituadas a una competencia más intensa, tanto en el ámbito nacional como en el internacional desde hace tiempo, mientras que las grandes empresas mexicanas se han desarrollado en un régimen económico y legal que empieza ha abandonar el proteccionismo para encaminarse hacia un esquema cada vez más abierto.

Como consecuencia, aproximadamente un año después de la firma del TLC, México enfrentó una aguda crisis económica que afectó en alguna medida a la gran mayoría de las empresas. Por tal razón, las empresas debieron acelerar aún más de lo previsto el proceso de reconversión de sus sistemas. Muchas empresas se declararon en bancarrota o cerraron, otras recibieron apoyo del gobierno, algunas se contrajeron y redujeron su personal y sus gastos.

I.2 Premisas

Como consecuencia de la baja competencia a la que estaban acostumbradas las grandes empresas mexicanas, sus políticas de Administración de Recursos Humanos (ARH) no estaban concebidas como parte de una estrategia de largo plazo orientada a incrementar productividad, calidad y eficiencia.

En las condiciones actuales, se puede esperar que las empresas mexicanas grandes realicen cambios en su ARH en el corto plazo, orientados a desarrollar Ventajas Competitivas Sostenidas (VCS) a través de su gente y a mejorar su desempeño global tanto en el corto como en el largo plazo.

I.3 Objetivos

A partir de estas premisas y con el fin de contrastar la observación cotidiana con información más sistemática, el presente trabajo exploratorio busca identificar algunos indicadores de la relación entre el desarrollo de la ARH y los resultados de las empresas mexicanas grandes, así como los obstáculos que enfrenta tal desarrollo. En otras palabras, se busca información de cómo se realiza la ARH en algunas empresas mexicanas grandes, así como identificar factores que limitan su potencial para incrementar productividad y competitividad.

I.4 Justificación

Los antecedentes de México ante el libre comercio pueden caracterizarse por un proteccionismo que permitió a muchas empresas sobrevivir e incluso generar ganancias sin ser realmente competitivas. La apertura comercial que se enfrenta en la actualidad demanda, por parte de las empresas, desarrollar estrategias que permitan incrementar su capacidad de competir en este nuevo entorno. En estas circunstancias, el contar con mayor información sobre la forma en que se realiza la ARH en el país y los obstáculos que enfrenta, permitirá identificar oportunidades de mejora en el desempeño de las empresas mexicanas.

Se considera que la información que proporciona este trabajo resultará de utilidad en el desarrollo de propuestas concretas para la ARH, a fin de que esta función pueda llegar a jugar un papel determinante en el incremento de los niveles de competitividad de las empresas del país.

El identificar características del ejercicio de la ARH en México y sus limitaciones, en el contexto económico que enfrentan, permitirá definir necesidades tanto de investigación ulterior en el campo, así como estrategias de ARH adecuadas para incrementar la productividad de las empresas del país en el presente y el futuro.

1.5 Contenido

Para lograr los objetivos señalados en el presente trabajo, se realizó un estudio comparativo de casos en tres empresas mexicanas grandes y una encuesta con expertos del área de ARH.

Con el fin de analizar y evaluar las prácticas de ARH reportadas por las empresas estudiadas, se realizó una revisión de las investigaciones publicadas sobre las denominadas mejores prácticas de ARH, esto es, los sistemas de ARH desarrollados e implantados por empresas exitosas que han tenido un impacto positivo en sus resultados. Esta información se presenta en el Capítulo II.

Con base en la experiencia de casi veinte años de trabajo en el área de ARH en México y la revisión de estudios al respecto, se propusieron como posibles obstáculos a la ARH, la forma en que tradicionalmente se ha ejercido el poder en las empresas mexicanas, la falta de formación profesional de los ejecutivos y los especialistas en la administración del factor humano y el marco jurídico vigente.

Una revisión sobre estos temas y de la evolución de las prácticas de Administración de Recursos Humanos, centrada en aspectos de reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño y compensación, se presenta en el Capítulo III.

Para realizar el estudio de casos se seleccionaron empresas del sector bancario, por tal razón, se analizaron cuestiones que inciden en su desempeño actual. Entre éstas se describen los antecedentes de las empresas de este giro, algunas alternativas de servicios similares o sustitutos, el entorno económico y el Tratado de Libre Comercio con América del Norte. Esto se incluye en el Capítulo IV.

La definición de los objetivos y las hipótesis de estudio, así como los procedimientos que se siguieron para recabar la información de campo, tanto del estudio de casos como de la encuesta, se describen en el Capítulo V.

Los resultados del estudio de casos de las tres empresas mexicanas grandes, tanto de los resultados que obtuvieron en el período de estudio como de sus prácticas de ARH, así como su análisis y evaluación se presentan en el Capítulo VI.

Para lograr una mejor definición y ponderación de los obstáculos que enfrenta la Administración de Recursos Humanos en empresas mexicanas grandes, se realizó una encuesta con expertos en el área. Los resultados obtenidos se presentan en el Capítulo VII.

Finalmente, la discusión sobre la forma en que los resultados obtenidos en ambos estudios apoyan o refutan las hipótesis de estudio, así como las recomendaciones sobre futura investigación y las conclusiones, se presentan en el Capítulo VIII.

I.6 Aportaciones

Con base en los resultados obtenidos en este trabajo, planteamos que la Administración de Recursos Humanos tiene la posibilidad de favorecer la capacidad de competir en el mercado nacional e internacional de las empresas mexicanas grandes, pero para ello se requiere modificar el estilo de liderazgo predominante e incrementar sustancialmente la educación y capacitación de los ejecutivos y empresarios, así como la de los especialistas en la administración del factor humano.

II. Administración de Recursos Humanos: aportaciones y limitaciones

En este capítulo se describen las aportaciones de investigaciones sobre la relación existente entre la Administración de Recursos Humanos de las empresas y sus resultados, así como las limitaciones reportadas al respecto.

II.1 Aportaciones

El papel que juega la Administración de Recursos Humanos (ARH) en el desempeño de una organización ha sido objeto de innumerables investigaciones y discusiones, tanto desde el punto de vista teórico como del práctico (Ulrich, 1998). Hoy día contamos con soporte teórico y evidencias de empresas que han logrado permanecer y ser exitosas considerando fundamental la adecuada administración de su factor humano (Pfeffer & Veiga, 1999).

Es importante mencionar que la ARH por acertada que sea, no define por sí sola el éxito o fracaso de una firma, ya que es una de las dimensiones del desempeño organizacional. Otras variables tanto internas como externas, también influyen directamente en los resultados de las empresas. Pero en cualquier caso, las organizaciones requieren de recurso humano y la forma en que se administra este recurso juega un papel fundamental en sus resultados.

Sin embargo, ante los cambios acelerados del entorno caracterizados por globalización, cambio en demandas de clientes e inversionistas y mayor competencia, así como frente a la necesidad de las empresas de mejorar su desempeño, una respuesta muy generalizada sobre el recurso humano y la ARH es considerar los costos que deben ser reducidos (Becker y Gerhart, 1996).

Considerando esta situación, en la *Academy of Management Journal,* realizaron un foro especial de investigación sobre ARH y desempeño organizacional con el fin de contribuir al mejor entendimiento del papel que juegan las decisiones de ARH en incrementar el desempeño organizacional y crear una ventaja competitiva. El foro incluye estudios que demuestran cómo la ARH influye en la creación de valor (Becker y Gerhart, 1996).

Welbourne y Andrews (1996) obtuvieron resultados que demuestran relación entre variables de ARH definidas por el grado en que una empresa valúa a sus empleados como fuente de ventaja competitiva a través de estrategias y prácticas, la reacción inicial de los inversionistas y la sobrevivencia en el largo plazo.

Banker y colaboradores (1996) aportan dos estudios longitudinales. En el primero encuentran una correlación positiva entre programas de ARH tales como planes de incentivos y satisfacción del cliente así como crecimiento en utilidades. En el segundo, muestran relación entre calidad y productividad con ARH en lo referente a equipos de trabajo.

Delaney y Huselid (1996) analizan el impacto de la ARH vía entrenamiento y selectividad al contratar en la percepción del desempeño de la organización. Con una muestra de 590 organizaciones encontraron una correlación significativamente positiva.

Youndt y colaboradores (1996) realizaron una encuesta en 97 plantas en la que encontraron relación entre ARH dada por selección/contratación, entrenamiento, evaluación más compensación y variables de desempeño tales como: productividad, eficiencia y alineamiento con los consumidores.

Considerando que tanto el recurso humano en sí como los sistemas de ARH contribuyen directamente en la instrumentación de los objetivos operativos y estratégicos, este foro busca demostrar tanto a los especialistas de ARH como a los demás gerentes el potencial que el área tiene, para mejorar el desempeño de las empresas a través de prácticas determinadas (Becker y Gerhart, 1996).

Previo a este foro, desde principios de los noventas, encontramos otras investigaciones que respaldan esta relación ARH y resultados organizacionales a partir de las denominadas prácticas de trabajo de alto desempeño.

Jones y Wright (1992) publicaron un estudio que muestra cómo las prácticas de trabajo de alto desempeño tienden a retener a los empleados de mejor desempeño al tiempo que motivan la renuncia de los menos productivos.

Otro autor que investiga a través de este concepto es M. Huselid (1995). Él analiza el impacto estratégico de dos conjuntos de prácticas de trabajo de alto desempeño, esto es, por una parte, las que mejoran conocimientos y habilidades de los empleados, así como su ajuste al puesto: reclutamiento, selección, diseño de puestos, entrenamiento y programas de participación. Por otra parte, las que afectan la motivación de los empleados: sistemas de evaluación de desempeño ligados con compensación.

Para llegar a estos dos conjuntos de prácticas el autor realizó un análisis factorial de 13 prácticas en las siguientes áreas de ARH:

- Selección de personal
- Evaluación de desempeño
- Compensación por incentivos
- Diseño de puestos
- Procedimientos de quejas
- Compartir información

- Evaluación de actitudes (clima)
- Participación
- Reclutamiento
- Entrenamiento
- Promociones

Con una muestra de casi 1000 firmas, el autor encuentra que la adopción de tales prácticas tiene un impacto económico y estadísticamente significativo, tanto en resultados inmediatos (rotación y productividad), como en resultados a corto y largo plazo en indicadores financieros de desempeño.

Huselid reúne información sobre empresas medianas y grandes de 35 industrias diferentes. Considera otras variables que afectan el desempeño de las empresas tales como: industria, tamaño, sindicalización, crecimiento en ventas, activos totales, investigación y desarrollo, logra correlacionar el efecto que tienen las prácticas de alto desempeño sobre los resultados económicos, mercadológicos y contables, así como la productividad por empleado y la rotación.

En un estudio anterior, Bailey (1993) sostiene que el personal es frecuentemente subutilizado, y que es con las prácticas de ARH que se puede lograr incrementar su contribución influyendo tanto en sus conocimientos, habilidades y motivación, como en estructuras organizacionales que les permitan controlar sus contribuciones.

Definiendo orientación hacia el recurso humano como el esfuerzo sistemático de una organización por atraer, retener y desarrollar personal competente y competitivo, a través de prácticas efectivas de reclutamiento/selección, compensación y desarrollo, Lam y White (1998) encontraron que las compañías con una fuerte orientación al recurso humano tienen un desempeño significativamente superior a las que tienen una orientación débil. Para ello

midieron el desempeño organizacional en términos de ventas, retorno sobre inversión y valor de las acciones en 14 industrias manufactureras.

Por lo que respecta al desarrollo de recursos humanos, Swanson (1998) presenta cinco estudios que demuestran, con base en un determinado análisis financiero, que puede ser una inversión significativamente conveniente. Con esto, ofrece alternativas al problema que implica medir capacitación y desarrollo en términos de recursos utilizados, en lugar de aportaciones a resultados.

Por otro lado, en un análisis de las empresas que proporcionaron el mayor rendimiento a sus accionistas entre 1972 y 1992, J. Pfeffer (1994) encuentra que una característica en común entre estas empresas es el interés manifiesto en su personal y su Administración de sus Recursos Humanos (ARH). Esto es, ver al personal como una fuente de ventaja competitiva estratégica, no como un costo a disminuir o eliminar.

El éxito a lo largo de los años se puede lograr a través de una Ventaja Competitiva Sostenible (VCS). Esto es, algo que distinga a la organización de sus competidores que le proporcione ganancias y resulte difícil de copiar por sus competidores.

De acuerdo con Pfeffer, las bases para la VCS han cambiado. Las fuentes tradicionales como la tecnología de productos y procesos, los mercados protegidos, el acceso a recursos financieros y las economías de escala, han ido perdiendo su capacidad de proporcionar poder competitivo, mientras que los aspectos relacionados con el factor humano han ido ganando terreno.

El cambio lo relaciona con tres razones principales: la ARH es menos evidente que las otras fuentes de VCS, en muchas ocasiones no se considera una cuestión clave en los negocios y no se comprende en su conjunto. Estas

características hacen mucho más difícil de copiar la forma de organizar y administrar a la fuerza de trabajo de una empresa que sus tecnologías.

Por otro lado, Wright y McMahan (1992) concluyen que la ARH contribuye a crear una fuente de VCS cuando están alineados con la estrategia competitiva de la firma.

De acuerdo con los autores, el recurso humano puede proveer una fuente de VCS cuando se cumplen cuatro requerimientos básicos:

- Los colaboradores agregan valor al proceso de producción de la firma. Esto se logra a través del desempeño individual.
- Las habilidades que la firma busca deben ser escasas. Esto diferencia a la firma de sus competidores.
- El capital humano de la firma no debe ser fácil de imitar. La inimitabilidad se puede lograr con mayor éxito a través de la gente que de la tecnología o las instalaciones.
- El recurso humano no debe ser sustituible por avances tecnológicos.

En un estudio posterior, el autor sostiene que desde el inicio del desarrollo formal de la ARH estratégica, tanto los académicos como los consultores y los ejecutivos han asumido la necesidad de vincularla con la estrategia de la firma. Aunque algunas investigaciones han encontrado mayor relación con los resultados de las empresas al analizar prácticas que al analizar el ajuste estratégico de las prácticas de ARH (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Delery y Doty, 1996; y Delaney y Huselid, 1996). Considerable evidencia teórica y práctica permite sostener que la efectividad de cualquier estrategia depende de contar con las prácticas de ARH adecuadas.

Por otro lado, Pfeffer destaca prácticas seguidas por estas empresas exitosas y aclara que es poco probable que una empresa aplique todas o que lo realice con el mismo nivel de acierto, pero que las empresas exitosas tienden a cumplir adecuadamente un mayor porcentaje y en forma interrelacionada. Esto es, el conjunto de prácticas y políticas que aplican se correlacionan integrando un sistema coherente. A esto se le conoce como ajuste interno (*internal fit)*.

Contar con lo que el autor denomina Filosofía global (*overarching)*, visión general y fundamental de la administración, permite relacionar las distintas prácticas y darles coherencia con el discurso, la cultura y el funcionamiento cotidiano de la organización.

De aquí que determinar cuales prácticas son críticas para cada organización depende de su filosofía, su entorno, su tecnología y su estrategia. Por lo tanto, la forma específica en que cada empresa logra obtener Ventajas Competitivas a través de su Recurso Humano varía significativamente, pero todas tienen un factor en común, su perspectiva es de largo plazo.

Se pueden citar ejemplos de empresas que lograron resultados sobresalientes a pesar de tomar decisiones que perjudicaron significativamente a sus colaboradores, pero estos resultados positivos se dieron exclusivamente en el corto plazo. Cortar el presupuesto de capacitación o reducir las cifras de personal tiene un impacto positivo inmediato en los estados financieros de una empresa, pero resulta costoso en el largo plazo.

Las prácticas de ARH analizadas por Pfeffer a partir de estudios en empresas exitosas se citan a continuación en forma arbitraria, esto es sin una categorización u orden particular:

- Seguridad en el empleo. Esto es, un compromiso duradero por parte de la organización con su fuerza laboral.

- Selectividad al contratar. Un proceso riguroso y confiable de selección, permite elevar las expectativas de desempeño y transmite el mensaje de que el factor humano es importante para la organización.

- Compensación Competitiva. Mejores sueldos atraen más y mejores solicitantes y pueden favorecer su retención en la organización.

- Bonos e Incentivos. Estos pagos permiten distribuir las ganancias y los riesgos de la empresa en forma más equitativa, además de motivar premiando el desempeño superior y el logro de objetivos.

- Propiedad del Empleado. Los planes de acciones buscan disminuir en conflicto entre capital y trabajo alineando los intereses de los empleados con los de los accionistas.

- Compartir Información. La información sobre la empresa permite a los empleados orientar su trabajo y decisiones en dirección que la empresa necesita.

- *Empowerment.* Existen evidencias de que en condiciones que descentralizan las decisiones y permiten una mayor participación de cada uno de los colaboradores aumenta satisfacción y productividad.

- Equipos y Rediseño del Trabajo. Las organizaciones cuentan con una alternativa a la jerarquía tradicional que permite mantener control y coordinación ofreciendo mayor autonomía.

- Capacitación y desarrollo. Personas más preparadas permiten hacer frente a una mayor cantidad y diversidad de problemas con mayores niveles de productividad.

- Utilización y Capacitación Cruzada. Una dimensión fundamental del trabajo que afecta la forma en que las personas se desempeñan es la variabilidad.

- Igualitarismo Simbólico. Los símbolos de estatus constituyen una barrera a la descentralización de las decisiones, los equipos autoadministrados y al compromiso y cooperación de los empleados.

- Compresión de la Estructura Salarial. Conforme la distancia entre los extremos de los niveles de pago se incrementa, disminuye calidad, productividad y compromiso de los empleados.

- Promociones Internas. Las oportunidades de crecimiento dentro de las empresas atraen gente de alto rendimiento y permiten contar con equipos directivos con mayor conocimiento de la organización.

La instrumentación de estas prácticas requiere de un componente crítico en todos los procesos administrativos: Medición. Los sistemas de medición o evaluación permiten dar retroinformación a los empleados constituyendo una herramienta fundamental para mejorar el desempeño. También permite monitorear el funcionamiento de cada práctica. Por otra parte, la medición de prácticas afecta el comportamiento humano aun cuando no haya recompensas asociadas (Pfeffer, J. Toru, H. & Timo, 1995).

Posteriormente, después de reunir más evidencias, Pfeffer plantea que no es posible tener resultados superiores copiando lo que los demás hacen o comprando en el mercado lo que otros pueden comprar. Por esto, la alternativa es lograr tales resultados a través de los colaboradores. Esta opción resulta más difícil de copiar o imitar (Pfeffer, 1998).

En esta ocasión, el autor ofrece evidencias de que no es la estrategia en sí, sino la forma en que se instrumenta lo que realmente impacta los resultados. Basándose en múltiples evidencias demuestra que las prácticas y políticas gerenciales relacionadas con el factor humano afectan los precios de las acciones de las firmas, su rentabilidad y su éxito en el largo plazo.

En este nuevo análisis deduce siete dimensiones de prácticas de ARH que caracterizan a la mayoría de los sistemas que logran ganancias a través de su gente:

- Seguridad en el empleo
- Contratación selectiva
- Equipos autodirigidos y descentralización en la toma de decisiones
- Compensación comparativamente alta y contingente con el desempeño de la organización
- Entrenamiento extensivo

- Reducción de las distinciones y barreras de estatus, incluyendo vestido, lenguaje, oficinas y compensación
- Difusión extensiva a través de toda la organización de información financiera y de desempeño

La reducción con respecto a la lista anterior se debe a que ésta se enfoca en dimensiones básicas, más que en prácticas aisladas como la anterior. Por esta razón, un solo punto incluye varias practicas de las que previamente se listaron por separado. Además, algunos puntos de la primera lista tienen que ver con la habilidad de implementar las prácticas, más que con una dimensión en sí.
Por otra parte, en un análisis longitudinal de empresas que perduran realizado por Collins y Porras. Los resultados sugieren que esta condición no depende de grandes ideas o de líderes carismáticos y visionarios.

Tomado como base los siguientes criterios:

- Institución líder en su industria
- Admirada por personas conocedoras del negocio
- Ha dejado huella en el mundo que vivimos
- Ha tenido múltiples generaciones de presidentes
- Ha pasado por múltiples ciclos de vida de productos o servicios
- Fundada antes de 1950

Los autores concluyen en ver el éxito como derivado de los procesos subyacentes y la dinámica fundamental incrustada en la organización. A las empresas que cumplen con estos criterios, los autores las denominan Compañías Visionarias.

Entre los elementos que conforman tales procesos subyacentes y tal dinámica, encontramos alguna relación con las prácticas descritas por Pfeffer. Por ejemplo, la gerencia formada dentro de la organización, es la regla en las compañías que cumplen con los criterios. La visión a largo plazo es, de hecho, uno de los criterios.

Otro elemento en común es el concepto de ideología o filosofía fundamental. De ella se desprenden los valores que constituyen un fundamento que no cambia con las tendencias, modas o directores, mientras que permite a la organización progresar, cambiar y adaptarse según lo requiera. Esta filosofía guía e inspira a la gente que está dentro de la compañía.

Entre los elementos que conforman estas ideologías centrales en las compañías Visionarias encontramos afirmaciones tales como:

- Estimular la iniciativa individual y el crecimiento personal
- Premiar los méritos
- Los individuos como fuente de nuestra fortaleza
- Oportunidades individuales y recompensas basadas en méritos
- Estimular la iniciativa individual
- Oportunidades basadas en los méritos
- Respetar y estimular la habilidad y la creatividad
- Formar sociedad con los empleados

En estas empresas, no sólo se declaran las bases de la ideología básica, también se toman medidas para hacerlas penetrar en toda la organización. En estas organizaciones no se considera suficiente el hecho de que declarar una ideología básica influya en el comportamiento de las personas, en ellas se selecciona y desarrolla muy cuidadosamente a sus ejecutivos, se busca y logra congruencia entre metas, estrategias, tácticas y diseño organizacional.

Un evento que destaca la relevancia de la ARH es el XI Congreso Mundial de productividad, llevado a cabo en octubre de 1999 en Edimburgo, Escocia, los conferencistas llegaron a un consenso sobre cuatro estrategias recomendadas para incrementar la productividad a través de la gente (Veninga, 2000):

- Toda organización debe tener un sueño.
- Las contribuciones de los empleados deben ser reconocidas y recompensadas
- Implantar políticas de trabajo amistosas.
- Lo anterior debe ser identificado y acogido, (Veninga, R, 2000)

Así mismo, una investigación llevada a cabo por la organización Gallup en la que se entrevistaron a más de ochenta mil gerentes en más de cuatrocientas compañías alrededor del mundo, encontraron que los gerentes exitosos eran sumamente diferentes, pero coincidían en declaraciones como, "lo primero es escoger bien a los colaboradores y después confiar en ellos" (Buckingham & Coffman, 1999).

Finalmente, en un artículo publicado por Harvard, D. Ulrich (1998) sostiene que ante las fuerzas competitivas que enfrentan los ejecutivos actualmente y continuarán enfrentando en función de la excelencia, los resultados de cada organización dependerán de cómo logren hacer su trabajo y de cómo tratan a su gente. Esto es, de cómo administran a su recurso humano.

Por lo tanto, considera imprescindible crear una nueva agenda para la ARH enfocada en resultados. Deberá definirse, no por lo que hace, sino por lo que entrega. Resultados que incrementen el valor de la organización para clientes, inversionista y empleados. Para esto propone cuatro elementos:

ARH debe convertirse en un socio estratégico, que ayude a la organización a pasar de la fase de planeación al mercado donde se dan los resultados. ARH debe convertirse en un experto en organización y ejecución del trabajo, entregando eficiencia administrativa que garantice la reducción de costos y la mejora de calidad.

ARH debe convertirse en un campeón para los empleados representando sus intereses ante los altos ejecutivos, al tiempo que trabaja para incrementar sus contribuciones, logrando compromiso y resultados, ARH debe convertirse en agente de continua transformación moldeando procesos y cultura para mejorar la capacidad de cambio de la organización.

Los ejecutivos de ARH deben evaluar la medida en que la organización aprovecha los esfuerzos de su gente para lograr una Ventaja Competitiva. Deben aportar un diagnóstico para evaluar tanto las prácticas como los departamentos de ARH y también de ayudar a que todos los gerentes se involucren en la ARH. (Ulrich, D. 1997).

A partir de estos estudios podemos concluir que, si bien, aún no se ha podido clarificar del todo la forma en que afecta a la relación ARH – mejora en los resultados organizacionales, el que las prácticas sean aisladas, en grupos congruentes (ajuste interno) o vinculadas con la estrategia (ajuste externo), sí se puede sostener que en todos los casos, las practicas de ARH adecuadamente implementadas, pueden generar un efecto positivo (Wright, 1998).

II.2 Limitaciones

A pesar de todas estas evidencias, Pfeffer, (1998) destaca la relevancia de las opiniones y creencias de los gerentes y como éstas afectan el desempeño de las empresas. De acuerdo con la evidencia, sólo la mitad de los ejecutivos son capaces de ver la conveniencia de desarrollar prácticas de ARH que generen desempeño superior. La mitad de estos toman iniciativas para realizar los cambios requeridos y por último, sólo la mitad de éstos les dan continuidad.

Actualmente, en muchas compañías la ARH es inefectiva, incompetente y costosa, en tales condiciones lo conveniente sería eliminarla (Ulrich, 1998). Típicamente es medida por lo que hace no por lo que logra o aporta. Por ejemplo, se mide la capacitación por horas persona capacitada, no por reducción en mermas, accidentes o incrementos en producción.

Es común que funcione como guardián de políticas y reglas. Se encarga del papeleo involucrado en contrataciones y de los despidos. Maneja los aspectos burocráticos de sueldos y beneficios mientras que las decisiones al respecto las realizan otros. Generalmente está desconectada de la misión y objetivos reales de la organización (Ulrich, 1998).

El cambio en el papel que juega actualmente la ARH no puede lograrlo el área por sí sola. Los principales responsables del cambio requerido son los directores generales y los gerentes de línea, los encargados de alcanzar las metas de cada firma. Ellos que son los responsables de los procesos y los resultados, ellos deben convertirse en expertos en administrar a sus colaboradores, expertos en ARH y socios de especialistas competentes en la materia (Ulrich, 1998).

El cambio en el papel de ARH es ahora más importante que nunca. Las empresas enfrentan retos tales como la globalización, el desarrollo tecnológico y el cambio acelerados entre otros, por lo que requieren incrementar su capacidad de aprender y adaptarse, incrementar sus ingresos en lugar de reducir costos, atraer y retener el talento que les permita competir en el entorno actual (Ulrich, 1998).

Por otro lado, existe una discrepancia entre lo que las organizaciones dicen y lo que realmente hacen acerca de su gente. En una encuesta realizada por Towers Perrin la mayoría de los ejecutivos afirman que el talento humano es el principal recurso de su empresa, pero al priorizar los planes estratégicos a futuro, este no aparecen, y son comunes las rducciones de cifras considerables de personal (Rynes & Trank, 1999).

Otra forma en la que podemos estimar el valor que las organizaciones asignan realmente a su personal es la forma que en manejan su ARH. No es raro que después de una aseveración tal como "nuestro personal es nuestro principal activo", encuestas revelan que los gerentes o cabezas del área de ARH no cuentan con grados académicos o que sus estudios no tienen ninguna relación con esta especialidad personal (Rynes & Trank, 1999). También revelan que la oferta de sueldos es inferior a las de las otras áreas y tienen menos posibilidades de promoción a la dirección general. Difícilmente pueden actuar como agentes de cambio. (Pfeffer, 1994).

Los patrones de sucesión muestran el énfasis de las empresas en Estados Unidos. A principios del siglo veinte la mayoría de los directores generales o presidentes de las empresas provenían del área de operaciones y manufactura. Posteriormente, tales promociones correspondieron a gente de ventas y mercadotecnia, y finalmente finanzas. Esta condición así como la compensación, nos dan parámetros del poder de los ejecutivos de cada área.

Actualmente en Estados Unidos, los ejecutivos de finanzas son quienes perciben los ingresos más altos, mientras que los de ARH perciben los más bajos. Sin embargo en Japón los ejecutivos mejor pagados son de las áreas de recursos humanos y manufactura, mientras que en Alemania el poder y estatus lo tiene en los departamentos de investigación y desarrollo (Pfeffer, 1996).

Desafortunadamente, las empresas orientadas a finanzas prefieren decisiones de impacto en el corto plazo y no muestran interés en prácticas de trabajo de alto desempeño que requieren inversiones a largo plazo y de cierto riesgo. Consideran que la forma más rápida para incrementar el valor de las acciones, al menos en el corto plazo, es anunciar despidos masivos (Pfeffer, 1996).

El horizonte de tiempo que imponen los sistemas de medición de desempeño de las organizaciones hace poco viable la inversión en prácticas de trabajo de alto rendimiento. Frecuentemente los gerentes se ven presionados por resultados financieros de corto plazo (Pfeffer, 1999).

No sorprende el hecho de que muy pocos especialistas en ARH son verdaderas personas de negocios, gerentes que realicen contribuciones que incrementen el valor de la empresa. Sus funciones actuales tienden a ser subcontratadas o realizadas por los gerentes de línea quienes son responsables de la gente, así como del capital y los procesos (Stewart, 1996).

En la medida en que las escuelas de negocios no transmitan una adecuada valoración de la importancia del recurso humano, creencias negativas y escépticas se perpetuarán en el futuro más allá de los salones de clase (Rynes & Trank, 1999).

En la medida en que la función de ARH sea considerada como un centro de costos y evaluada exclusivamente en términos de costos con indicadores tales como: costo por empleado, relación de personal en ARH contra personal total,

costo de los beneficios por empleado entre otros, los despidos masivos, la subcontratación y la automatización continuarán creciendo (Stewart, 1996).

Los beneficios demostrados por las prácticas de alto desempeño no son capitalizados por muchas empresas debido, entre otras razones, al modelo de gerencia prevaleciente en las firmas estadounidenses. El modelo pone énfasis en el líder como fuente de la misión y visión estratégica de la organización y ocultando el hecho de que el éxito depende de las aportaciones de cada uno de los empleados (Pfeffer, 1996).

Este modelo ha sido cuestionado por Collins y Porras (1995) al sostener que el éxito en el largo plazo no está dado por la personalidad individual de un líder visionario, sino, por la organización en su conjunto, pero la creencia predominante ignora este planteamiento.

Otro obstáculo que enfrenta la ARH es el hecho de que un cambio en métodos y prácticas involucre inevitablemente admitir, al menos tácitamente, que estos pueden ser mejores. Muy pocos gerentes están lo suficientemente seguros como para arriesgar sus carreras al admitir tal cosa (Pfeffer, 1996).

Las prácticas de trabajo de alto desempeño, participación e involucramiento implica la transferencia de poder de los gerentes medios a niveles más bajos en la jerarquía organizacional, situación que incrementa la resistencia al cambio de quienes perciben tal amenaza (Pfeffer, 1996).

Los movimientos de gerentes entre empresas se han incrementado sustancialmente. Actualmente los gerentes son recompensados por apropiarse de las ideas de sus subordinados, realizar cambios con impacto positivo en el corto plazo y moverse antes de que surjan implicaciones adversas por sus decisiones (Pfeffer, 1999).

A pesar de las oportunidades de mejora que ofrece una adecuada ARH, nos encontramos que esto enfrenta obstáculos significativos. Entre éstos destacamos: el que los altos ejecutivos desconocen tal potencial o se resisten a aprovecharlo, la falta de profesionalismo y de poder interno del área, el horizonte de tiempo prevaleciente al fijar metas, la amenaza que representa para los ejecutivos el desconcentrar el poder y la falta de coherencia entre el discurso y la acción.

III. Administración de Recursos Humanos: Características especiales en México

En este capítulo se discutirá brevemente la evolución de las prácticas de Administración de Recursos Humanos en México, algunos elementos de su contexto socio – jurídico, así como las debilidades o problemas que enfrenta en la actualidad, considerando la escasa información e investigación que se realiza y documenta en el país.

III.1 Introducción: la ARH ante el libre comercio

Se puede afirmar que el reto de la Administración de Recursos Humanos en el país es importante, ya que por un lado, existe evidencia de que esta disciplina puede proveer sistemas determinantes de la capacidad de competir de las empresas, y por el otro, además de los vicios que siguen manifestándose en las prácticas administrativas que actúan como obstáculos, no se cuenta con suficiente investigación al respecto que permita superar los obstáculos y desarrollar productivamente el área.

El libre comercio ejerce presiones crecientes sobre patrones y ejecutivos para que realicen ajustes estratégicos en sus prácticas de Administración de Recursos Humanos. Entre otras cosas, se requiere poner más énfasis en la selección de personal más capacitado así como en su entrenamiento y desarrollo, para alcanzar mayores niveles de flexibilidad y adaptabilidad a las condiciones de competencia del mercado. Esto puede afectar la capacidad de un país para competir en el creciente mercado mundial (Gunderson y Verma, 1996).

La perspectiva de Estrategia Internacional enfatiza que la efectiva Administración de Recursos Humanos es crítica para desarrollar competencias distintivas necesarias para tener éxito en la actual economía global. Desafortunadamente, muy escasa investigación se ha realizado para examinar como las empresas en Latinoamérica pueden crear ventajas competitivas a través de su gente (Sargent y Matthews, 1998).

Si bien, las empresas mexicanas han desarrollado práctica y políticas de Administración de Recursos Humanos no parecen haber realizado todos los cambios necesarios para competir exitosamente en el mercado global. En México existen antecedentes sociales y jurídicos que han dado lugar a costumbres y hábitos defectuosos (Kras, 1991), así como obstáculos legales, que limitan la capacidad de competir en el mercado global. Esto potencializa el reto de la ARH en el país.

III.2. Cuestiones sociales

El entorno social de las empresas del país es un fenómeno por demás complejo, que sobrepasa el campo de interés del presente trabajo; sin embargo, existen algunos aspectos puntuales que se requiere revisar para alcanzar nuestros objetivos. Por tal razón, esta sección se concentra en dos aspectos que pueden ser considerados trascendentes en el ámbito de las empresas del país. Esto es, el ejercicio del poder o cómo se ejerce el poder y la educación o formación asociada a la calidad del desempeño profesional.

III.2.1 Ejercicio del poder

Al inicio se citarán breves antecedentes históricos, sólo algunas notas de diversos autores que pueden ayudar a explicar las costumbres y las condiciones actuales del ejercicio del poder en muchas de las organizaciones del país.

Durante la era prehispánica la organización y la explotación del trabajo se regían por principios autóctonos. En la época colonial prevalecieron formas de organización y explotación laboral semifeudales, impuestas por los españoles (Broda, 1989).

En la época colonial, tanto la estructura sociopolítica como la religiosa eran piramidales y estratificadas. Existía desprecio por el trabajo manual, fuente de la producción. Durante el siglo XVII, la Corona española vendía los puestos públicos, haciendo de estos instrumentos de beneficios y riqueza personal, fortaleciendo una sociedad de privilegios, no de méritos (Rodríguez y Ramírez-Buendía, 1992).

En el siglo XIX cuando en Europa y Estados Unidos se formulaban y ponían en práctica teorías anarquistas, socialistas y comunistas, México era un país aislado. Carecía de infraestructura para comunicaciones y de desarrollo industrial. La mayoría de la población no tenía acceso a tales teorías ya que predominaba el analfabetismo y las lenguas indígenas. La Iglesia y el Estado compartían un poder autocrático en una sociedad polarizada en la que prácticamente no existía una clase media. En estas condiciones, las relaciones de trabajo se caracterizaban por una amplia brecha socioeconómica entre los obreros y los terratenientes que favorecía condiciones de explotación (Clark, 1979).

Durante el Porfiriato, se buscó la industrialización del país ofreciendo condiciones muy favorables al capital extranjero. Se avanzó en la construcción del ferrocarril y surgieron muchas fábricas. Pero a pesar de estos cambios se trataba por todos los medios de mantener al obrero en el lugar que había ocupado en la época preindustrial. Debían mantenerse en la ignorancia y el sometimiento (Clark, 1979).

En los albores de la época industrial, muchas empresas nacieron como derivaciones de las haciendas. La mentalidad del hacendado se puede resumir de la siguiente forma: Yo soy el dueño, yo soy el que sabe y yo soy el que tiene el poder, a ustedes les toca obedecerme en todo, si lo hacen me encargo de ustedes, pero cuidado con oponerse o revelarse. (Rodríguez y Ramírez-Buendía, 1992).

Durante el siglo XX, las estrategias de industrialización se han caracterizado por el proteccionismo y aislamiento procurado por el Estado, que mantuvo a las empresas mexicanas al margen de la crisis que sufrieran los modelos de administración de empresas prevalecientes en una considerable parte del mundo industrializado. En esos países, las empresas comenzaron a cambiar sus modelos de administración y ejercicio del poder para hacer frente a las condiciones prevalecientes, mientras que en México las empresas pudieron sobrevivir e incluso, generar considerables ganancias sin preocuparse por realizar tales cambios, por el proteccionismo del Estados (Pérez, 1996).

La imagen que describen estas breves notas históricas muestra un ejercicio del poder distante y autoritario. Esta imagen puede considerarse como más o menos consistente con observaciones, hallazgos y comentarios que se pueden encontrar en los escritos sobre el ejercicio del poder actual en las organizaciones del país, de algunos estudiosos del tema. A continuación se presenta lo que expresan diversos autores.

Una profesora, consultora con décadas de experiencia con la industria manufacturera en México, encuentra que en la actualidad, una forma común de funcionamiento de las organizaciones en el país sigue basándose en el autoritarismo como regulador de la relación laboral. Como se sabe, el autoritarismo se funda en el poder y parte de diversas premisas, entre las que destacan: que las órdenes no requieren explicación; que los subordinados no deben tener ninguna participación en la toma de decisiones; que los subordinados no pueden quejarse ni los superiores oír sus posibles quejas o sugerencias. Los argumentos u opiniones presentados por subordinados se entienden como excusas y los que pudieran ser presentados por jefes como razonables explicaciones, por supuesto innecesarias ya que pueden parecer debilidad (De Forest, 1998).

Esta situación tiende a generar un ambiente en el que los empleados evitan confrontar a sus superiores con algún tipo de quejas, porque esa conducta es considerada como seriamente antisocial en una cultura básicamente autoritaria, además la mayoría de las empresas mexicanas recompensan la sumisión en general, la lealtad y atención a quien ostenta la autoridad (De Forest, 1998).

En una serie de estudios realizados en ciudades del norte del país, los investigadores encontraron que muchos de los empresarios y ejecutivos en México siguen partiendo de la premisa de que la autoridad no puede ser cuestionada. Quienes dirigen las organizaciones dan ordenes que sus subordinados deben cumplir sin analizarlas ni opinar al respecto. Cuando los subordinados de cualquier nivel se comportan así, son recompensados de diversas formas, como son las promociones. No es extraño ver que las promociones favorecen a quienes son más leales y obedientes con sus jefes que a quienes se desempeñan en forma más productiva (Sargent y Matthews, 1998).

En entrevistas con ejecutivos de empresas transnacionales con experiencia en operaciones en México, ellos reportan que en la orientación jerárquica y vertical de las empresas mexicanas, la lealtad esta asociada con las personas que ocupan puestos de dirección más que con la empresa. Prueba de ello es el hecho de que cuando un directivo se cambia de la empresa "A" a la empresa "B", al cabo de un tiempo, quienes eran sus subordinados en la empresa "A" pasan a ser sus subordinados en la empresa "B" (Gillian, 1994).

En investigaciones realizada sexenalmente por Enrique Alduncin, sobre los valores de los mexicanos, el autor plantea que en México el ejercicio de la autoridad en todos los ámbitos, familia, empresa, sindicato, escuela, partido político y gobierno, es una constante de la cultura que le da cierto sesgo antidemocrático, sexista y represivo. Este sesgo contribuye a explicar desequilibrios en los patrones de conducta social y política, como los síndromes de explotación, dominio y manipulación (Alduncin, 1991).

Estudios realizados por Fromm en el estado de Morelos muestran un perfil sociopsicológico de preocupación por la obediencia o desobediencia de los niños, de admiración y respeto por las personas con poder, que justifican o usan la fuerza. Asocia el autoritarismo con la tradición como un deseo de respeto y obediencia, así como la aceptación de una relación de dominio y sometimiento (Alduncin, 1991).

De acuerdo con el famoso estudio transcultural sobre motivación realizado por Hofstede (1980), México aparece con un significativamente elevado puntaje en la dimensión de distancia de poder (segundo de cuarenta países de Africa, América, Asia, Europa y Oceanía). Esta dimensión mide el grado en el cual los miembros de una sociedad aceptan una distribución desigual de poder y estatus.

En otro estudio transcultural entre Estados Unidos, China y México señalan que los trabajadores en culturas con distancia de poder significativamente grande, tienden a rechazar el participar en toma de decisiones, expresar ideas y aportar sugerencias (Pelled y Xin, 1997).

Erlich, psicólogo y asesor de empresas que buscan incursionar en México, considera que entre las diferencias socioculturales entre México y Estados Unidos más citadas esta la forma en que se relacionan las personas según el poder que se les confiere. Los títulos y los puestos otorgan ese poder y quienes lo obtienen tienden a mantener una marcada distancia social y a no delegar (Erlich, 1993).

Al analizar los cambios que se pretenden lograr en el campo de la Relaciones Laborales, De la Garza plantea que las estrategias y culturas gerenciales predominantes en México no parecen apuntar hacia una real democracia industrial. El aparato productivo se ha polarizado con una minoría de empresas que han conseguido exportar eficientemente y una mayoría de empresas que no han hecho cambios sustanciales en su funcionamiento, administración de la fuerza laboral y resultados (De la Garza, 1996).

Las relaciones laborales actuales, ciertamente, no son concebibles sin la presencia de autoridad, responsabilidad y orden. Pero el concepto de autoridad ha sufrido adecuaciones que permiten la existencia de diálogo, intercambio de opiniones, cierta corresponsabilidad entre superiores y subordinados, así como delegación de responsabilidad y autoridad. Este concepto, parece que empieza a tomar carta de naturalización en México, en algunos sectores, sobre todo en el transcurso de los años noventas en las grandes empresas transnacionales, pero se mantiene ausente en la mayor parte de las empresas nacionales independientemente de su tamaño.

Varios autores coinciden en que en México subsisten tanto un estilo gerencial actualizado y uno tradicional, por denominarlos de alguna manera. En el estilo tradicional se transfieren ciertas dinámicas familiares al lugar de trabajo. Los directivos y propietarios son vistos como una figura paternal que utiliza un estilo de dirección autocrático cercano a dictatorial. Los subordinados muestran una lealtad incuestionable a sus jefes y evitan tomar decisiones sin autorización (Kras, 1991) y (Lawrence y Yeh, 1994).

Los altos directivos y los empresarios del estilo tradicional, tienden a centralizar totalmente las decisiones, buscando mantener el control total en sus manos (Kras, 1991), por lo que los directivos medios solo siguen instrucciones y prácticamente no toman decisiones. En lugar de autoridad, se les otorga estatus, razón por la cual, los títulos de los puestos tienden a ser marcadamente inflados (Gillian, 1994).

En esas organizaciones, los empleados tienden a relacionan con las personas más que con las organizaciones, productos, servicios o leyes (Kras, 1991). El seguimiento de prácticas, políticas y reglas está más relacionado con quien las establece y su estatus jerárquico, que con su contenido o sus (Gillian, 1994). Esto flexibiliza la aplicación de las reglas en relación inversa con la jerarquía. A mayor jerarquía menor obligatoriedad de las reglas.

Cuando se trata empresas pequeñas y medianas, las cuestiones laborales tienden a ser secundarias. Los líderes empresariales les asignan escasa importancia. La aparente armonía, medida por el escaso número de huelgas, encubre relaciones dominadas por la simulación, la mutua desconfianza, la discrecionalidad patronal y el autoritarismo, modalidades que impiden el verdadero involucramiento de los trabajadores en los retos productivos (Bensusán, García y Von Bülow, 1996).

A partir de estas aportaciones de diversos autores se puede plantear que si bien existen empresas mexicanas que han logrado transformarse, institucionalizarse y competir en los mercados internacionales, también subsisten y siguen surgiendo muchas empresas excesivamente piramidales, donde es muy marcada la distancia de poder, definiendo dos roles absolutamente diferentes. Uno de sumisión, obediencia y lealtad a quien ostenta el poder y otro autoritario, concentrador de decisiones y símbolos de estatus, que no acepta cuestionamientos, para quien las reglas y políticas son discrecionales. En estas organizaciones, las jerarquías y las relaciones interpersonales tienden a ser más importantes que los méritos, avances o logros.

III.2.2 Formación y desempeño profesional

Se puede plantear que para incrementar el nivel de competitividad de las empresas, y que la Administración de Recursos Humanos tenga un impacto positivo en sus resultados, se requiere, entre otras cosas, un conocimiento amplio y profundo de la materia. No es extraño, que entre los países que mantienen la hegemonía económica mundial encontramos consistentemente, sistemas de investigación científica y desarrollo tecnológico maduros, vinculación estrecha entre gobierno, instituciones de investigación y empresas, además de personal altamente capacitado (González Rubí, 1997).

En el caso de México, la actividad científica asociada al desarrollo tecnológico parece más bien escasa (González Rubí, 1997), ha faltado vinculación entre el desarrollo que ha tenido el sector productivo y el sector educativo, (Kras, 1991), y los niveles de capacitación no parecen ser suficientes (Reyes, 1999).

Las consideraciones sobre el mercado laboral y los requerimientos del sector productivo en la elaboración de currículas académicas en las instituciones educativas parecen ser más bien recientes e insuficientes (Kras, 1991).

La incipiente vinculación entre las instituciones educativas y las empresas puede influir negativamente en estas últimas de diversas formas. Por ejemplo, en la falta de oferta del personal capacitado que requieren (Reyes, 1999).

Entre las mayores dificultades que enfrentan las PYMES en el ámbito de las relaciones laborales se encuentran: la falta de capacitación de los trabajadores; dificultad para conseguir mano de obra calificada; ausentismo; rotación y falta de disciplina de los trabajadores (Bensusán, García y Von Bülow, 1996).

Un análisis del entorno laboral mexicano plantea que en este siglo, salvo honrosas excepciones, los empresarios y ejecutivos se caracterizan por insuficiente educación y entrenamiento en lo que debe ser la administración profesional de una empresa institucionales, lo que ha redundado en una administración deficiente, que funciona por crisis, instinto, vísceras e imposiciones, careciendo de criterios estratégicos y de resultados (Lechuga, 1997).

Por lo que respecta a los trabajadores, el mismo autor nos dice que en su mayoría no están suficientemente educados ni capacitados para lograr los niveles requeridos de productividad. En el caso de los sindicatos, aunque existe disidencia activa, la mayoría están aglutinados en un corporativismo centralista, piramidal, estratificado y poco democrático, más preocupado por su participación política que por los trabajadores (Lechuga, 1997).

Otro autor señala que resulta realmente difícil conseguir buenos ejecutivos en México debido a los bajos niveles de educación y la falta de desarrollo gerencial. Sin embargo, si se pueden encontrar excelentes ejecutivos en el país, pero no los suficientes de acuerdo a la demanda. Otra limitante al respecto es que la principal fuente de reclutamiento en el país, la red de relaciones, hace caso omiso de las capacidades de las personas al recomendarlas. Los casos de nepotismo son frecuentes (Gillian, 1994).

El exceso de demanda con respecto a la oferta de talento gerencial y la capacidad cuestionable de algunas personas que ocupan puestos ejecutivos a los que llegan por relaciones, puede estar relacionada con la inestabilidad o alta rotación en tales puestos. Los ejecutivos pasan fácilmente de una firma a otra en períodos cortos de tiempo, por lo que no requieren preocuparse por planes a largo plazo. El "pirateo" en estos puestos es común (Gillian, 1994).

Muchos de los ejecutivos que dirigen las empresas del país son empíricos, con poca escolaridad y han tenido poca o ninguna preparación en el tema de ARH (Bensusán, García y Von Bülow, 1996). La demanda de grados académicos para ocupar puestos directivos es reciente y poco generalizada. Esto ha empezado a impulsar la oferta de programas, especialmente maestrías y diplomados en áreas como mercadotecnia y finanzas, sin embargo aún son muy escasos los programas en ARH y casi inexistentes si nos limitamos a los programas de maestría.

Por otro lado, el papel secundario que juegan los ejecutivos del área de ARH y por consiguiente los niveles de compensación más bajos, hacen poco atractiva y costeable la inversión en este tipo de estudios (Rynes, 1999). Creando un círculo vicioso de baja demanda y baja oferta de profesionales en el área. Mientras que los existentes y comprometidos se frustran ante las limitaciones que imponen las empresas a sus aportaciones.

Algunos hábitos y códigos de conducta comunes en México limitan la eficiencia de las organizaciones. Por ejemplo, los objetivos y planes de trabajo son considerados como buenas intenciones, más que como un compromiso a cumplir en tiempo y forma (Sargent & Matthews, 1998). De igual forma, las reglas tienden a percibirse como lineamientos generales de cómo estaría bien que fueran las cosas, más no como cuestiones obligatorias (De Forest, 1998).

El manejo del tiempo es otro factor que obstaculiza la competitividad de los mexicanos. La impuntualidad, la falta de compromiso con fechas y plazos, la inhabilidad para organizar el tiempo, el basarse casi en exclusiva en planes a corto plazo y en general el manejo relativo del tiempo, originan marcadas ineficiencias en las empresas (Kras, 1991).

Para competir en la actualidad, los mexicanos requieren cambiar, no su cultura, pero sí los hábitos y costumbres defectuosos que obstaculizan su competitividad. Entre los aspectos que requieren cambios esta el estilo directivo y los antecedentes educacionales de empleados y ejecutivos. Los directivos necesitan, entre otras cosas, desarrollar gerentes que puedan manejar completamente las responsabilidades y la autoridad. En el caso de las cuestiones educativas se requieren varios cambios, como por ejemplo, mayor profundidad en los conocimientos (Kras, 1991).

Las relaciones interpersonales son de primordial importancia para los mexicanos. En las organizaciones se enfatiza la búsqueda de relaciones armoniosas y el rechazo al conflicto a cualquier costo. Por ejemplo, las promociones están más relacionadas con las relaciones que con los resultados y la retroalimentación negativa es frecuentemente considerada como ataque personal directo (Pelled y Xin, 1997) y (Kras, 1991).

Finalmente, podemos decir que la cultura mexicana prefiere la comunicación oral a la escrita. Permitiéndonos cierta exageración, podríamos decir que la administración en México "se toca de oído". Los hábitos de lectura de los empresarios y directores de empresa son, en la mayoría de los casos, muy limitados. Prueba de ello es la escasa producción y comercialización editorial que hay en el país. Comparado con Canadá, Estados Unidos, Argentina y Chile, México es el país con menos títulos publicados por persona.

Libros publicados per cápita Tabla 1

Indicador	Unidad	Canadá	Argentina	Estados Unidos	Chile	México
Población[1]	miles	30,568	36,123	274,028	14,824	95,831
Libros publicados[2]	títulos	19,900	9,850	68,175	2,469	6,183
Libros por cada millón de habitantes		651	273	249	167	65

[1]Población: Canadá 1991, EU 1990, México 1990, Argentina 1991 y Chile 1992

[2]Títulos: Canadá, EU, México y Argentina 1996, Chile 1995
Incluye solo publicaciones mayores a 49 páginas, no periódicas, disponibles para el público.

Fuente: L'état du monde. Annuaire èconomique gèopolitique mondial 2000

Además, la mayoría de los programas de capacitación y desarrollo para ejecutivos exigen poca lectura a sus participantes y muchos de ellos abogan por que sea aún menor el requisito.

III.3 Cuestiones jurídicas

En materia de Administración de Recursos Humanos, el marco jurídico mexicano está dado por el Artículo 123 de la Constitución Política y por la Ley Federal del Trabajo.

III.3.1 Aspectos constitucionales

La Constitución que data de 1917 reglamenta el trabajo en el artículo 123. La Ley Federal del Trabajo fue promulgada en 1931. Después de haberse reunido una serie de experiencias en torno a la necesidad de regular lo expuesto en el artículo 123 constitucional. Posteriormente, en 1970 considerando el cambio de condiciones de trabajo y el desarrollo de la industria, se reviso y promulgo la Nueva Ley Federal del Trabajo (Cavazos, 1980).

El contenido del Artículo 123 es producto de la lucha revolucionaria de 1910, que concluyó con la redacción de la Constitución Política promulgada en 1917. Se ha considerado que el Artículo 123 es un precepto legal muy avanzado, aun cuando su contenido no haya tenido realización práctica plena.

El Artículo 123 ha sido objeto de 37 reformas, entre la que destaca como más relevante la de 1960 cuando se incorpora un segundo apartado, dividiendo la reglamentación en dos partes: una consagrado a los trabajadores que no están al servicio del Estado, apartado A, y otra referido a los que sí están al servicio público, llamados burócratas, apartado B (Briceño, 1985).

El artículo comienza señalando que el Congreso de la Unión deberá expedir leyes sobre el trabajo en dos apartados distintos: El apartado A referente a jornaleros, empleados domésticos, artesanos, y de manera general, todo contrato de trabajo y el B aplicable entre los poderes de la Unión, el Gobierno y sus trabajadores (Constitución Política).

Conforme al apartado A, la duración máxima de la jornada de trabajo diurna será de ocho horas. En el caso del trabajo nocturno, la duración no podrá exceder de siete horas. Se prohibe que los menores de dieciséis años sean empleados en labores insalubres o peligrosas, y en cualquier otra labor, después de las diez de la noche. Asimismo, se prohibe el empleo de menores de catorce años en cualquier actividad, y quienes tengan más de catorce y menos de dieciséis años de edad, trabajarán como máximo seis horas. En todos los casos, las horas extras (adicionales a la jornada máxima prevista por la ley) deben ser retribuidas con un cien por ciento más que las horas normales de trabajo.

Los trabajadores tienen derecho a un día de descanso –cuando menos– por cada seis de trabajo. También se establecen garantías especiales para las mujeres embarazadas o en periodo de lactancia. Otorga seis semanas de descanso previas al parto y seis posteriores, con salario íntegro, conservando su empleo y los derechos adquiridos por la relación de trabajo.

Se establece una política de salarios mínimos conforme a la cual, existen salarios mínimos generales y salarios mínimos profesionales. Los primeros se aplican según zonas económicas en las que está dividido el país. Las segundas, en determinados oficios, profesiones o ramas industriales. Los salarios mínimos generales se definen como ingresos que deben ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de una familia en el orden material, social y cultural, además para proveer la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos están exentos de embargo, compensación o descuento.

Existe el precepto de que a trabajo igual debe corresponder igual salario, sin consideraciones discriminatorias de ninguna especie. El salario debe ser pagado en moneda de curso legal y no mediante vales, mercancías u otras formas que comprometan el libre albedrío del asalariado para dar a sus ingresos el destino que mejor le plazca.

Los trabajadores tienen derecho a participar en las utilidades de las empresas. Esta participación es regulada por normas especiales (derivadas de la Ley Federal del Trabajo) y por una comisión de la que forman parte representantes del estado, los patrones y los trabajadores. Junto a esta garantía, el artículo 123 y su ley reglamentaria también prevén el derecho de los trabajadores a contar con una vivienda "cómoda e higiénica". Un organismo público (Instituto Nacional del Fomento a la Vivienda INFONAVIT) y normas especiales rigen la realización de esta garantía. También se otorga la garantía para los trabajadores, y obligación para los patrones, de contar con capacitación y adiestramiento permanentes para el trabajo.

Asimismo, se responsabiliza a los patronos por los accidentes de trabajo que sufran sus trabajadores, así como por las enfermedades profesionales que lleguen a adquirir como consecuencia de la actividad productiva que realicen. En este mismo tenor se obliga a los patrones a atender diversos preceptos vigentes en materia de higiene y seguridad industriales, así como a resarcir los daños que, como resultado de sus omisiones a este respecto, lleguen a ocurrir.

El artículo 123 consagra el derecho a la asociación sindical, tanto de los trabajadores como de los patrones, en defensa de los intereses de los agremiados. También reconoce el derecho de huelga y los paros, en los términos señalados por la ley.

El artículo defiende el empleo limitando el despido bajo el concepto de causa justificada y obligando al empleador que no lo observe a la reinsatalación o indemnización de por lo menos el importe de tres meses de salario.

En el caso de los trabajadores al servicio del Estado, en términos generales el apartado B del artículo 123 les otorga las mismas garantías que a los regidos por el apartado A, aunque con algunas variaciones y limitaciones (Constitución Política). La más grave de ellas tiene que ver con el derecho de huelga, que no se les concede.

III.3.2 Ley Federal de Trabajo

Por lo que respecta a la Ley Federal del Trabajo (LFT), esta integrada por 8 secciones divididas en 16 Títulos, 1043 artículos (De Buen, 1994):

1. Principios e ideas generales
2. Relaciones individuales de trabajo. Formación, suspensión y Disolución. Derechos y obligaciones de trabajadores y patrones. Trabajos de menores, mujeres y otros grupos como deportistas, actores, trabajadores domésticos, etc.
3. Relaciones colectivas de trabajo. Sindicatos, contratación colectiva y huelgas.
4. Riesgos de trabajo
5. Prescripción de las acciones de trabajos
6. Autoridades del trabajo
7. Derecho procesal

8. Casos de responsabilidad de las autoridades, los trabajadores y los patrones. Procedimientos de ejecución, responsabilidades y sanciones (Cavazos, 1980).

La "Exposición de Motivos" así como el artículo 18 dan las bases para la interpretación de esta ley. En ellos se establece que los fines que habrá de contemplar el interprete son "la justicia social, la idea de la igualdad, libertad y dignidad de los trabajadores y el propósito de asegurar a los hombres que presten sus servicios un nivel decoroso de vida". Después aclara que "En caso de duda, prevalecerá la interpretación más favorable al trabajador (De Buen, 1994).

Otra característica importante de la legislación laboral en México la constituye el hecho de que a partir de 1977 se consideró la necesidad elevar a rango constitucional la obligación de los patrones de otorgar capacitación y adiestramiento. La iniciativa contemplaba tanto los cambios tecnológicos como interés por fortalecer la calidad de vida de los mexicanos. La reforma constitucional entró en vigor en 1978. Posteriormente se reformo la LFT (Briceño, 1985).

Con respecto a esta ley cabe mencionar que tanto el documento como su práctica están alejados de la posmodernidad. Por ahora todo parece indicar que en la legislación del trabajo no es posible esperar innovaciones capaces de arrancar de raíz las viejas reglas corporativas y autoritarias. Las metas y programas relacionadas con la productividad y la eficiencia encuentran obstáculos para su adecuada implantación (García, 1993).

La ley contiene muestras evidentes del paternalismo que ha caracterizado al país y que en repetidos casos son opuestas a las necesidades de incremento en productividad actuales. De hecho en la práctica observamos violaciones a esta ley que se realizan continuamente. Por ejemplo, la ley sólo reconoce los contratos por

obra determinada y por tiempo indefinido. En la práctica son comunes los contratos a prueba.

Con respecto a las instancias que rigen la aplicación de las leyes laborales, denominadas Juntas de Conciliación y Arbitraje, es importante resaltar que éstas dependen del Poder Ejecutivo, a través de las Secretaría del Trabajo y no del Poder Judicial, como debiera ser.

Mientras que los sistemas de pago en organizaciones competitivas buscan relacionar los pagos con el trabajo realizado, las metas alcanzadas y la calidad. En la Ley Federal del Trabajo, la base para determinar los sueldo y salarios son días calendario. Por lo que no hay relación alguna entre lo que se hace o logra y el ingreso.

Existe una polémica sobre la reforma de la LFT. Varios proyectos de ley han sido enviados al congreso, pero solo han llegado ahí. En las propuestas se abordan temas como; mejora de condiciones de trabajo, soluciones de flexibilidad y movilidad; medidas adecuadas de capacitación, adiestramiento y productividad; eliminación de las cláusulas de exclusión; cancelación del corporativismo sindical y sustitución de las juntas de conciliación y arbitraje por jueces de lo social (De Buen, 1994).

Tanto los empresarios como los trabajadores consideran necesaria la revisión de la LFT, pero las expectativas no coinciden del todo. Existen puntos en que las partes coinciden, como la eliminación de las cláusulas de exclusión, que por cierto resultan anticonstitucionales al limitar la libertad de asociación. En otros puntos hay divergencia aun entre las diversas propuestas del mismo gremio.

El aplazamiento de la revisión de la LFT puede estar relacionado con el hecho de que el esquema laboral corporativo ha sido el sustento de la estabilidad política y

social durante muchos sexenios, ha permitido cierto desarrollo y mejora en condiciones de vida y de trabajo de diversos sectores, ha protegido también a los empresarios y ha permitido cierto control sobre los grupos no alineados (García, 1993).

III.3.3 Trabajadores bancarios

La primera reglamentación específica referente a la Banca surge en 1937. Ante una situación general caracterizada por necesidad de crédito, endeudamiento externo, salida de divisas, devaluación y perdida de poder adquisitivo de la moneda, el General Lázaro Cárdenas expide el Reglamento de los Empleados de Las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares que impedía la integración de sindicatos, emplazamientos a huelga y celebración de contratos colectivos. Lineamientos que hacen inconstitucional al reglamento. (De Buen, 1994).

En 1953 siendo presidente Adolfo Ruiz Cortines se expidió un nuevo Reglamento que otorgaba el derecho irrestricto a las organizaciones para seleccionar y contratar personal en forma individual y utilizar contratos a prueba por tres meses. Mientras que a los trabajadores se les concedió un salario mínimo 50% superior al mínimo general de cada zona (De Buen, 1994).

Al expedirse la Nueva Ley Federal del Trabajo en 1970, queda abrogado en forma indirecta el reglamento de 1953. Entonces los trabajadores Bancarios se organizaron sindicalmente y solicitaron su registro. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) negó el registro. Entonces se resucitó el Reglamento ilegal e inconstitucional de 1953 a través del Reglamento Bancario del 13 de julio de 1972. Reglamento que a la fecha no ha sido abrogado (De Buen, 1994) y (Briceño, 1985).

El 1o de septiembre de 1982 el presidente José López Portillo anuncia la nacionalización de la Banca y la inmediata sindicalización de sus trabajadores. Al año siguiente se publicó una adición al apartado B, con la fracción 13 bis, que regula la relación de trabajo entre las instituciones de Banca y Crédito y sus trabajadores. En su aplicación se creó una condición distinta para estos trabajadores, en violación al mandato constitucional. Los sustrae del apartado A y del propio apartado B. Se origina un nuevo estilo legislativo, que sin decirlo, configura un apartado C (Briceño, 1985).

Posteriormente, se integraron sindicatos burocráticos, corporativos, a los que el tribunal dio reconocimiento inmediato sin realizar el recuento exigido por la ley, ignorando la oposición de los trabajadores, quienes habían integrado sus propias organizaciones gremiales y (De Buen, 1994).

Desde Lázaro Cárdenas hasta Carlos Salinas se han vulnerado las garantías constitucionales de los trabajadores bancarios. Esto pone en evidencia el absoluto poder, por encima de la Constitución, de los propietarios de los Bancos, sean particulares o el Estado. Los gobernantes mexicanos han creído mucho más en la razón del Estado que en el Estado de derecho, han sido capaces de pasar por encima de la constitución, leyes, tratados internacionales y lo que sea menester con tal de defender los intereses a los que sirven (De Buen, 1994).

Pero al parecer los trabajadores bancarios aguantan lo que venga y ceden en lo colectivo con tal de que les mantengan razonablemente las condiciones individuales de trabajo, que los colocan, al menos por ahora en una posición privilegiada (De Buen, 1994). Han sido objeto de prestaciones y concesiones tales como: un club deportivo, despensas, atención médica particular, posibilidades de ascensos, salario mínimo superior al general en un 50%, vacaciones más prolongadas que las de la LFT, aguinaldos espléndidos, semana laboral de 5 días (Briceño, 1985).

ITESM C.C.M. BIBLIOTECA

III.4 Prácticas de Administración de Recursos Humanos en México

En esta sección se definen operacionalmente los principales conceptos de la Administración de Recursos Humanos y su aplicación en el contexto mexicano. Se explican cuáles son las líneas predominantes de acción de las empresas en lo que se refiere a cada concepto. A éstos conceptos nos referiremos en las secciones siguientes de la investigación.

En muchas empresas mexicanas los problemas del personal consumen demasiado tiempo, esto compite con la posibilidad de planear haciendo que el papel de la cabeza de ARH se empobrezca descendiendo a un nivel de apaga fuegos. Esto impide que actúe como un asesor de los directamente responsables de administrar al personal, que son cada supervisor, jefe, gerente y director (Martín del Campo, 1982).

A manera de ejemplo de los cambios que se han dado en algunas empresas mexicanas a lo largo de los años recientes, a continuación se describe lo ocurrido en una organización con motivo de la implantación del sistema de multihabilidades.

Cuando se informó a todo el personal de la empresa que sería introducido un nuevo sistema de operación denominado sistema de multihabilidades, fueron identificados tres grupos:

a) El personal que abiertamente mostró su interés en encuadrarse en el nuevo sistema.
b) El personal que mostró cierta renuencia, pero no se negó definitivamente a encuadrarse.
c) El personal que de antemano y definitivamente se negó a encuadrarse.

Esta circunstancia condujo a la aplicación de criterios de selección que, aunque con otros fines, guardan cierta similitud con el concepto tradicional de selección de personal y su complemento, el reclutamiento. Por las implicaciones teóricas que tienen esos conceptos para los fines de este capítulo y de este trabajo en general, a continuación los comentaremos.

En orden lógico, como lo señalaba tiempo atrás e el autor Jiménez Castro (1978), el reclutamiento y la selección son de las primeras fases que se siguen para organizar operativamente una empresa y es, por lo tanto, una de las etapas administrativas más importantes. En una entidad en marcha, los procesos de reclutamiento y selección de personal deben ser rigurosos, puesto que de ello puede depender en alto grado la eficiencia en sus labores.

Por otra parte, la selección pretende ofrecer en alguna medida la igualdad de oportunidades que caracteriza a todo sistema de méritos, pero al mismo tiempo y más específicamente, busca escoger a los mejores candidatos, razón por la cual los procedimientos incorporan herramientas de medición que permitan en alguna medida predecir el desempeño futuro de los aspirantes.

En el caso que describimos, la selección se hizo con base en la estimación de la actitud hacia el sistema de multihabilidades. Entonces se decidió que, en principio, los empleados identificados con el grupo *a* serían integrados al nuevo sistema; los empleados identificados con el grupo *b* serían analizados conforme a sus méritos recientes (rendimiento, asistencia, etcétera), a fin de determinar su inclusión o exclusión del sistema, en tanto que los del grupo *c* definitivamente serían excluidos. Ser excluido del sistema, en este contexto, se traduciría como ser recortado, es decir, perder el empleo.

Al final se consideró prudente que sólo se incorporaran al nuevo sistema los elementos del grupo *a*, en virtud de que no era conveniente incorporar a quienes se mostraban reticentes y, mucho menos, a quienes se negaban de manera rotunda a participar. Por lo demás, las cifras mostraban de manera aproximada que los integrantes del grupo *a* sumaban el equivalente a un tercio de la plantilla actual, lo cual había sido definido desde el principio como uno de los propósitos del sistema: reducir considerablemente la plantilla existente.

Una vez tomada la determinación antes señalada, se instruyó al departamento jurídico para que, en coordinación con el director, implantara y ejecutara el proceso de liquidación.

Aquí es conveniente referirse brevemente al problema de los despidos. Jiménez Castro (1978) dice que para poder reunir información sobre las razones que influyen u obligan a los despidos y a los desplazamientos hay que analizar diversos factores relacionados con la frecuencia en que ocurren; las razones aparentes y las reales; los ámbitos de la organización en donde existen los problemas principales; las características del empleado afectado (sueldo, cargo, tiempo de servicio, reportes de desempeño, prontuario del empleado, etc.); las normas de selección y de promoción utilizadas; la composición de los grupos formales e informales en que se ha desenvuelto el empleado, etc.

En el caso que nos ocupa sabemos que el motivo del recorte o despido de personal obedeció a que las necesidades de supervivencia de la empresa en estudio, y de su adaptación a una circunstancia de crisis y mayor competitividad, hicieron indispensable, la introducción del sistema de multihabilidades.

Los despidos pueden ser necesarios por razones presupuestarias o económicas, reorganización, etc., en cuyo caso los elementos de juicio en la determinación de los empleados cesantes deberán basarse en la calidad en el desempeño y el tiempo servido. Se dará preferencia a quienes den mayores rendimientos y tengan además mayor tiempo en la empresa.

El autor también sostiene que los despidos y los desplazamientos, además de las nefastas consecuencias humanas que tienen, significan para la empresa una pérdida económica y una elevación en los costos de operación, por el hecho de que pierde el dinero invertido en el reclutamiento y adiestramiento del personal que se va (Jiménez Castro, 1978).

Para realizar esto último se procedió a celebrar entrevistas con cada uno de los empleados que sería despedido, para que el fin de la relación laboral se diera en los mejores términos posibles, además de que se hizo hincapié en que el departamento jurídico realizara su misión con absoluto apego a la ley laboral vigente y sin causar daños innecesarios.

Por lo que se refiere a las pérdidas mencionadas por el autor citado en el párrafo anterior, se llegó a la conclusión de que la pérdida derivada del despido sería compensada en un plazo razonable por las ganancias que obtendría la empresa con motivo de los cambios.

En el caso que nos ocupa, se realizó capacitación orientada a lograr dos propósitos básicos:

a) Que el personal de la empresa conociera los alcances, premisas e implicaciones del sistema de multihabilidades.

b) Que el personal encuadrado en el mencionado sistema adquiriera las habilidades necesarias para desempeñar más de uno y hasta tres puestos en diferentes circunstancias, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

c) El programa de capacitación al que se hace referencia en este apartado tuvo el propósito mencionado en segundo lugar, es decir, capacitar al personal encuadrado en el desempeño de funciones adicionales y correspondientes a puestos distintos al que venía ocupando cada quién. Esto se hizo mediante el siguiente programa:

d) Delimitación de funciones en un nuevo manual de puestos que fue elaborado durante el proceso.

e) Identificación de las mayores afinidades entre los diversos puestos.

f) Diagnóstico de las habilidades necesarias para el desempeño de cada puesto.

g) Identificación de las habilidades de cada uno de los miembros del personal encuadrado.

h) Elaboración de un programa de capacitación para cada puesto, a partir de las habilidades necesarias para ocuparlo.

i) Impartición de la capacitación necesaria para cada puesto.

j) Perfeccionamiento de las habilidades de quienes ya habían venido ocupando un determinado puesto; en otras palabras, por ejemplo,

el mesero, además de aprender las funciones de otros dos puestos, debería perfeccionarse como mesero.

El objetivo general del programa de capacitación antes descrito era lograr que, al concluir aquél, un empleado dominara las funciones de dos puestos adicionales al que ya había desempeñado, y que además estuviera en condiciones de desempeñar los tres puestos con mejores resultados.

Los criterios de reclutamiento y selección se fueron vinculados con los de capacitación, pues esta última pretende ser, en la práctica, una especie de "ajuste" que se hace en el perfil del personal contratado para que responda de manera adecuada a la evolución que sufren las necesidades y expectativas de la empresa, pero también para que los trabajadores estén en condiciones de mejorar su posición, percepciones y prestaciones.

En esta historia podemos ver acciones que han sido seguidas por muchas organizaciones en México a fin de adaptarse y competir en el nuevo contexto que presenta la apertura comercial.

La ARH requiere estar estrechamente vinculada en la estrategia general de cada organización. En términos simples, la estrategia define los objetivos de la empresa y la forma en que serán alcanzados, considerando el eficiente uso de los recursos. El logro de los objetivos estará determinado en importante medida por lo que los colaboradores hagan y esto a su vez por la forma en que son administrados (McKenna y Beech, 1995).

Ahora, describiremos brevemente las principales funciones de la ARH agrupándolas en cuatro áreas principales: Selección, Capacitación, Evaluación y Compensación. Incluiremos algunos comentarios sobre su práctica en México y referencia escritas y publicadas también en el país.

III.4.1 Reclutamiento y Selección

Los procesos a través de los cuales las organizaciones adquieren el recurso humano incluyen en primer término la definición específica de las necesidades de la organización. La definición de necesidades es un proceso complejo de planeación que muchas empresas no logran realizar adecuadamente.

Teniendo claro que se necesita se procede a buscarlo, para ello se realiza el procedimiento denominado Reclutamiento. Éste consiste en atraer candidatos que respondan a las necesidades previamente definidas (Wood y Payne, 1998). Por tal razón, debe estar dirigido a los medio e instituciones donde se puedan localizar tales personas. Debe proveer candidatos viables para evitar gastos excesivos al proceso de Selección.

La Selección es el proceso de análisis, evaluación y elección de los candidatos que serán contratados. La confiabilidad y validez de los instrumentos utilizados son fundamentales, pues determina la calidad de la información en la que se basa la decisión de contratar. La definición de los instrumentos a utilizar también debe evaluarse con base en criterios de costo y tiempo (McKenna y Beech, 1995).

El proceso de Selección ha cambiado en muchas organizaciones en México. Ha pasado del empirismo, la decisión rápida y poco fundamentada, a un mayor número de filtros tales como entrevistas estructuradas, exámenes de conocimientos, psicométricos, de actitudes y personalidad, así como modelos de competencias y mayor participación y capacitación de los ejecutivos en el proceso (Reyes, 1999).

Como resultado de los procesos de reclutamiento y selección, la empresa puede decidir contratar a un nuevo empleado. Una vez que se ha acordado aceptar a un candidato a ocupar determinado puesto, lo que sigue es un proceso meramente administrativo, conocido como contratación.

De la contratación sigue la "inducción" o "introducción" del trabajador, para que su acomodo en el nuevo empleo no genere conflictos para él, la empresa o sus compañeros de trabajo. Como parte de esta inducción, el trabajador es informado sobre qué es la empresa donde ha sido contratado, su historia, productos y características generales. También se le informa sobre las políticas de personal, las reglas de disciplina, así como los beneficios y prestaciones que puede alcanzar. Cuando se trata de puestos importantes, se acostumbra que el recién llegado se entreviste con el máximo dirigente de la empresa (Sánchez, 1993).

La otra fase de la inducción, la específica puede correr paralela a la descrita en el párrafo anterior, consiste en informar al empleado sobre las características de su puesto, quiénes serán sus superiores y compañeros, y qué se espera de él. Cuáles serán sus objetivos y con que recursos cuenta para lograrlos.

Los objetivos de la inducción son: reducir la ansiedad del nuevo empleado, reducir la rotación que puede generar un ajusta inadecuado entre el empleado y la empresa o el desconocimiento de cuestiones importantes de la empresa. Ahorrar tiempo al supervisor y los compañeros de trabajo y desarrollar expectativas reales y actitudes positivas en el nuevo empleado (Ivancevich, 1998).

III.4.2 Capacitación y Desarrollo

El tema de la capacitación es sumamente importante no sólo por su relación con el tema educativo, lo cual eleva su trascendencia, sino también por los efectos que puede tener para una empresa en la medida en que contribuye a que ésta logre sus objetivos.

El Dr. Miguel Jusidman, Presidente de la Asociación Mexicana de Capacitación de personal, al prologar el libro sobre capacitación de Fernando Arias Galicia publicado en 1994 expone: "El acelerado avance de la tecnología convierte rápidamente en obsoletos los conocimientos adquiridos previamente. Además, las brechas educativas entre México y los países con quienes a firmado el TLCAN, implican, forzosamente la imperiosa necesidad de que el sector público y el privado intensifiquen los esfuerzos tendientes a lograr personal mas preparadas en todos los ámbitos. Es inconcebible pensar en alcanzar altos grados de desarrollo social cultural político y económico sobre la base de amplios sectores de la población carentes no solo de conocimientos especializados sino también de una cultura de Mejoramiento Continuo y de Calidad en todos los órdenes" (Arias, 1994).

La capacitación y el adiestramiento han sido vistos, a menudo, como sinónimos. En estricto sentido no lo son. En general, se acepta que la capacitación está dirigida a empleados que no realizan trabajos manuales, sino que ejercen tareas técnicas y de decisión media, mientras que el adiestramiento se entiende como el que reciben quienes realizan tareas operativas (trabajadores manuales).

La capacitación y el adiestramiento han sido definidos por algunos autores como los esfuerzos conscientes que tienen por objeto mejorar las aptitudes, capacidad, entendimiento y condiciones de una persona, así como el desarrollo de sus creencias y valores, a fin de que desempeñe de mejor manera un puesto y colabore con el logro de los objetivos de la organización.

El término desarrollo comúnmente se utiliza para los procesos de aprendizaje que se diseñan y realizan para generar conocimiento y habilidades que serán requeridas en el futuro. Los planes de desarrollo normalmente demandan de sólidos planes a futuro y en ellos se incluye sólo a las personas que la empresa considera los mejores candidatos para promociones internas y planes de carrera.

Los beneficios de la capacitación son abundantes. Entre ellos podemos citar los siguientes (McKenna y Beech, 1995):

a) Mejoras en calidad y cantidad los resultados del trabajo
b) Reduce actividades correctivas o remédiales
c) Permite incrementar flexibilidad
d) Favorece condiciones de seguridad e higiene
e) Reduce rotación
f) Tiene un impacto positivo en motivación y compromiso
g) Contribuye a mejorar la comunicación

A pesar de los múltiples beneficios sigue sucediendo que las empresas ante una situación difícil, el primer rubro que eliminan del presupuesto es la capacitación. Esto puede estar relacionado con la forma en que se mide la capacitación en muchas de esas empresas. Generalmente se habla de horas de capacitación, empleados capacitados, etc. Estas medidas no permiten ver el impacto de la capacitación en los resultados de la empresa (Ulrich, 1998).

La evaluación de la capacitación debe ser un proceso sistemático. Debe comenzar con el proceso de detección de necesidades de capacitación (Craig, 1976). Implantarse antes durante y después de los programas de capacitación y principalmente, debe estar orientado a resultados. Esto es, incrementos en producción, reducción de costos por desperdicios, retreabajos o accidentes. Aumento en la participación de mercados, etc. (Phillips, 1991).

En México, la ley laboral habla de capacitación por lo menos en los siguientes artículos: 3o, 153A a 153X, 537 y 539-III. Considera a la Capacitación como una garantía social de los trabajadores y una obligación de los patrones, cuyos objetivos son (Sánchez, 1993):

a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nuevas tecnologías en ella

b) Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación

c) Prevenir riesgos de trabajo

d) Incrementar la productividad

e) Mejorar las aptitudes del trabajador

En el libro Continuidades y Discontinuidades de la Capacitación los seis investigadores que contribuyen coinciden en que las empresas deben asumir un papel activo en las aciones de capacitación. Las empresas como generadoras de demanda de mano de obra calificada debe implantar planes de capacitación acordes con sus estrategias de desarrollo tecnológico y mejora de la productividad (Villavicencio, 1994).

III.4.3 Evaluación del Desempeño

Durante mucho tiempo ha estado sujeto a discusión el método que debe aplicarse para medir el rendimiento, la productividad y la eficiencia del personal. En la práctica, los métodos han oscilado y evolucionado desde los más arbitrarios como el simple criterio del jefe o patrón, hasta los más elaborados como complicados cálculos cuantitativos combinados con apreciaciones cualitativas (Fisher, 1996).

Rendimiento, productividad y eficiencia son conceptos abstractos que requieren una definición operativa, primera condición indispensable para llegar a estar en condiciones de medirlos sobre el terreno. Es necesario establecer parámetros y estándares previos que sirvan como marco de referencia durante la medición. Por

lo regular, esos parámetros y estándares son constituidos por los antecedentes productivos de un determinado puesto, el perfil del trabajador, las metas asignadas y las necesidades que impone la competencia A partir de esas referencias puede determinarse si un empleado ha disminuido o incrementado su rendimiento. Y de acuerdo con esa determinación es posible otorgar incentivos o aplicar sanciones, según el caso (Martín del Campo, 1982).

Pues bien, en México predominaron durante muchas décadas los criterios arbitrarios para la medición de la eficiencia, la productividad y el rendimiento, si es que tales criterios existían, pues a menudo la norma estaba dada por su omisión (Arias, 1994). Fue en los años ochenta, pero sobre todo en los noventa, luego de entrar en vigor el TLC, cuando las empresas adoptaron medidas novedosas y hasta científicas para medir el rendimiento de sus empleados. Cierto es que muchas de esas medidas eran simple copia de las que se habían implantado mucho tiempo antes en los países anglosajones y, por ello, en un principio entraron en colisión con la idiosincrasia de los trabajadores y ejecutivos mexicanos. Pero también es cierto que, con el paso del tiempo, esas políticas de medición empiezan ha adquirir un perfil adecuado a las necesidades locales.

Entre los criterios más frecuentes que sirven como parámetros o referencias para la medición del rendimiento, la eficiencia y la productividad, sobresalen los objetivos y las metas. Podemos considerar que las metas son conceptos genéricos, de apreciación acerca de un propósito (del tipo: "lograr que la empresa A se coloque en posición de ventaja frente a la empresa B", por ejemplo), mientras que los objetivos son propósitos específicos que deben alcanzarse y cuyo logro puede medirse en un espacio y un tiempo claramente determinados (del tipo: "obtener a más tardar en diciembre de 1999 un incremento de 7% en ventas del producto A en el Distrito Federal", por ejemplo).

A un departamento y a cada uno de sus empleados se les asignan objetivos específicos que deben alcanzar en un plazo fijo. Al concluir este plazo se analizan los resultados obtenidos, para determinar si ellos responden a las metas señaladas. De ser así, se otorgan a los empleados responsables estímulos previamente establecidos. De lo contrario, se analizan las causas que impidieron el cumplimiento del objetivo y se aplican las medidas correctivas que se consideren necesarias (McKenna y Beech, 1995).

Estos mecanismos de medición del rendimiento, la eficiencia y la productividad también llegaron tardíamente a México. A esa tardanza en su llegada obedece el hecho de que muchas empresas que operan en renglones estratégicos todavía no están en condiciones de competir exitosamente frente a sus similares del extranjero, en el marco del TLC.

El tema de la medición del rendimiento fue uno de los tantos renglones en los que las empresas mexicanas deben tomar cartas y actualizarse, bajo riesgo de no estar en condiciones de afrontar las nuevas circunstancias de competitividad impuestas por la entrada en vigor del acuerdo de comercio con Norteamérica.

III.4.4 Compensaciones

El término compensaciones incluye todos los pagos que el empleador entrega al empleado a cambio de su trabajo. Para su estudio pueden separarse en pagos directos, esto es, pagos directamente relacionados con el trabajo realizado e indirectos que incluye prestaciones y beneficios. Los pagos directos se dividen en fijos y variables. Los fijos o periódicos se denominan sueldos cuando son para personal no sindicalizado y salarios cuando corresponden a personal sindicalizado.

Los pagos variables generalmente están asociados con algún sistema de medición de desempeño (Fisher, 1996). Considerando que las organizaciones tienen las conductas que recompensan (Kerr, 1975), los pagos variables deben reforzar las conductas necesarias para lograr los objetivos estratégicos. Es importante que los sistemas de medición sean confiables y los pagos equitativos (Adams, 1965).

El Artículo 123 constitucional previene y prohíbe cualquier tipo de discriminación al ordenar que a trabajo igual debe corresponder igual salario. Por tanto, este debería ser un criterio fundamental de una adecuada política de administración de los recursos humanos en México y para la remuneración de las actividades productivas en el seno de las organizaciones, tanto públicas como privadas (Briseño, 1996).

Año con año, la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos, integrada por representantes del gobierno, los patrones y los trabajadores, dicta las tablas de salarios mínimos generales y profesionales que estarán vigentes a lo largo de los siguientes doce meses. Sin embargo, la inestabilidad de la economía mexicana hizo que en años pasados aquellos salarios tuvieran una vigencia menor que la esperada con ajustes al alza.

Las empresas en México deben estar atentas a ese tipo de acontecimientos para ajustar sus tabuladores a lo dispuesto por la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos y a partir de ellos confeccionar sus respectivas políticas de sueldos y salarios para cada ejercicio fiscal. Generalmente, las modificaciones que sufren los salarios mínimos tanto generales como profesionales van seguidas de incrementos en todos los demás salarios, incluidos los de empleados no sindicalizados que perciben salarios por arriba de los mínimos, y los de ejecutivos y directivos de las empresas. Lo ideal es que estas políticas de sueldos y salarios, más allá de su apego a los mandatos legales, también consideren criterios de equidad y productividad, lo cual no siempre ocurre en las empresas mexicanas por

costumbres y vicios ancestrales en las relaciones patrón – trabajador (Martín del Campo, 1982).

La definición de los sistemas de compensación contempla básicamente tres objetivos: el de atraer el personal requerido por la empresa, el retener tal personal y el guiar su desempeño para alcanzar los objetivos de la organización. Además enfrenta limitaciones internas y externas, no puede ser planeada aisladamente, pues su efectividad depende de numerosos factores. Sin embargo, cuando está diseñada correctamente, de acuerdo con los objetivos y limitantes internos y externos, puede contribuir notablemente a mejorar el desempeño de la empresa (Gómez-Mejía, 1992).

El criterio básico para el otorgamiento de pagos variables es, desde luego, el cumplimiento o la superación por parte del empleado, de los objetivos y metas preestablecidos. Sin embargo, no en todos los puestos se cuenta con mediciones confiables del rendimiento. Por tanto, existe el riesgo de se impongan criterios arbitrarios para la asignación de estos incentivos o bonos. Esta arbitrariedad puede repercutir en forma contraproducente y desalentar al resto de los empleados, quienes, basados en la misma ambigüedad, siempre podrán alegar que rindieron tanto o más (Fisher, 1996).

Por tanto, sobre todo en un medio como el mexicano, donde podemos encontrar algunas evidencias de arbitrariedad por encima de las normas administrativas en materia de recursos humanos, es conveniente que los directivos de las empresas se aseguren de establecer criterios muy claros, fundamentados y mensurables para otorgar o retirar bonos u otros incentivos al rendimiento (Sánchez, 1993).

Como los pagos variables se basan en estimaciones de rendimiento laboral expresado en términos de producción (cantidad de unidades generadas por un trabajador), calidad de lo producido y ahorro de recursos. Es más común su

aplicación a cuestiones medibles en términos cuantitativos y confiables, por ser más directas, claras y precisas. Los incentivos de calidad propiamente dichos, sólo son posibles cuando se controla estadísticamente dicha calidad, por lo que este tema debe ser aplicado con base en análisis de producción o ingeniería industrial (Reyes Ponce, 1971).

En cuanto a los incentivos basados en el ahorro, se sustentan en la idea de que normalmente existen ciertos índices de consumo, gasto o desperdicio de materiales normales o tolerables, pero cuando esos índices de desperdicio son disminuidos en una proporción significativa gracias a la imaginación y el esfuerzo del trabajador, la empresa le otorga un beneficio a cambio del que ella está obteniendo con motivo del incremento en el ahorro de materiales (Milkovich y Newman, 1993).

El director general de la Asociación Mexicana de Ejecutivos en relaciones Industriales (AMERI) sostiene que los pagos variables asociados a desempeño son relativamente recientes en las empresas de México. Estos pagos por lo general se circunscriben a formas muy específicas y a ciertas áreas de trabajo, por ejemplo ventas, puntualidad y unidades producidas. Además se basan en criterios muy limitados (García Muñoz, 1999).

Los programas de incentivos y bonos implican un trabajo arduo. No se pueden lograr a través de esfuerzos aislados. En México muchos directivos obstaculizan su desarrollo e implantación. Francisco Mendoza Aupetit, el director general de William M. Mercer, la empresa más grande a nivel internacional en el área de consultoría en ARH explica que para que un sistema de incentivos funcione y produzca resultados debe estar desarrollado en estricta e intima coherencia con la estrategia del negocio y la estructura de la organización (Fonseca, 1997).

En México, aun en organizaciones progresistas hay muchos obstáculos que vencer. Se requiere un cambio de cultura. No se puede pedir calidad en el trabajo si no se ofrece calidad en el pago (Fonseca, 1997).

Por lo que respecta a los pagos indirectos pueden ser en efectivo o en especie, generalmente se denomina prestaciones a los primeros y beneficios a los segundos. En México los paquetes de pagos indirectos han tendido a ser más bien sofisticados. Algunos de ellos están determinados por la LFT como el aguinaldo, la prima vacacional, los días festivos, seguros y pensiones. Otros han surgido como estrategias para reducir el impacto de los impuestos como el fondo de ahorro. Otros responden a estrategias concretas de ARH y tienen como objetivo incrementar el compromiso de los empleados con la empresa o motivar y retener al personal.

Algunas de las prestaciones y beneficios establecidos en la LFT puede calificarse como paternalistas, ya que por un lado no guardan relación alguna con productividad o calidad y por el otro liberan al trabajador de la necesidad de planear sus gastos. Si embargo, los bajísimos niveles de compensación subsistentes en el país terminan por justificar este tipo de pagos.

En México, al diseñar los paquetes de compensación deben tomarse en cuenta varios aspectos legales. La compensación esta relacionada con al menos tres leyes: Ley federal del Trabajo (LFT), Ley del Segura Social (LSS) y Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR) (Fonseca, 1997).

A manera de recapitulación, debe señalarse que en México se ha registrado un cambio positivo en la Administración de Recursos Humanos. En este campo se ha dado un "efecto espejo" en relación con los estilos y técnicas predominantes en Estados Unidos y Canadá. Esto obedece a que las empresas mexicanas tienden a adoptar todos aquellos sistemas que se aplican y han sido exitosos entre sus principales competidoras.

III.4.5 Diseño Organizacional

Una organización es un sistema de coordinación de actividades y responsabilidades de dos o más personas para alcanzar un o varios objetivo. La coordinación de actividades y responsabilidades se logra a través de la formulación y aplicación de procedimientos, políticas, reglas y el diseño de la estructura organizacional (Kreitner y Kinicki, 1995).

El diseño de la estructura de una organización se realiza a través de decisiones y acciones sobre cuatro procesos: División del trabajo; departamentalización; tramos de control y delegación de autoridad (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2000).

La división del trabajo define cuáles deben ser las actividades y contribuciones individuales. Se realiza de acuerdo al grado de especialización que se desea para los puestos, esto es, el número de tareas diferentes que se deben realizar por un individuo. A mayor variedad de tareas menor especialización y viceversa.

La departamentalización es la forma en que se agrupan los puestos según sus características comunes o complementarias. Formas comunes de departamentalización son: la funcional, la territorial, por clientes y por productos, así como combinaciones de ellas como es el caso de los modelos matriciales que sobrepone, por ejemplo una estructura por clientes a una funcional.

El número de individuos que reportan a un jefe específico constituyen el tramo de control. El número de relaciones interpersonales potenciales entre un jefe y sus subordinados tiende a incrementarse geométricamente mientras el número de subordinados se incrementa aritméticamente, así mismo, el número de niveles en una organización tiende a crecer en forma inversa a los tramos de control (Kreitner y Kinicki, 1995).

La delegación de autoridad es el proceso de distribuir autoridad. La autoridad está dada por el derecho a tomar decisiones y exigir obediencia. La toma de decisiones puede ir de muy centralizada, donde unas pocas personas toman todas las decisiones, a muy descentralizada, donde los colaboradores van teniendo más autonomía. La cadena de mando o derecho a exigir obediencia constituye el mecanismo de control para asegurar que las personas indicadas están realizando las actividades asignadas en el tiempo preciso. Esto implica la administración de recompensas y castigos.

El diseño de las organizaciones puede realizarse en forma explícita o implícita y depende de los conocimientos más las motivaciones de quienes tienen la autoridad para realizarlo. La estructura resultante influye en el desempeño de cada uno de los colaboradores y en la efectividad de la organización (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2000).

Se han definido tres dimensiones con base en las cuales se puede analizar una estructura organizacional, estas son: a) formalización, que se determina por el grado en que las organizaciones funcionan a partir de reglas y procedimientos escritos que determinan las aciones de los empleados; b) centralización, que se determina por el grado de delegación o descentralización de decisiones y c) complejidad que se determina por el número de puestos diferentes y el número de niveles de autoridad en la organización.

En las últimas décadas se ha enfatizado en la importancia de crear estructuras organizacionales más aplanadas, esto es, menor complejidad y menor centralización. Esto demanda una amplia capacitación y delegación, equipos autodidigidos y eficientes sistemas de comunicación que garanticen que cada colaborado cuenta con la información requerida para desempeñar su labor y tomar las decisiones requeridas para lograr sus objetivos (Zepeda, 1999). Esto es, facultamiento.

Las organizaciones departamentalizadas por funciones pueden resultar muy difíciles de aplanar ya que en esencia el negocio se integra sólo al más alto nivel y requieren mayores niveles de coordinación e integración. En estas organizaciones los clientes son otras áreas funcionales y los jefes (Lawler, 1992).

La tendencia a aplanar las organizaciones está relacionada con los problemas que tienden a enfrentar las estructuras con muchos niveles y las mejoras que tienden a logrado las organizaciones que han reducido centralización, formalización y complejidad. Las primeras pueden provocar frustración en empleados y gerentes medios, severos problemas de comunicación e integración, así como, lentitud de respuesta. Las segundas pueden lograr mayor compromiso de los empleados y gerentes, mayor productividad y capacidad de respuesta a los clientes y mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno (Zepeda, 1999).

Un modelo para mejorar el desempeño de las organizaciones fue propuesto por Hammer y Champty (1993), buscando tomar ventaja del poder de la tecnología de información y comunicaciones para simplificar el trabajo. Consideran conveniente abandonar el concepto de división del trabajo y organizar las actividades en torno a los principales procesos, enfocándose en los resultados.

Por lo que respecta al diseño de los puestos, el famoso artículo publicado por Hackman, Oldham, Janson y Prudy (1975) proponen que los individuos experimentan mayor motivación interna cuando perciben: significado de su trabajo, responsabilidad por resultados y conocimiento de sus resultados. Para lograr esto, el diseño de puestos debe considerar niveles óptimos de: variedad, identidad, significado, autonomía y retroinformación.

Algunos análisis sobre la efectividad de los diseños tienden a señalar como tendencias convenientes en la actualidad, la implantación de estrategias tales como

equipos de alto desempeño o autodirigidos, enriquecimiento de los puestos, facultamiento y reingenieria en forma consistente y congruente con la estrategia (Farias y Varma, 2000).

III.4.6 Equipo Directivo

Se han realizado varios estudios sobre las actividades que realmente realizan los gerentes y ejecutivos (Mintzberg, 1975) y (Martinko, M. & Gardner, W., 1985). Los resultados tienden a coincidir en que las interrupciones son frecuentes mientras los períodos de tiempo requeridos para planear y pensar son escasos. La mayor parte del día lo dedican a actividades que requieren sólo unos cuantos minutos.

En una encuesta con 1,412 gerentes, clasificados en tres niveles: supervisores de primera línea, gerentes de nivel medio y ejecutivos, (Kraut, A., Pedigo, P., McKenna, D. & Dunnette, M., 1989) se plantean siete tareas gerenciales básicas comunes en todos los niveles, pero con diferente grado de importancia relativa. Las tareas orientadas al personal son las que mayor tiempo demandan en todos los niveles. Con respecto a la importancia relativa, para los altos ejecutivos las tareas quedaron en el siguiente orden:

1. Planear y distribuir recursos
2. Coordinar de grupos interdependientes
3. Representar al su personal
4. Administrar el desempeño individual
5. Administrar el desempeño grupal
6. Monitorear el entorno del negocio
7. Instruir subordinados

Por otra parte, se han realizado estudios que buscan medir el impacto de ciertas características de los ejecutivos sobre el desempeño de sus funciones. Por ejemplo, a pesar de que existe la creencia de que la productividad declina con la edad, la evidencia tiende a contradecir esta creencia. Una revisión amplia de investigación encontró que la edad y el rendimiento en el trabajo no tienen relación (Robbins, 1999).

Por lo que respecta a la antigüedad, se han realizado estudios que buscan alguna relación entre antigüedad y productividad. La mayor parte de las evidencias recientes tienden a mostrar una relación positiva, esto es, la antigüedad parece ser un buen pronosticador de la productividad de las personas (Robbins, 1999).

Sin embargo, en un estudio reciente realizado en 875 firmas con 1,388 casos de rotación, se encontró una relación negativa entre antigüedad, rotación forzada y desempeño de las organizaciones. Esto es, si los resultados de una empresa tienden a bajar, se incrementan estrategias de rotación forzada en función de la antigüedad (Allagood y Farrell, 2000).

En el caso de la escolaridad, si bien esta no es una medida de desempeño o resultados y no da experiencia en forma automática, si es un indicador de empuje, iniciativa y ambición, características comunes en individuos que buscan éxito. Los grados académicos funcionan como tarjetas de crédito, como pruebas tangibles de ciertos conocimiento y habilidades que hacen más atractivos candidatos a puestos gerenciales, a quienes los poseen (Carson, 2000).

Al analizar el efecto de características denominadas demográficas, tales como, edad, género, raza, educación y antigüedad tanto en el puesto como en la organización y variables de desempeño y conflicto jefe subordinado, en un grupo de 272 díadas (jefe - subordinado) de empresas de las 500 de Fortune, los investigadores encontraron que en la medida en que las díadas difieran en

características, la percepción de efectividad tiende a bajar, mientras se incrementan la ambigüedad y el conflicto (Tusi y O'Reilly, 1989).

III.4.7 Clima Organizacional

Uno de los más controvertidos debates en el campo del comportamiento organizacional es la relación entre satisfacción en el trabajo y desempeño. A pesar de que los ejecutivos tienden a pensar que empleados satisfechos tienden a presentar mejor desempeño, la mayoría de la investigación al respecto no encuentran una relación clara entre estas variables (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2000).

Otros estudios han encontrado relaciones negativas moderadas entre satisfacción en el trabajo y variables tales como: rotación, estrés, sindicalización, puntualidad y ausentismo, así como, relaciones positivas moderadas con: conducta ciudadano, compromiso y salud (Kreitner y Kinicki, 1995).

A l considerar el desempeño global de las organizaciones, un estudio propone que las organizaciones con empleados más satisfechos, tienden a ser más efectivas que las organizaciones con empleados menos satisfechos (Ostroff, 1992)

Debido a esto o a pesar de ello, los ejecutivos tienden a buscar técnicas y programas que le ayuden a mejorar la satisfacción en el trabajo. Una alternativa en esta búsqueda son las denominadas Encuestas de Clima Organizacional. En estos estudios se define satisfacción en el trabajo como la actitud de los empleados hacia aspectos tales como: la supervisión, la disciplina, la motivación, el salario, condiciones ambientales, tecnología e imagen de la empresa.

La aplicación de estos estudios permite identificar áreas críticas en el ambiente de la organización y desarrollar e implantar estrategias que permitan modificar en alguna medida las actitudes de los empleados y su disposición a actuar en determinada forma, así como demostrar interés de la gerencia en su personal.

IV. La Banca, su entorno y el TLCAN

En este Capítulo describimos algunos episodios seleccionados de la historia de la banca y de su entorno. Posteriormente, citamos y comentamos contenidos del TLCAN relevantes para el sector. Después hablamos de la crisis económica que enfrentó el país en 1995 y finalizamos con los nuevos problemas que enfrenta la banca hacia el nuevo siglo.

IV.1 La Banca en México

Una breve semblanza histórica de la banca mexicana proporcionará un contexto necesario para comprender algunas de las peculiaridades que afectaron su desarrollo.

En 1767, Pedro Romero de Terreros, Conde de Regla, solicitó al rey Carlos III la autorización para establecer en la Nueva España el Sacro y Real Monte de Piedad de Ánimas. Por cédula real se declaró su fundación y entró en actividades el 25 de febrero de 1775. Aunque no se trata exactamente de un banco, fue la primera institución que aceptó el empeño de bienes como garantía prendaria para otorgar créditos. Esta condición le valió la protección de Francisco Villa durante la revolución (Peñaloza, 1995).

La historia moderna de la banca comienza en 1864, cuando bajo el Imperio de Maximiliano de Habsburgo se creó el *London Bank of Mexico and South America*, conocido durante más de cien años como Banco de Londres y México (después Banca Serfín, hoy Santander) por inversionistas ingleses. Esta organización llegó a emitir moneda y a tener gran importancia económica y política en el país (Manero, 1992).

En 1881 el General Manuel González, presidente del país autorizó la apertura del Banco Nacional Mexicano, por inversionistas franceses, que desempeñó el papel de banca central en el gobierno de Porfirio Díaz. Al año siguiente, se autorizó el establecimiento del Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario con un capital de $3,000,000 y facultad para emitir billetes. Dos años más tarde, en 1884, la Hacienda Pública se debatía en grandes necesidades financieras y la situación económica era crítica, lo que motivó la fusión de estos dos últimos Bancos para constituir el Banco Nacional de México (hoy Banamex) (Manero, 1992).

Durante la Revolución se estima que circulaban en el país 21 tipos de billetes emitidos tanto por bancos como por gobiernos, fracciones militares y empresas. Esta problemática aunada a otras fueron los antecedentes de la incautación que realizó el gobierno en 1916, cuando se apoderó de todas las reservas metálicas de los bancos. Posteriormente, en 1924 se emitió la primera Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios y se publicó en el Diario Oficial de la Federación el aviso de la creación de la Comisión Nacional Bancaria (Ludlow y Marichal, 1998).

La situación política y social que padeció el país desde que comenzó el siglo veinte influyó de manera determinante en la evolución que tuvieron las instituciones bancarias. La constante e imprevisible sucesión de gobiernos, así como el desorden hacendario que cada uno de ellos propició, hicieron que al comenzar la institucionalización posrevolucionaria, en 1920, imperara en el país una casi absoluta anarquía en el sector financiero (Oñate, 1998).

El Banco de México funcionó en sus primeros años como institución comercial, esto sucedió de 1925 a 1931 cuando se suprimió el patrón oro y se modificó su Ley Orgánica, para convertirlo en Banco Central. Al año siguiente se convirtió en

guardián y depositario de las reservas y quedó facultado para emitir billetes en exclusiva (Turrent Díaz, 1982).

Uno de los primeros bancos fundados al comenzar la institucionalización posrevolucionaria fue raíz de otra institución que subsiste en la actualidad. Se trata del Banco Español Mexicano, fundado en 1929 y más tarde denominado Banco Mexicano, luego, Banco Mexicano Somex; más tarde, nuevamente Banco Mexicano, y ahora, Banco Santander Mexicano (Ludlow y Maichal, 1998).

En 1932 se expidió la Ley General de Instituciones de Crédito. En esta ley se reconocía por primera vez a la banca de desarrollo y a las organizaciones auxiliares de crédito, integrando así al sistema bancario las cámaras de compensación, las sociedades generales y financieras las uniones de crédito y los almacenes generales de crédito (Peñaloza, 1995).

El periodo 1940-1960 marca una de las expansiones más notables del sistema financiero mexicano, pues durante ese lapso el número de empresas de ese sector creció de 114 a 462. Esporádicas tendencias a la fusión hicieron que este último número se redujera durante la década de los setenta, para estabilizarse hasta 1990, cuando comenzó una nueva ola de fusiones entre aseguradoras, bancos, afianzadoras y otras muchas empresas del sector. A partir de 1970 se acelera la fusión de empresas bancarias, financieras e hipotecarias, lo que en ciertos aspectos les permitía operar como banca múltiple, a pesar de las disposiciones legales que obligaban a cada empresa del sector financiero a cubrir sólo ciertas actividades.

Esta situación jurídicamente anómala fue formalizada mediante reformas a la ley bancaria en enero de 1975. Como consecuencia de esto, si en 1975 existían 99 bancos de depósito y 72 sociedades financieras, al 31 de diciembre de 1980 existían sólo 32 instituciones de banca múltiple, en las cuales se habían fundido prácticamente todas las empresas del sistema bancario, entre las cuales

destacaban dos: Banamex y Bancomer (empresas consideradas en este trabajo), que representaban prácticamente la mitad del mercado financiero del país.

Desde esos tiempos, las principales instituciones bancarias mexicanas establecieron oficinas de representación en el extranjero, sobre todo en las ciudades más importantes del Oeste y el Sur estadounidenses, lo cual las dotó de cierta preparación para afrontar las condiciones de globalización que se dieron en la década de los noventa y se vieron agudizadas con la entrada en vigor del TLC.

Esas oficinas establecidas por los bancos mexicanos en el extranjero les permitían realizar prácticas especulativas y fomentar la fuga de capitales y la *dolarización* de la economía, con base en el uso de información privilegiada. Además, cada grupo financiero intervenía y decidía en un número creciente de empresas que habían dejado sus acciones en manos de los bancos. Esto hizo que el siempre influyente grupo de los banqueros se convirtiera en un rector económico de *facto*, situación que llevó al gobierno del presidente José López Portillo a decretar la nacionalización de la banca el 1º de septiembre de 1982, ante la irritación del sector privado mexicano y, desde luego, de los propios banqueros (Peñaloza, 1995).

A lo largo del sexenio siguiente, el gobierno del presidente Miguel de la Madrid dio marcha atrás, gradualmente, a la medida de nacionalización implantada por su antecesor y sentó las bases para que entre 1988 y 1994, cuando fue presidente Carlos Salinas, los banqueros recuperaran las instituciones que les habían sido expropiadas por la decisión presidencial de 1982.

A mediados de 1990 se reformó la Constitución y se decretaron dos nuevas leyes a fin de permitir la reprivatización de la Banca. Estas nuevas leyes permiten a las instituciones proveer toda gama de servicios y productos bancarios y no bancarios. En 1993 la Secretaria de Hacienda y Crédito Público autorizó la creación de nuevos

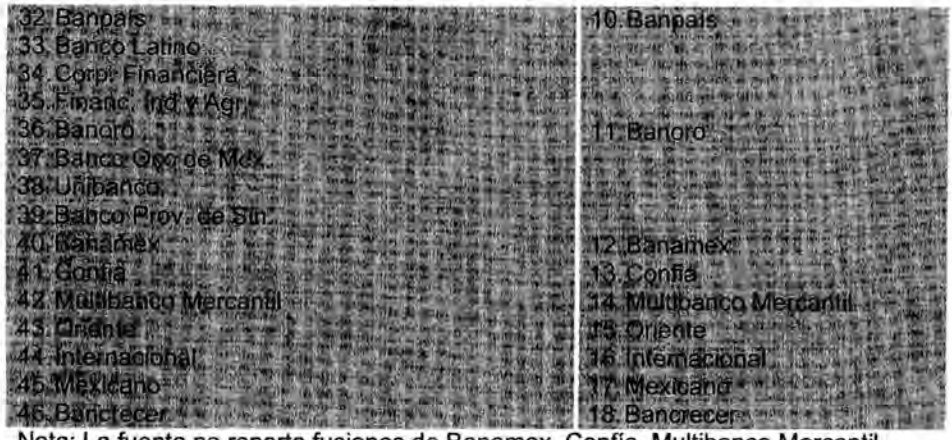
bancos e impulsó el desarrollo de diversas instituciones financieras no bancarias clasificadas como Organizaciones Auxiliares de Crédito (Peñaloza, 1995).

Durante los años en que la banca comercial estuvo nacionalizada, se llevó a cabo un proceso de consolidación a través de la fusión de muchas instituciones hasta llegar a los 18 Bancos que se privatizaron (Tabla 1)[1].

Fusiones de la Banca Múltiple de 1982 a 1988 Tabla 1

1982 (46 instituciones)	1988 (18 instituciones)
1. Bancomer	1. Bancomer
2. Banco de Comercio	
3. Serfin	2. Serfin
4. Continental	
5. Ganadero	
6. Crédito Mexicano	
7. Longoria	
8. Popular	
9. Probanca Norte	
10. Banco Azteca	
11. Banco Tuxpan	
12. Financ. Cred. de Monterrey	
13. Comermex	3. Comermex
14. Banco Comercial del Norte	
15. Atlántico	4. Atlántico
16. Banco Monterrey	
17. Cremi	5. Cremi
18. Actibanco Guadalajara	
19. Prom. y Fomento	
20. Banco Aboumrad	
21. Regional del Norte	
22. Mercantil de Monterrey	6. Mercantil del Norte
23. BCH	7. BCH
24. Bancam	
25. Centro	8. Centro
26. De provincias	
27. Del interior	
28. Merc. de Zac.	
29. Prov. de Sinaloa	
30. Promex	9. Promex
31. Refaccionario de Jalisco	

[1] Grupo Financiero Bancomer (2000) Informe Económico, julio, pag. 21.



Nota: La fuente no reporta fusiones de Banamex, Confía, Multibanco Mercantil, Oriente, Banco Internacional, Mexicano y Bancrecer
Fuente: Estudios Económicos GFB con datos de CNB, Banca Múltiple 82-91
Source: GFB Economic Studies with CNB, Banca Múltiple 82-91 data 1982 1988

El marco legal que permitió la privatización, también hizo posible que ésta tuviera como socios a bancos extranjeros con participaciones accionarias minoritarias, que posteriormente se han convertido en actores importantes del proceso de consolidación bancaria. Así, el Banco Central Hispanoamericano de España adquirió participación en Banco Internacional, hoy Bital (otra de las instituciones consideradas en este estudio).

En 1994, con base en el Tratado de Libre Comercio con América del Norte, se autorizó el ingreso de Bancos extranjeros mediante el establecimiento de filiales. Entonces el Banco Santander ingresó al mercado mexicano a través de su filial estadounidense. Posteriormente, en 1996, con base a una nueva modificación del marco legal, adquirió el Banco Mexicano.

Tal modificación al marco legal surgió como consecuencia de los efectos que tuvo sobre la banca comercial la crisis económica de 1995. A partir de febrero de ese año se permitió la inversión extranjera directa en bancos comerciales, siempre y cuando no representara más del 6% del sistema en forma individual y 25% en su

conjunto. Esto es en esencia lo mismo que establece el capítulo XIV del Tratado de Libre Comercio con América del Norte.

Ante los problemas financieros que experimentó Banco del Atlántico, Bital suscribió un convenio con las autoridades para adquirirlo. El convenio aun no se ha formalizado, pero las sucursales del Atlántico ya se integraron a las de Bital[2].

En el año 2000 se han anunciado la compra de Serfín por parte de Santander Mexicano, la Promex por Bancomer y la de alianza de BBV con Bancomer.

Estas adquisiciones y fusiones favorecen la penetración de distintos mercados en el corto plazo, y el fortalecimiento financiero y tecnológico en el mediano plazo. La siguiente fase puede orientarse a adquisiciones o fusiones con instituciones que ofrezcan liderazgo tecnológico, ya que Internet tiende a ofrecer oportunidades de crecimiento de menor costo[3].

De acuerdo con una publicación de Grupo Financiero Bancomer, de la crisis de 1995 a la fecha el sistema bancario mexicano ha presentado signos de mejoría, aunque aún queda un largo trecho por avanzar. La cartera vencida bruta como porcentaje de la cartera total disminuyó a 8.9% en 1999. Año en que por primera vez las estimaciones preventivas para riesgos crediticios cubrieron la cartera vencida del sistema. La capitalización también registró un aumento entre 1998 y 1999 para llegar a niveles del 16%. El comportamiento de las principales acciones del sector, muestra que los mercados financieros han reconocido esta mejora[4].

Tres circunstancias principales han determinado la dirección de la banca comercial mexicana en este último lustro: el deficiente sistema de impartición de justicia, regulación inadecuada y la necesidad de elevar la base de capital. Ante esto, el

---

[2] Grupo Financiero Bancomer (2000) Informe Económico, julio.
[3] Grupo Financiero Bancomer (2000) Informe Económico, julio.

sistema bancario y los organismos reguladores han buscado mejorar el marco legal y fortalecer el saneamiento del sistema[5].

A partir de 1995, el gobierno ha desarrollado varios programas para fortalecer el Sistema Financiero (Tabla 2). Si embargo, de acuerdo con el Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB) en los estados auditados al cierre de junio del 2000, el pasivo derivado del saneamiento bancario asciende a $ 616,961 millones de pesos.

[4] Grupo Financiero Bancomer (2000) Informe Económico, abril.
[5] Grupo Financiero Bancomer (2000) Informe Económico, abril.

Programas para fortalecer el Sistema Financiero Mexicano[6] **Tabla 2**

	Fecha	Programa	Objetivo	Costo Fiscal
1	Enero 95	Ventanilla de liquidez en dólares	Liquidez a los bancos	No
2	Marzo 95	Nuevos requerimientos de reservas para créditos	Regulación para fortalecer solvencia	No
3	Marzo 95	Programa de capitalización temporal (Procapte)	Solvencia para los bancos	No
4	Marzo 95	Reformas a la legislación financiera	Regulación para incentivar la capitalización	No
5	Abril 95	Programas de reestructuras en UDIs	Apoyo a deudores	Si
6	Mayo 95	Mecanismo de capitalización con compra de cartera	Capitalización de los bancos	Si
7	Agosto 95	Ade	Apoyo a deudores	Si
8	Mayo 96	Programa de beneficios adicionales para deudores de crédito de vivienda	Apoyo a deudores	Si
9	Julio 96	Fiape	Apoyo a deudores	Si
10	Agosto 96	Fopyme	Apoyo a deudores	Si
11	Diciembre 98	Reformas legislativas	Capitalización de los bancos	No
12	Enero 99	Creación del IPAB	Seguridad para los ahorradores	No
13	Enero 99	Programa Punto Final	Apoyo a deudores	Si
14	Abril – Mayo 99	Nueva Ley de Concursos Mercantiles y Miscelánea de Garantías	Mejor funcionamiento del sistema financiero	No
15	1995 – 2000	Intervención y saneamiento de los bancos	Seguridad y eficiencia del sistema financiero	Si
16	1995 - 2000	Fortalecimiento del marco regulatorio	Modernización del marco regulatorio	No

[6] Salgado Alicia (2000) Rechaza el Gobierno Respaldo Adicional al Sistema Bancario, El Financiero, septiembre 6, pag. 4

En los últimos dos años, las autoridades regulatorias han buscado igualar el marco legal a estándares internacionales. Para ello, han reformado las prácticas contables, han establecido burós de crédito, han reducido barreras para la inversión extranjera, han realizado modificaciones en los requerimientos de capital, han diseñado nuevas prácticas para el otorgamiénto de crédito y, finalmente, han aprobado la Ley de Concursos Mercantiles y la Nueva Miscelánea de Garantías[7].

Por lo que respecta a la banca comercial, ha llevado a cabo diversos programas para mejorar la calidad de sus activos y reestructurar la cartera vencida. Para ello, las instituciones han recibido capital fresco, han impulsado nuevas tecnologías y desarrollado nuevos productos y servicios, todo esto para incrementar penetración en el mercado y eficiencia, mejorar el servicio, reducir los costos para el cliente y fortalecer la seguridad en las transacciones.

Un área crítica del servicio de los bancos fue siempre los servicios de ventanilla, es decir, aquellos que implicaban un trato directo entre empleados de esas instituciones y sus clientes. Asimismo, existían otros problemas, como los errores en el procesamiento de las cuentas, debido a un atraso tecnológico que obligaba a realizar múltiples operaciones con sistemas manuales anticuados.

Por lo demás, los empleados carecían de una "filosofía de atención al cliente", debido a la falta de un perfil adecuado desde que su reclutamiento, selección y contratación, como por considerarse inamovibles en los puestos que ocupaban. Éstos fueron los principales problemas que los bancos tuvieron que atender a partir de la privatización y ante la inminencia de la entrada del TLC.

Además, todo parece indicar que durante el periodo en que los bancos fueron propiedad nacional, las deficiencias en el manejo de los Recursos Humanos se vieron agudizadas, pues los empleados adoptaron conductas burocráticas ajenas a

---

[7] Grupo Financiero Bancomer (2000) Informe Económico, junio.

todo propósito de eficiencia. La cuestión ahora es averiguar si los bancos tendrán la preparación, visión y recursos para enfrentar los retos que plantea su entorno y su futuro (Peñaloza, 1995).

En México, como en todo el mundo, los ejecutivos son reacios a hablar de los fenómenos internos que se dan en sus empresas, sobre todo si tales fenómenos son negativos, exhiben debilidades y, por tanto, pueden ser utilizados por sus competidores para tomar ventaja en el mercado. Esto dificulta el disponer de información acerca de las tendencias del rendimiento en las empresas estudiadas, para los fines de este trabajo.

Sin embargo, no es necesario contar con información privilegiada para afirmar que antes de 1994 los sistemas de Administración de los Recursos Humanos en las empresas estudiadas padecían graves deficiencias. Las empresas analizadas son bancos cuyos malos servicios fueron padecidos durante décadas por la clientela mexicana. Es muy común que los clientes de estas instituciones hayan padecido por errores técnicos cometidos por el banco y por mal servicio, además de los altos intereses para créditos y bajos para el ahorro.

IV.2 Alternativas de crédito y ahorro

Por otra parte, la demanda de crédito ha permitido un considerable crecimiento a empresas no bancarias que lo ofrecen. Ante la limitadísima oferta de crédito de los bancos, empresas como Grupo Elektra y Autofinanciamiento México, que se dedican principalmente a este negocio, han alcanzado tasas de crecimiento espectaculares.

Elektra pasó de 521 tiendas en 1995 a 819 en 1998[8]. Para este año contaban con 1,466 millones de cuentas de crédito e ingresos totales de 1,074 millones de dólares[9].

Por lo que respecta a Autofin las entregas de autos pasaron de 5,397 en 1995 a 13,019 en 1998, mientras que las entrega de casa pasaron de 97 a 791 en el mismo periodo de 3 años.

Por otra parte, el Nacional Monte de Piedad, organización dedicada a otorgar prestamos prendarios y donativos, cuenta ya con 33 sucursales además de su casa matriz, donde realiza anualmente más de 12 millones de operaciones de préstamo con una derrama de 3,500 millones de pesos. Los montos de sus donativos pasaron de 39.5 millones en 1994 a 289.8 millones en 1997. En ese año, la tasa de interés mensual ascendía a 3.5% más un 1% por concepto de almacenaje, custodia, seguros y fianzas. Posteriormente, la tasa ha ido bajando hasta un 2%.

Desafortunadamente, los resultados que han obtenido los bancos no tiene nada en común con los obtenidos por estas organizaciones.

Por otra parte, hacia mediados de los años noventas, las cajas de ahorro vivieron momentos de resurgimiento debido a que un gran segmento de la población quedó fuera del alcance de los servicios bancarios. Ante las condiciones externas de competencia y la ineficiencia de las instituciones, quedaron sin acceso a servicios de captación y crédito los clientes con cuentas de pequeño monto (Blanco y Verma, 1996)

Las Uniones de Crédito que son sociedades organizadas con el objeto de facilitar el acceso al crédito a sus socios y deben integrarse con socios agrupados por la

---

[8] www.grupoelektra.com.mx
[9] Informe Anual Elektra 1999, Grupo Salinas

misma actividad económica, también resurgieron como consecuencia de la incapacidad de la banca para otorgar servicios de captación y crédito.

Desafortunadamente, estas organizaciones auxiliares de crédito salieron de la capacidad de supervisión por parte de la autoridad y cayeron en manos de individuos que resultaron de poca o nula honorabilidad o faltos de conocimientos y experiencia en el manejo de las Instituciones.

IV.3 El Tratado de Libre Comercio

En el año 1990, una vez que estaba en pleno auge el proceso de apertura comercial, los gobiernos de México y Estados Unidos de Norteamérica se reunieron para explorar la posibilidad de negociar un acuerdo bilateral de libre comercio y giraron instrucciones a los encargados de comercio de ambos países para que iniciaran las consultas al respecto.

En agosto del mismo año, dichos encargados de comercio hicieron recomendaciones a sus respectivos presidentes, Carlos Salinas y George Bush, para iniciar negociaciones formales (SECOFI-UNTLC, 1993).

En febrero de 1991 Canadá se agregó a las negociaciones, con base en el antecedente de su acuerdo de libre comercio con Estados Unidos.

Años atrás, una negociación así entre México y su vecino del Norte habría sido inconcebible, habida cuenta de la política de desarrollo hacia adentro, característica de los últimos cincuenta años (Weintraub, 1989). Sin embargo, este propósito fue posible gracias a la existencia del antecedente de la apertura comercial emprendida y realizada por México a lo largo de los años ochenta y de las mejoras económicas

alcanzadas hacia fines de los ochentas, derivadas en alguna medida del Pacto de Solidaridad Económica, la renegociación de la deuda y la venta de empresas públicas (Weintraub, 1989).

El 12 de agosto de 1992, el secretario de Comercio y Fomento Industrial de México; el ministro de Industria, Ciencia y Tecnología y Comercio Internacional de Canadá, y la representante comercial de los Estados Unidos concluyeron las negociaciones del TLC.

Funcionarios de los tres gobiernos recibieron el encargo de concluir el texto lo antes posible y, en su momento, la versión final fue dada a conocer y puesta a la disposición de todos los interesados y el público en general, para su consulta.

El Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN) fue firmado en 1993 y entró en vigor el 1o. de enero de 1994. Sin embargo, diversos acontecimientos ajenos a su naturaleza impidieron que sus efectos previsiblemente positivos se hicieran sentir en el corto plazo en la economía mexicana.

El problema en Chiapas y los asesinatos políticos se convirtieron en factores que perturbaron la evolución de la economía mexicana desde entonces. A estos factores de distorsión se sumaron ciertos desaciertos de conducción económica cometidos durante los últimos meses del gobierno salinista y los primeros días de la administración zedillista, lo que obligó a dicho gobierno a tomar medidas de emergencia, no previstas en los años ochenta, para reencauzar la economía, por lo cual puede decirse que, desde esta perspectiva, los años 1994 y 1995 prácticamente fueron perdidos (Schettino, 1995).

El TLC, desde luego, es un instrumento cuyos beneficios están previstos a largo plazo, por lo que era de esperarse que durante los primeros meses, e incluso durante los primeros años, la economía mexicana y sus empresas resintieran su

falta de habilidad para desenvolverse en una economía abierta, orientada hacia el exterior. De hecho, los efectos plenos del TLC podrán apreciarse después del año 2004, en virtud de que hasta entonces culmina el proceso de liberalización previsto en el acuerdo.

Sin embargo, si nos basamos en las experiencias del sudeste asiático y otras regiones del mundo, podemos esperar que tarde o temprano el TLC, como parte del proceso de reorientación de la economía mexicana hacia el exterior, rinda sus frutos.

Es de esperarse que los verdaderos resultados del TLC se apreciarán con el tiempo, una vez que se den las siguientes condiciones:

a) Estabilización total de la economía mexicana con base del programa de ajuste que está en marcha desde diciembre de 1994.
b) Adaptación de las empresas mexicanas a las consecuencias de la apertura, entre las cuales figuran de manera sobresaliente la exigencia de competir con calidad y precio frente a las empresas extranjeras que, cada vez en mayor número, se establecen en México.
c) Mejoramiento de los índices de bienestar de la mayoría de la población.
d) Moderación de las prácticas proteccionistas que, de manera abierta o encubierta, caracterizan a la política comercial norteamericana, particularmente en lo referente a ciertos productos agrícolas y pesqueros.
e) Diversificación de los acuerdos comerciales de México con el exterior. Es de preverse que la firma de un acuerdo de libre comercio con la Unión Europea contribuya a frenar los ímpetus proteccionistas de los gobiernos estadounidenses.

f) Una vez que la tendencia hacia el crecimiento se vuelva constante, seguramente podremos valorar en sus justas dimensiones los efectos del TLC en la economía mexicana.

Hacia fines de los noventa, solo encontramos como resultados palpables de la aplicación del TLC un reacomodo en las políticas de las empresas, un incremento en exportaciones e importaciones, así como una creciente orientación hacia la productividad y la calidad. El gobierno mexicano, por su parte, se han visto obligado a afinar, perfeccionar y sistematizar los enfoques macroeconómicos de sus políticas, aun cuando debe reconocerse que los efectos microeconómicos de esas políticas, así como de la firma del Tratado, no se aprecian todavía en la vida de todos los mexicanos y en sus índices de bienestar.

En cuanto al tratado, revisaremos el contenido del documento maestro. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte contiene acuerdos concretos sobre las siguientes materias (22 grandes capítulos):

I. Objetivos
II. Definiciones
III. Comercio de bienes
IV. Reglas de origen
V. Procedimientos aduanales
VI. Energía
VII. Agropecuario
VIII. Medidas de emergencia
IX. Normalización
X. Compras del sector público
XI. Inversión
XII. Comercio transfronterizo de servicios
XIII. Telecomunicaciones

XIV. Servicios financieros
XV. Política en materia de competencia, monopolios y empresas del Estado
XVI. Entrada temporal de personas
XVII. Propiedad intelectual
XVIII. Publicación, notificación y administración de leyes
XIX. *Antidumping* y cuotas compensatorias
XX. Solución de controversias
XXI. Excepciones
XXII. Disposiciones finales

Además de anexos de desgravación que especifican tiempos y ritmos a los que se reducirán las tarifas (Schettino, 1994).

Como puede apreciarse, algunos de esos capítulos tienen relación directa con el tema de este trabajo, por lo que analizaremos brevemente su contenido.

El preámbulo del Tratado expone los principios y aspiraciones que constituyen el fundamento del Acuerdo. Los tres países signatarios confirman su compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico, mediante la extensión del comercio y de las oportunidades de inversión en la zona de libre comercio. También ratifican su convicción de que el acuerdo permitirá aumentar la competitividad internacional de las empresas mexicanas, canadienses y estadounidenses, con pleno respeto al medio ambiente.

Asimismo, en el preámbulo se reitera el compromiso de los tres países firmantes del TLC de promover el desarrollo sostenible, y proteger, ampliar y respetar los derechos laborales, así como mejorar las condiciones de trabajo existentes en los tres países (SECOFI-UNTLC, 1993), lo que se plantea en los acuerdos paralelos en este tema.

Sin embargo, uno de los puntos donde pueden observarse posibles repercusión del TLC, desde el punto de vista del tema que nos ocupa es en lo referente a la entrada temporal de personas de negocios y a los servicios financieros.

Por lo que hace al primer tema señalado, el TLC especifica en la sección correspondiente que no se establece un mercado común con libre movimiento de personas. En este criterio, tan distinto del seguido por la Unión Europea, seguramente influyó el factor geográfico y el agudo problema socioeconómico y a veces también político que para México y los Estados Unidos representa el tema de la inmigración ilegal.

Cada uno de los países firmantes conserva el derecho de velar por la protección del empleo permanente de su fuerza de trabajo, así como el de adoptar la política migratoria que juzgue conveniente, y el de proteger la seguridad en sus respectivas fronteras (Schettino, 1994).

Los compromisos de este capítulo para la entrada temporal de personas de negocios, desarrollados a partir de las disposiciones que sobre la materia estaban previamente acordadas en el tratado de libre comercio preexistente entre Canadá y los Estados Unidos, fueron diseñadas para satisfacer las necesidades regionales configuradas con la integración de México al Tratado. En este marco, los países contratantes deben autorizar la entrada temporal a cuatro categorías de personas de negocios:

- Visitantes de negocios que desempeñen actividades internacionales relacionadas con: investigación y diseño; manufactura y producción; mercadotecnia; ventas; distribución; servicios después de la venta y otros servicios generales.

- Comerciantes e Inversionistas que lleven a cabo un intercambio sustancial de bienes o servicios entre su propio país y el país al que desean entrar, e *inversionistas* que buscan invertir un monto sustancial de capital en territorio de otro país signatario. Estas personas deberán estar empleadas o desempeñar su labor a nivel de supervisores, ejecutivos o en alguna actividad que requiera actividades esenciales.

- Personal transferido dentro de una compañía, mismo que deberá ocupar un puesto a nivel administrativo, ejecutivo o poseer conocimientos especializados y ser transferido por su compañía, a otro de los países miembros del TLC.

- Ciertas categorías de profesionales que cumplan con los requisitos mínimos de preparación o que posean credenciales equivalentes y pretendan llevar a cabo una actividad de negocios a nivel profesional (SECOFI-UNTLC, 1993).

Se puede observar que en la primera categoría, visitantes de negocios, se citan especialistas de diversa áreas de la administración como Mercadotecnia y Producción, sin embargo, el área de ARH ni se menciona.

Por otro lado, México y Estados Unidos acordaron limitar la entrada temporal de profesionales mexicanos a Estados Unidos a un número anual de 5 mil 500 personas. Este límite numérico es adicional al que se permite conforme a una categoría similar dispuesta por la ley de Estados Unidos en la cual se establece una limitación global de 65 mil profesionales, la que no será afectada por el Tratado.

El límite numérico de 5 mil 500 personas podrá incrementarse por acuerdo entre México y Estados Unidos y se eliminará diez años después de la entrada en vigor del TLC (en el año 2004), salvo que los dos países decidan hacerlo antes de esa

fecha. Canadá, por su parte, no impone a México límite alguno. El TLC no modifica el acceso proporcionado a los profesionales de Canadá y Estados Unidos conforme a lo establecido en el Acuerdo de Libre Comercio (ALC), preexistente entre esos dos países.

Los países miembros del TLC realizarán consultas sobre asuntos de entrada temporal a través de un grupo de trabajo especializado. Dentro de sus labores, el grupo considerará la posibilidad de extender las disposiciones de ese capítulo al cónyuge de la persona de negocios a la cual se le haya otorgado entrada temporal, de conformidad con lo dispuesto en el TLC, por periodos de un año o más en calidad de comerciantes e inversionistas, personal transferido dentro de una compañía y profesionales, que figuran entre las categorías previstas por el Tratado.

Cada país publicará material explicativo, sobre los procedimientos que las personas de negocios deben seguir para beneficiarse de lo dispuesto sobre entrada temporal en el Tratado. Las disposiciones sobre solución de controversias (agrupadas en uno de los capítulos del TLC), podrán invocarse solamente sobre la base de que otro país incurra en una práctica recurrente que sea incompatible con las disposiciones en materia de entrada temporal.

El TLC contiene un capítulo dedicado a los servicios financieros. Este capítulo nos interesa aquí porque las empresas que fueron analizadas desde la perspectiva de las hipótesis y los objetivos planteados en la introducción, son Bancos.

El Tratado establece un enfoque integral sustentado en principios sobre las disposiciones gubernamentales que regulan la prestación de servicios financieros. Los preceptos de esta sección se aplican a las medidas que afectan la prestación de servicios por instituciones financieras de banca, seguros, valores y otros servicios financieros. Adicionalmente, cada país define sus compromisos

específicos de liberalización, los periodos de transición para apegarse a los principios acordados y algunas reservas que limitan dichos principios.

La apertura de los servicios financieros, al igual que el sector automotriz, se acordó en términos más lentos que el resto de los sectores. Esta lentitud, así como lo limitado de la apertura en este sector esta relacionado con la importancia de estos servicios para el resto de la economía los países firmantes (Schettino, 1994).

Los *principios acordados* son los siguientes:

- Presencia comercial y operaciones transfronterizas. Cada país permitirá a sus residentes adquirir servicios financieros en territorio de otro país, y no podrá imponer restricciones a las operaciones transfronterizas en ningún sector financiero, adicionales a las restricciones ya existentes, salvo que el país haya excluido específicamente a algún sector de esta obligación.

- Trato no discriminatorio. Cada país deberá otorgar trato nacional, referido este como trato respecto a las oportunidades para competir, así como trato de nación más favorecida a los prestadores de servicios financieros que operen en su territorio. Se considera que una medida otorga igualdad de oportunidades para competir cuando no coloca en desventaja a los prestadores de servicios financieros de otro país respecto de los nacionales.

- Procedimientos de transparencia. Para procesar las solicitudes de operación en sus respectivos mercados financieros, cada país:

    1. Informará a las personas interesadas los requisitos necesarios para establecerse.

2. A petición del interesado, proporcionará información relativa a la situación del trámite de la solicitud.
3. Emitirá, en la medida de lo posible, su resolución administrativa sobre la solicitud de operación, en un plazo no mayor a 120 días.
4. Publicará las medidas de aplicación general a más tardar en el momento en que entren en vigor y, cuando sea posible, ofrecerá a los interesados la oportunidad de hacer observaciones sobre las medidas o disposiciones financieras que se proponga adoptar.
5. Establecerá uno o más centros de información donde se pueda responder a preguntas relativas a las disposiciones aplicables sobre el sector servicios financieros.

- Medidas cautelares y de balanza de pagos. No obstante cualquier otra disposición del Tratado, las autoridades de los países conservarán facultades para expedir regulaciones razonables que tengan el propósito de salvaguardar la integridad y estabilidad del sistema financiero. Los países también podrán adoptar, en circunstancias específicas, medidas que tengan el propósito de proteger la balanza de pagos.

El Tratado también establece procedimientos específicos de consulta sobre asuntos relativos a servicios financieros entre los países miembros (SECOFI-UNTLC, 1993).

Los *compromisos específicos de liberalización* son:

- Asumidos por México: México permitirá a las empresas organizadas conforme a la ley de otro país miembro del TLC, establecer en su territorio instituciones financieras, las que estarán sujetas a ciertos límites de mercado y tamaño aplicables durante un periodo de transición que concluirá en el año 2004. A partir de ese año México podrá aplicar salvaguardas temporales en los sectores de Banca y de valores.

1. *Banca y casas de bolsa.* Durante la transición, el límite a la participación extranjera agregada en el mercado bancario, se incrementará gradualmente del ocho al quince por ciento. Por lo que se refiere a la participación extranjera en las empresas de valores, el límite máximo se incrementará del diez al veinte por ciento en el mismo periodo. De igual manera, durante el periodo de transición México aplicará límites individuales de 1.5 por ciento del mercado a la participación máxima de un banco y de cuatro por ciento a la participación máxima de una casa de bolsa. Las adquisiciones de bancos que ocurran con posterioridad al término del periodo continuarán sujetas a consideraciones cautelares razonables y a un límite máximo del cuatro por ciento del mercado para la institución resultante de la adquisición.

2. *Aseguradoras.* Las aseguradoras canadienses y estadounidenses podrán tener acceso al mercado mexicano de dos maneras: Primero, a las compañías asociadas con empresas mexicanas, se les permitió incrementar en forma gradual su participación accionaria en la sociedad en coinversión, de 30 por ciento que era en 1994, a 51 por ciento en 1998, hasta alcanzar, si así lo prefieren, 100 por ciento en el año 2000. Este tipo de compañías no están sujetas a límites máximos, ni agregados ni individuales, de participación en el mercado. En segundo lugar, las aseguradoras de Canadá y Estados Unidos pueden constituir filiales sujetas a un límite agregado de seis por ciento de participación máxima en el mercado, participación que puede aumentar paulatinamente hasta el 12 por ciento al término de 1999, y a un límite individual de 1.5 por ciento del mercado. Estos límites quedarán eliminados por completo el próximo 1° de enero de 2000. Adicionalmente, las compañías de Canadá y Estados Unidos hoy asociadas con aseguradoras mexicanas, pueden incrementar su participación accionaria hasta el cien por ciento en dichas compañías desde el 1 de enero de 1996. Desde la entrada en vigor del TLC, las sociedades prestadoras de servicios

auxiliares y de intermediación en seguros pueden establecer filiales sin límites de participación.

3. *Empresas financieras no bancarias.* México permite a las empresas financieras no bancarias de Canadá y Estados Unidos establecer diferentes filiales en México para prestar servicios de crédito al consumo, crédito comercial, préstamos hipotecarios o servicios de tarjeta de crédito, en términos no menos favorables que los que disfrutan las empresas mexicanas. Sin embargo, durante el periodo de transición, los activos agregados de esas filiales no pueden exceder el tres por ciento de la suma de los activos agregados de los bancos, más aquellos de las empresas financieras no bancarias de objeto limitado. Los servicios de crédito que prestan las filiales de las empresas automotrices en relación con los vehículos producidos por esas empresas, no se someten al límite de tres por ciento ni son tomados en cuenta para determinar dicho porcentaje.

4. *Otras empresas.* Las compañías de factoraje y arrendamiento financiero de países miembros del TLC están sujetas a límites transitorios de participación en el mercado, con las mismas características y duración que los aplicados a las casas de bolsa, excepto que no se fijan límites de participación máxima en el mercado. Desde la entrada en vigor del TLC, los almacenes generales de depósito, las afianzadoras, las casas de cambio, así como las sociedades controladoras de sociedades de inversión provenientes de países miembros del TLC también pueden establecer filiales, sin que exista en estos casos límite para su participación en el mercado (SECOFI-UNTLC, 1993).

Estos planteamientos, si bien ofrecen aun cierta protección a las empresas mexicanas del sector financiero, implican una amenaza de competencia a la que no están acostumbradas. En el mercado mexicano de Bancos, han competido históricamente puras empresas nacionales, mientras que empresas

estadounidenses y canadienses del sector ya tienen experiencia en condiciones de competencia más agresivas.

- Asumidos por Canadá: como resultado del ALC preexistente entre este país y Estados Unidos, las empresas e individuos de este último país están exentos de las disposiciones canadienses aplicables a los no residentes, relativas a su regla 10/25, en la que se impide a los no residentes adquirir en conjunto más de 25 por ciento de las acciones de una institución financiera canadiense sometida a la jurisdicción federal. A partir del TLC, Canadá extendió esa exención a los individuos y empresas mexicanos. Los bancos mexicanos tampoco están sujetos al límite de 12 por ciento de los activos totales que se aplica a los bancos que no forman parte de la zona de libre comercio del TLC, ni requieren la aprobación del Ministerio de Finanzas para abrir más de una sucursal en territorio canadiense (SECOFI-UNTLC, 1993).

Este compromiso, por otro lado, ofrece a los Bancos mexicanos una oportunidad de crecimiento, mediante la expansión de sus servicios a territorio canadiense. Pero esta posibilidad sólo puede ser considerada cuando los Bancos mexicanos estén en condiciones de ofrecer un servicio que pueda competir en el mercado financiero de ese país.

- Asumidos por Estados Unidos: este país permite a grupos financieros mexicanos que hayan adquirido legalmente un banco mexicano con operaciones en Estados Unidos, continuar operando su casa de bolsa en esa nación durante cinco años después de la adquisición. Para tal efecto, la adquisición debió ocurrir antes de la entrada en vigor del Tratado, y el banco y la casa de bolsa implicados debieron estar en operación en el mercado estadounidense entre el 1 de enero de 1992 y 30 de junio de 1992. La casa de bolsa no puede incrementar la gama de sus actividades o adquirir otras casas de bolsa en Estados Unidos. Asimismo, está sujeta a medidas no discriminatorias que

restringen las operaciones entre ellas y sus filiales. Con excepción de estas disposiciones, nada de este compromiso afectará las operaciones estadounidenses de los grupos financieros mexicanos.

- Asumidos entre Canadá y Estados Unidos: los compromisos asumidos entre esos dos países en materia de servicios financieros y en el marco del ALC preexistente, se incorporaron al cuerpo del TLC.

Como puede apreciarse, existen dos implicaciones claras y fundamentales del TLC en relación con el tema de este trabajo: en primer lugar, se ha propiciado un intercambio de recursos humanos, sobre todo en los niveles de decisión medios y altos de las empresas. En segundo lugar, las empresas mexicanas del sector financiero, se enfrentan a un ritmo de competencia que comenzó desde el primer momento de entrada en vigor del TLC, pues este instrumento permitió que desde entonces se expandieran los bancos, aseguradoras y otras empresas a los otros países firmantes del acuerdo. Obviamente, por su situación de mayor desarrollo y competitividad, en ese proceso toman amplia ventaja las empresas canadienses y estadounidenses.

IV.4 Devaluación y crisis de 1995

A partir de la renegociación de la deuda externa así como de la apertura y desregulación en 1989 hubo una creciente entrada de capitales tanto como inversión extranjera directa como en renta fija y variable debido a expectativas favorables sobre la economía (Del Villar, Backal y Treviño, 1997).

Ahora bien, mientras que a principios de los noventas los indicadores económicos mostraban un desarrollo positivo, a partir de 1993 se inicia un período de estancamiento y recesión, originado por factores tales como la contracción del mercado interno, reducción de inversión pública y privada, altos intereses, creciente desempleo e incertidumbre (García y Stoll, 1995),

En 1994, el déficit en cuenta corriente alcanza los 28,800 millones de dólares, financiado en gran parte con flujos de capital de corto plazo, además de que una parte del ahorro externo se destinó a financiar proyectos como carretera, prestamos hipotecarios dudosos, uniones de crédito susceptibles de quiebra, créditos malos y empresas fantasma (Del Villar, Backal y Treviño, 1997).

Si a estos factores agregamos la obsesión por la inflación de un dígito, la apertura generalizada y otros eventos como el surgimiento del Ejercito Zapatista de Liberación Nacional en Chiapas y el asesinato de Luis Donaldo Colosio, candidato a la presidencia por el Partido Revolucionario Institucional, la excesiva dependencia del capital internacional, el alza de las tasas de interés internacionales y la caída del precio del petróleo, obtenemos una devaluación (Schettino, 1995)

La desregulación del sector financiero, la privatización de los Bancos y una fuerte entrada de capitales tuvieron como consecuencia un crecimiento importante de la cartera de crédito (277% en términos reales de diciembre de 1988 a noviembre de 1994) En 1988 el crédito de la Banca comercial al sector privado era equivalente al 14.2% del PIB, mientras que en 1994 alcanzó el 55,3%. La falta de experiencia de los nuevos banqueros privados y la inexistencia de información del historial crediticio de las personas y organizaciones propicio decisiones altamente riesgosas, equivocas e inclusive fraudulentas. Mientras que la supervisión bancaria fue incapaz de controlar el rápido deterioro de los Bancos a partir de la privatización (Del Villar, Backal y Treviño, 1997).

IV.5 Nuevos problemas a partir de la entrada en vigor del TLC

La aplicación de los términos impuestos por el TLC, viene a colocar en una nueva perspectiva la gravedad de los problemas de productividad y calidad de servicio de las empresas del sector bancario mexicano. Ante las nuevas condiciones de competencia planteadas por el acuerdo, y la inminencia de la llegada de empresas extranjeras que podrían competir ventajosamente dentro del país, los Bancos mexicanos enfrentan una necesidad inminente y urgente de replantear sus sistemas de administración a fin de mejorar sustancialmente sus niveles de productividad y servicio al cliente.

La entrada en vigor del TLC se ha convertido no sólo en un factor histórico, una especie de cuenta regresiva contra las empresas, que anuncia la creciente liberalización del mercado nacional, sino también en un factor cultural que los consumidores comienzan a asimilar y utilizar como arma para presionar a las grandes y pequeñas empresas a mejorar su eficiencia y calidad de servicio. Los consumidores mexicanos, acostumbrados a servicios y productos deficientes, no acostumbraban exigir calidad en productos y servicios a las empresas. La apertura comercial puede influir considerablemente en este aspecto.

De acuerdo a lo expuesto en este trabajo, una adecuada ARH puede convertir al personal de estos Bancos en la fuente de VCS que tanto necesitan. La cuestión es que deben empezar a tomar medidas de inmediato. El aprendizaje es un proceso que lleva tiempo y el personal de las instituciones bancarias requiere entre otras cosas, considerable capacitación.

Por otro lado, la crisis que enfrentó el país en 1995, tuvo fuertes consecuencias para la gran mayoría de las empresas. Ante estas circunstancias, la necesidad de tomar medidas de impacto inmediato parece opacar por completo a las medidas a largo plazo. En tal condición, parece mucho más atractivo un significativo recorte de personal que un programa orientado a incrementar su capacidad productiva.

V. Metodología

En este capítulo plantearemos las hipótesis que guiaron el estudio y describiremos los procesos de recolección de información que se utilizaron. Tales procesos son de tipo exploratorio, ya que este estudio puede considerarse pionero en el campo de la Administración de Recursos Humanos en México. Si bien, existe cierto desarrollo de investigación en campos como reconversión industrial y relaciones laborales, de donde obtuvimos valiosa información, en el campo de específico de la ARH los trabajos de investigación empírica son prácticamente inexistentes.

V.1 Antecedentes

En la actualidad encontramos, por un lado, que en los Estados Unidos de Norteamérica se ha realizado considerable investigación orientada a demostrar relación entre las prácticas de ARH y los resultados de las organizaciones (Huselid, 1995; Pfeffer, 1995, 1998 y 1999; Becker y Gerhart, 1996; Lam y White, 1998; Swanson, 1998; Youndt, Snell, Dean y Lepak, 1996). Entre sus aportaciones se plantean diferentes prácticas exitosas (Pffefer, 1998; Huselid, 1995), características que deben reunir tales prácticas, tales como estrecha relación con la estrategia de la firma (Wright, 1998; Ulrich, 1998), así como los obstáculos que enfrentan en su diseño e implantación (Pfeffer, 1996; Ulrich, 1998).

Por otro lado, los trabajos sobre ARH publicado en México coinciden en señalar que las condiciones prevalecientes desde inicios de la década de los noventas, caracterizadas por la globalización y las nuevas tecnologías, generan una eminente necesidad de desarrollar el área en el país, así como oportunidades especiales para ello (Gunderson y Verma, 1996; Pacheco, 2000).

V.2 Objetivo

A partir de los planteamientos previos, decidimos explorar la relación entre las prácticas de ARH y los resultados obtenidos por empresas mexicanas grandes, así como los principales obstáculos que enfrentan tanto el diseño como la implantación de dichas prácticas.

V.3 Hipótesis del estudio

Como guía para la realización del presente trabajo se definieron las siguientes hipótesis:

H1: Las prácticas de ARH pueden impactar los resultados de las empresas mexicanas grandes. Las empresas con mejores prácticas obtendrán mejores resultados.

H2: El desarrollo de la ARH en México enfrenta obstáculos que le impiden impactar positivamente en los resultados de las empresas.

H3: Un obstáculo importante para la ARH es la forma en que se ejerce el poder.

H4: Un obstáculo importante para la ARH es la deficiente formación profesional de los ejecutivos y los especialistas de ARH.

H5: Un obstáculo importante para la ARH está dado por las cuestiones jurídicas vigentes en México.

V.4 Estudios realizados

Para lograr los objetivos planteados y probar las hipótesis definidas previamente, se realizaron dos investigaciones independientes: uno de tipo descriptivo y otro exploratorio.

La primera consistió en un estudio de casos orientado a obtener información sobre cómo es y cómo se comporta la ARH en empresas mexicanas grandes ante la apertura comercial. Para el estudio se considera a la Administración de Recursos Humanos en términos de sus subfunciones (reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, medición del desempeño, compensación y diseño del trabajo), la relación entre ellas y su relación con la estrategia de la firma.

Para integrar la muestra se seleccionaron empresas, similares entre sí en términos de giro y tamaño, cien por ciento mexicanas al inicio del período de estudio y claramente afectadas por la firma de TLCAN. Considerando que la Comisión Nacional Bancaria y de Valores publica información sobre los resultados reportados por todos los bancos del país, las empresas seleccionadas fueron bancos. De esta muestra se recabó información sobre sus sistemas de ARH y los cambios realizados en éstos durante el trienio 1994 – 1996. Esto es, a partir de la firma del tratado.

La información se obtuvo a través de entrevistas a profundidad, con ejecutivos del área de ARH, basadas en una guía en la que se incluyen las variables de ARH mencionadas previamente. Para realizar las entrevistas fue necesaria una considerable persistencia ante las repetidas negativas a conceder citas para entrevistas de investigación, así como el desarrollo de redes de relaciones que permitieran doblegar tales obstáculos.

También se recabó información sobre el desempeño de las empresas a través de indicadores de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Este parte también enfrentó obstáculos derivados de la integración en 1995 de la Comisión Nacional Bancaria y La Comisión Nacional de Valores y de los cambios en los sistemas de recopilación y publicación de la información.

La segunda investigación consistió en aplicar un cuestionario de opinión a una muestra no probabilística de personas expertas, seleccionada con base en su formación y experiencia en Administración de Recursos Humanos y sus interacciones con empresas mexicanas grandes, desde tres diferentes perspectivas: como ejecutivo, como consultor o como profesor – investigador.

El cuestionario consta de tres preguntas cerradas, las dos primeras de tipo diferencial semántico, una con cinco incisos sobre opiniones acerca de la dirección general de las empresas, y la otra con siete incisos sobre la opinión acerca de la ARH. La última pregunta es de jerarquización. Además se solicitan datos del sujeto participante como años de experiencia y actividad actual predominante.

V.5 Estudio de Casos

El método de estudio de casos ha sido frecuentemente utilizado en Bretaña particularmente en la exploración de la naturaleza de la ARH y las relaciones Industriales. Si bien presenta debilidades como método probatorio es clave para explorar desde una perspectiva crítico analítica, para descubrir que sucede en la práctica en las organizaciones (Edwards, 1995).

Esta metodología fue utilizada por Ardichvili, Cardozo y Gasparishvili (1998) para examinar el estilo de liderazgo, el proceso de toma de decisiones y el involucramiento en las prácticas de ARH de los empresarios rusos. Se realizaron entrevistas estructuradas con ejecutivo de empresas privadas de sectores de manufactura y servicios.

Belanger, Ewards y Wright (1999) utilizaron el método de casos para analizar el efecto de las denominadas mejores prácticas de ARH en el desempeño de dos organizaciones. En este caso seleccionaron subsidiarias de Alcan Aluminium. Se trata obviamente, de dos organizaciones en la misma industria, calificada como altamente globalizada.

En nuestro caso, se buscaron empresas que fueran, de preferencia, cien por ciento mexicanas, para reducir la posibilidad de encontrar sistemas de ARH desarrollados fuera del país, como sucede en muchas empresas transnacionales. Se decidió que fueran empresas grandes con mayor estabilidad en el mercado, donde se requieren sistemas de ARH más sofisticados. Que operaran en un sector claramente afectado por el TLCAN, para contar con evidencias de la necesidad de competir en las condiciones que la apertura comercial impone y finalmente, se buscó un giro en el que hubiera cierta disponibilidad de información.

Con base en estos criterios se seleccionaron tres de los principales bancos del país de acuerdo con su tamaño y activos, que operan en el ámbito nacional y tienen sus oficinas centrales en el Distrito Federal. Además del tamaño de las empresas, este sector se adecuaba a lo requerido en el estudio por sus antecedentes y características en el período considerado en la investigación (1994-1996).

Como se explicó anteriormente, el sector pasó por una etapa de nacionalización a partir de 1982 en la que se dio un proceso de consolidación que redujo el número a 18 bancos previo al proceso de reprivatización. La participación accionaria

minoritaria extranjera sólo fue posible a partir de la década de los noventa y la adquisición de bancos mexicanos por capital extranjero sólo a partir de 1995.

Por otra parte, el TLCAN incluye un capítulo dedicado a servicios financieros que afecta la prestación de servicios de los bancos y su participación accionaria. La importancia de este sector en la economía de los países firmantes, permitió definir plazos más prolongados para su apertura.

Finalmente, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores cuenta con información más o menos detallada de la operación de los bancos en el país. Esta condición permite realizar comparaciones entre las empresas estudiadas en cuanto a su desempeño general y por empleado.

V.5.1 Perfil de las empresas estudiadas (muestra)

Las empresas estudiadas son tres bancos que figuran entre los más importantes del sistema financiero mexicano: Banco Nacional de México (Banamex, E-1), Banco de Comercio (Bancomer, E-2) y Banco Internacional (Bital, E-3). Todos ellos figuran entre los más antiguos y con más arraigo en el sistema financiero mexicano. Hasta antes de la fusión de Bancomer con el Banco español BBV, Banamex y Bancomer figuraban alternativamente como el principal banco del país por cuanto a los recursos que manejan. La fusión de Bancomer BBV es posterior a la realización del presente trabajo, por lo que no será considerada.

De acuerdo con la calificación que realiza la revista América Economía[1], de las empresas más grandes de América Latina, los mayores bancos de México para 1995 son Banamex y Bancomer seguidos de Serfin, Mexicano y Bital-Internacional

[1] América Economía, Edición anual 1996-1997, pag. 100

en ese orden. Durante el período analizado, Serfin y Mexicano reportaron pérdidas al menos en dos años (tabla 1). Esta situación aunada a los problemas que se presentaron al realizar las entrevistas influyeron en la elección de Bital. Serfin ofreció la entrevista por vía telefónica y Santander Mexicano ofreció datos posteriores a la adquisición por parte del banco español, por lo tanto, posteriores no comparables.

UTILIDAD NETA Tabla 1

	BANAMEX	BANCOMER	SERFIN	MEXICANO	BITAL
1994	892,185,823	864,268,685	76,956,898	2,780,976	160,498,097
1995	1,825,623,864	505,888,236	194,592,279	(796,940,760)	53,920,431
1996	925,750,338	(137,597,530)	(4,859,658,907)	(141,952,290)	194,682,259
1997	2,103,046,520	2,353,139,140	(1,746,259,053)	(493,520,025)	278,151,132

Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores

Durante el período de estudio la CNBV registra un total de alrededor de 40 instituciones de banca múltiple en el país, incluyendo bancos extranjeros. Del total de captación reportado por todos esos bancos, los tres seleccionados representan más del 50% de mercado.

Banamex (Banco Nacional de México) es una institución que ha fincado su crecimiento y éxito tanto en su antigüedad y experiencia, como en la captación de los grandes cuentahabientes del país, la constante actualización tecnológica y,

desde luego, las ventajas que su posición en el mercado le otorga para competir y consolidar su posición de principal banco del país.

Bancomer (Banco de Comercio) tiene un perfil similar al de Banamex. Al igual que esa institución, Bancomer se ha caracterizado por captar los grandes capitales y penetrar en los consejos de administración de las principales empresas del país, gracias a un eficaz aprovechamiento de las sucesivas crisis de endeudamiento que esas empresas han padecido a lo largo de los años recientes, como consecuencia de la inestabilidad financiera mexicana. Al igual que su principal competidor, Bancomer procura una constante actualización tecnológica, lo cual le ha obligado a replantear de manera profunda sus políticas de recursos humanos.

Bital (Banco Internacional) fue una institución de mediano nivel durante las primeras décadas de su existencia. Sin embargo, tras la reprivatización bancaria que se dio a partir de diciembre de 1982, sus accionistas aprovecharon las condiciones planteadas por las nuevas orientaciones de la política económica mexicana y consolidaron su posición mediante un ambicioso programa de expansión que les ha permitido especializarse en la captación de los cuentahabientes y ahorradores medianos y pequeños. Gracias a esa estrategia, sustentada en la sencilla premisa de dar atención prioritaria a los nichos de mercado que no interesaban ni a Banamex ni a Bancomer, Bital llegó a ser la institución bancaria con mayor número de sucursales en el país, a pesar de que la calidad de sus servicios al público no haya evolucionado lo suficiente en términos cualitativos. Esa expansión sin precedentes ha hecho que Bital contrate grandes volúmenes de recursos humanos y tal vez esto explica que la calidad de ellos no sea la deseable en todos los casos.

V.5.2 Indicadores de desempeño

A fin de comparar el desempeño de los bancos en el período estudiado, se recurrió a las estadísticas que realiza la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Los análisis que se consiguieron presentaron algunas limitantes tales como faltantes de información y cambios en los procedimientos de cálculo y presentación de la información, por tal razón fue necesario limitar la profundidad y alcance del análisis a la información disponible. Los indicadores del desempeño analizados se refirieron a:

- Captación total
- Colocación total
- Utilidades netas
- Participación en el mercado
- Número de empleados
- Captación y colocación por empleado
- Utilidades netas por empleado

V.5.3 Criterios de análisis de la Administración de Recursos Humanos

Al analizar la información disponible, no siempre generosa y ni siquiera suficiente, proporcionada por los bancos, fueron observados con especial cuidado los factores relacionados con cambios en:

- Reclutamiento y Selección (*Assessment Centers*, pruebas técnicas, psicológicas, políticas de reclutamiento, etc.)
- Capacitación y Desarrollo (sistemas de detección de necesidades, planes de carrera, programas de desarrollo internos o externos, etc.)

- Medición (Evaluaciones de Desempeño, productividad, etc.)
- Compensación (sueldos, bonos, incentivos, prestaciones, beneficios, etc.)
- Diseño Organizacional (Diseño de puestos, departamentos, coordinación, control, etc.)
- Equipo Ejecutivo (características de edad, escolaridad, experiencia, etc.

V.5.4 Límites temporales

Para este Estudio de Caso se delimitó un plazo que va de diciembre de 1993 a diciembre de 1996. Esto es, los tres primeros años de vigencia del TLCAN. La definición de este parámetro de tiempo considera que dado que las negociaciones de dicho tratado iniciaron a principios de los noventas, los planes, el desarrollo o la implantación de nuevos sistemas de ARH tendrían una alta probabilidad de reflejarse en este trienio.

Desafortunadamente, en este período el país enfrentó una fuerte crisis económica con repercusiones en los resultados de las empresas, independientemente de su administración. Esto se refleja en los resultados observados en los bancos considerados.

V.5.5 Entrevistas y levantamiento de información

A fin de identificar los nuevos retos que enfrenta la administración de personas y las estrategias implementadas para enfrentar tales retos, Roberts, Kossek y Ozeki (1998) entrevistaron a los gerentes de recursos humanos de ocho compañías grandes con reputación internacional de excelencia en operaciones y enfoque estratégico de ARH.

En nuestro caso, fueron entrevistados los responsables de las áreas de Recursos Humanos de las tres empresas estudiadas. La realización de las entrevistas se enfrentó obstáculos previsibles: la reserva que guardan los directivos de empresas acerca de comunicar sus políticas internas, la falta de sistemas de información y documentación, así como la falta de apoyo a los proyectos de investigación y desconocimiento al respecto. Esta resistencia parece agudizada precisamente como resultado del nuevo marco de competencia que deben enfrentar las compañías mexicanas en nuestros días.

Con los responsables de las áreas de recursos humanos y, por tanto, de la aplicación de políticas en esta materia, se realizaron entrevistas con base en la siguiente guía:

Guía de Entrevista:

Período : Diciembre 1993 a Diciembre 1996

1.- Institución

2.- Directivos (3 primeros niveles)

1. **Número** (Ejecutivos por nivel, organigrama)
2. **Edad** (30s, 40s, 50s, 60s o 70s)
3. **Escolaridad** (graduados, posgraduados, otros)
4. **Experiencia** (trayectoria, áreas, años en puestos directivos)
5. **Antigüedad** (en el puesto y en la organización)
6. **Cambios de directivos en el período**

3.- Administración de Recursos Humanos (ARH)

Cambios en sistemas, prácticas o políticas de ARH en el período.

1. **Reclutamiento y Selección** (*Assessment Centers*, pruebas técnicas, psicológicas, etc.)
2. **Capacitación y Desarrollo** (planes de carrera, programas internos o externos, etc.)
3. **Medición** (Evaluaciones de Desempeño, productividad, etc.)
4. **Compensación** (sueldos, bonos, incentivos, prestaciones, beneficios, etc.)
5. **Diseño Organizacional** (diseño de puestos, departamentos, coordinación, control, etc.)
6. **Otros proyectos**

4.- Percepción del entrevistado

- ¿Cómo definiría Usted la orientación de su empresa en materia de Administración de Recursos Humanos (ARH), antes de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio para América del Norte (TLCAN)?

- ¿Cómo definiría el estado de esa misma cuestión, en su empresa, tras la entrada en vigor del TLCAN? Por favor señale concretamente qué cambios ocurrieron en la ARH (capacitación, compensación, reubicaciones, despidos, contrataciones, nuevas políticas de reclutamiento, etcétera).

- ¿En qué aspectos de la ARH se dieron los principales cambios en su empresa, si es que tales cambios ocurrieron?

- Por lo que se refiere a la apertura general de la economía mexicana, ¿de qué manera ha influido en la ARH de su empresa?

- ¿En qué medida y cómo han influido los cambios en la ARH de los resultados del banco?

V.6 Encuesta

Con el fin de identificar los factores que determinan el grado de poder e influencia de los departamentos de ARH en las organizaciones, Galang y Ferris (1997) realizaron una encuesta con especialistas del área. Ellos recurrieron al directorio de la mayor asociación de administración de recursos humanos de Estados Unidos de América, (Society of Human Resource Management, SHRM) con más de 50,000 miembros. Seleccionar 1000 a quienes enviaron el cuestionario y consiguieron 242 encuestas contestadas.

En nuestro caso, en lugar de recurrir a asociaciones profesionales optamos por utilizar redes sociales, ya que con base en nuestra experiencia en el contexto de nuestro interés, consideramos que por esta vía podíamos conseguir una mayor participación. Afortunadamente, la respuesta superó nuestras expectativas.

V.6.1 Muestra seleccionada

Para la aplicación de la encuesta se definió una muestra de 110 personas seleccionadas con base en su formación y experiencia en empresas mexicanas grandes y su ARH. Se consideró la conveniencia de incluir diferentes perspectivas, por lo que se buscaron individuos cuya actividad preponderante en el momento de realizar la encuesta incluyera tanto gerencia, como consultoría y profesores-investigación.

La muestra quedó integrada por un 23% de profesores-investigadores, un 32% de ejecutivos y 45% de consultores. En este último grupo se buscaron más sujetos debido a la posibilidad que ofrece esta actividad de conocer un mayor número de empresas. Los años de experiencia promedio superaron tres lustros.

V.6.2 Diseño del cuestionario

El diseño del cuestionario incluyó un sondeo preliminar sobre la problemática de la ARH, con siete expertos. Con base en la información obtenida se diseñó un cuestionario y se realizó una aplicación piloto a otros siete sujetos, que permitió depurar la redacción de las preguntas.

El cuestionario consta de tres partes, además de un inciso sobre datos personales incluyendo experiencia, actividad predominante y nombre (opcional). Las dos primeras contienen reactivos de tipo diferencial semántico y la tercera de ponderación.

En la primera se inquiere sobre la dirección general de las empresas, en la segunda sobre la ARH y en la tercera sobre los principales obstáculos que enfrenta la ARH.

ENCUESTA DE OPINIÓN DE EXPERTOS

Con el propósito de conocer la opinión de expertos acerca de la situación actual de la Administración de Recursos Humanos (ARH) en las empresas mexicanas grandes, le solicitamos llenar el siguiente cuestionario y enviarlo al Fax. 54 83 23 32 o al correo electrónico. tliedo@campus.ccm.itesm.mx.
Para cualquier duda al respecto comunicarse al 54 83 22 51 con Teresa Liedo

Datos Personales:
Años de experiencia en empresas mexicanas grandes como ejecutivo o consultor:
_____ menos de 10 _____ 10 _____ 15 _____ 20 _____ 25 o más.
Nombre (opcional):

_____

Actividad actual: ____Ejecutivo ____Consultor ____Profesor-Investigador
____ Otro: _____

Opiniones
Marque la casilla numerada que mejor ubique su opinión entre los extremos que se presentan para cada inciso.

1. En la mayoría de las empresas mexicanas grandes, la Dirección General:

1.1 Es:								
Participativa	1	2	3	4	5	6	7	Autocrática
1.2 Toma decisiones en forma:								
Descentralizada	1	2	3	4	5	6	7	Centralizada
1.3 Tiene conocimientos sólidos sobre ARH								
Frecuentemente	1	2	3	4	5	6	7	Nunca
1.4 Favorece el desarrollo de prácticas y políticas de ARH								
Mucho	1	2	3	4	5	6	7	Poco
1.5 Respeta las prácticas y políticas de ARH								
Siempre	1	2	3	4	5	6	7	Nunca

2. En la mayoría de las empresas mexicanas grandes, la función de ARH:

2.1 Es en realidad:								
Estratégica	1	2	3	4	5	6	7	Operativa
2.2 Tiene horizontes de:								
Largo Plazo	1	2	3	4	5	6	7	Corto Plazo
2.3 Está relacionada con los resultados de la empresa:								
Estrechamente	1	2	3	4	5	6	7	Vagamente
2.4 Tiene poder para influir en las decisiones de la empresa								
Mucho	1	2	3	4	5	6	7	Poco
2.5 Se caracteriza por contar con conocimientos sólidos sobre el factor humano y su administración								
Profundos	1	2	3	4	5	6	7	Superficiales
2.6 Desarrolla y utiliza sistemas de Selección, Capacitación, Compensación, etc.								
Confiables	1	2	3	4	5	6	7	Improvisado
2.7 Los aplica en forma:								
Consistente	1	2	3	4	5	6	7	Discrecional

3. ¿Cuáles considera que son los principales obstáculos que enfrenta la ARH en México?

Elija solo las 5 que considere más importantes y marque del 5 al 1 según su importancia. 5 para el más importante, 4 al siguiente y así sucesivamente 3, 2 y 1.

__ 1. Ley Federal del Trabajo
__ 2. Metas a Corto Plazo
__ 3. Falta de Profesionalismo del Área
__ 4. Autoritarismo de Directivos
__ 5. Paternalismo
__ 6. Falta de Investigación en el País
__ 7. Ignorancia sobre el tema
__ 8. Oposición de Directivos
__ 9. Mala reputación del Área
__ 10. Sindicatos
__ Otro ¿Cuál?

_____

V.6.3 Levantamiento de información

El cuestionario se envió por correo electrónico a la mayor parte de los sujetos seleccionados, pero también se entregaron impresos y vía fax. Los cuestionarios fueron contestados y devueltos cumpliendo con todos los criterios de aceptación en el plazo asignado originalmente más un prorroga de dos semanas (88%).

El seguimiento se realizó tanto a través del correo electrónico y por vía telefónica. Cuando los cuestionarios que llegaban incompletos o con algún problema, se contactaba al encuestado para pedirle la información faltante. Sólo dos cuestionarios tuvieron que eliminarse.

A diferencia de la primera investigación donde no se logró conseguir toda la información que se esperaba, la respuesta de los participantes en este caso superó las expectativas planteadas. Los cuestionarios se recibieron en su mayoría por correo electrónico (76%), y los restantes impresos (19%) o vía fax (5%).

VI. Análisis e interpretación de resultados

En este capítulo se analiza la información sobre Administración de Recursos Humanos (ARH) de las tres empresas seleccionadas. Esta información se obtuvo mediante entrevistas a profundidad con ejecutivos del área de cada uno de los bancos.

El análisis se realiza por áreas incluyendo: Reclutamiento y Selección; Capacitación y Desarrollo; Evaluación de Desempeño; Compensación; Diseño Organizacional; Equipo Directivo y otras.

Para comparar su impacto también se analizan indicadores económicos, mercadológicos y de satisfacción del cliente como posibles indicadores de desempeño de las instituciones. Finalmente, se analizan las tendencias observadas.

VI.1. Indicadores económicos

En esta sección analizaremos los datos de los tres bancos que integran la muestra, en lo referente a utilidades, captación y colocación de recursos, cifras de personal y sucursales, así como indicadores de la productividad de los empleados como son: utilidades, captación y colocación *per cápita*. Posteriormente, analizamos los datos de participación en el mercado.

VI.1.1 Captación, colocación y utilidades

Se analizan en primer término Banamex y Bancomer, que son los dos bancos más grandes del país en el período de estudio. Posteriormente, Bital que también forma parte del grupo de los principales bancos mexicanos y que presenta características que lo proponen como comparable con los anteriores.

Los datos que se presentan son, tal cual, los proporcionados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, y hasta donde pudimos averiguar, son datos brutos. Por tal razón, consideramos conveniente mencionar que durante el período que cubre el estudio, las tasas de inflación en el país fueron disminuyendo. Durante 1995 se reportó una tasa de 52.0%, en 1996 de 27.7% y para 1997 de 15.7%.

Banamex (E1)

Las utilidades de este banco evolucionaron de 892,186 millones de pesos en diciembre de 1994, a 2'103,047 millones de pesos en diciembre de 1997. Esto indica que tales utilidades crecieron más de 130% en el transcurso de tres años. Aunque este crecimiento es inferior al que reporta Bancomer en el mismo período, Banamex no reportó pérdidas en ningún año, mientras que Bancomer sí. Finalmente, sus utilidades siguen ubicando a Banamex entre los dos primeros lugares del sistema bancario mexicano.

A diferencia de bancos más pequeños como Bital que buscaban posicionarse en el sector de mercado de pequeños ahorradores e inversionistas, Banamex y Bancomer tienen desde hace mucho tiempo una posición consolidada, así como una imagen de experiencia y confianza que atrae a medianos y grandes ahorradores e inversionistas.

A lo largo de este trienio, la cifra de empleados de Banamex, que en diciembre de 1994 era de 32,609 personas, disminuyó a 27,433 en diciembre de 1995. En el transcurso del periodo trianual del estudio, la cifra mostró un comportamiento oscilatorio, pues en ocasiones tendió a ascender, y en otras, a descender. Esto puede explicarse como respuesta de la gerencia ante cada nueva situación incierta planteada por el mercado y por los indicadores de la crisis financiera mexicana. Sin embargo, estas variaciones tienen impacto negativo ya que son percibidas por los empleados como falta de compromiso de la institución con su personal y la inseguridad en el empleo afecta productividad (Pfeffer, J. Toru, H. & Timo, 1995).

Si medimos el tamaño de las empresas en términos de su personal, Banamex es la número uno en todos los años salvo 1995, cuando realizó las mayores liquidaciones de personal (cerca de 20%), para manejar la crisis que enfrentó el país en ese año.

El número de sucursales, que era de 710 en diciembre de 1994, ascendió a 1,224 en diciembre de 1997, lo cual refleja un incremento de más de dos tercios. Tal crecimiento en el número de sucursales obedece a que, al igual que sus competidores, Banamex decidió explotar la veta representada por los pequeños y medianos ahorradores, aunque en menor medida que otros bancos. El crecimiento en el número de sucursales de este banco en el período, sólo fue superado por Bital, banco que evidentemente definió una estrategia de crecimiento acelerado, pero a diferencia de éste, el crecimiento en Banamex no se tradujo en un incremento en la plantilla de personal.

Si ordenamos a los bancos por su número de sucursales, Banamex ocuparía el segundo lugar, después de Bancomer al inicio del estudio, y el tercer lugar en 1997 después de Bital y Bancomer en este orden. Llama la atención que teniendo consistentemente mayores cifras de personal que Bancomer, mantenga a lo largo del período, menor número de sucursales.

La utilidad neta por empleado mostró una disminución durante el periodo, de 66.5 millones de pesos en diciembre de 1995, a 63.7 millones en diciembre de 1997, sin contar con que en diciembre de 1996 sufrió un grave desplome a menos de la mitad (30.3 millones pesos). Esta caída puede explicarse por la crisis que para el banco significó su reposicionamiento en el mercado, la introducción de nuevas tecnologías, además de la crisis de diciembre de 1995.

Los costos de personal por empleado se incrementaron cerca de un 20% entre 1994 y 1995, para 1996 disminuyeron ligeramente y en 1997 se incrementaron un 9%. Al final del período, Banamex reporta los menores costos de personal por empleado, así como el menor incremento en este rublo, en comparación con los otros tres bancos.

Los índices de captación y colocación de Banamex mostraron un crecimiento sostenido durante el periodo observado, tanto en forma global como por empleado, salvo la colocación per cápita que cayó casi un 9% entre 1996 y 1997.
Los datos son consistentemente superiores a los reportados por Bancomer de 1994 a 1996, pese a que este último logró un mayor crecimiento de estos indicadores.

BANAMEX						Tabla 1
Serie Periodos Saldo mensual.- Colocación – Captación. Saldos Fin de mes, Millones de Pesos						
Conceptos	Dic 1997	Dic 1996	Dic 1995	Dic 1994	Dif 94-97	Dif 95-97
Colocación	209,489	212,235	176,236	156,254	34.1%	18.9%
Captación	218,119	196,340	164,028	147,818	47.6%	33.0%
Utilidad Neta	2,103,047	925,750	1,825,864	892,185	135.7%	15.2%
Serie Periodos Saldo mensual.- Indicadores de Productividad Saldos Fin de mes, cifras expresadas en unidades y miles de pesos						
Conceptos	Dic 1997	Dic 1996	Dic 1995	Dic 1994	Dif. 94-97	Dif. 95-97
Número de Empleados	32,990	30,520	27,433	32,809	1.2%	20.3%
Costos de Personal a Núm. de Empleados	114,690	105,119	106,984	89,549	28.1%	7.2%
Utilidad Neta a Núm. de Empleados	63,748	30,333	66,548	-27,360	-133.0%	-4.2%
Colocación a Núm. de Empleados	6,350	6,954	6,424	4,792	32.5%	-1.2%
Captación a Núm. de Empleados	6,612	6,433	5,979	4,933	45.9%	10.6%
Número de Sucursales	1,224	912	716	710	72.4%	70.9%
Fuente: COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES						

Bancomer (E2)

A lo largo del período analizado tanto Bancomer como Banamex se turnaron el primer lugar entre los mayores bancos de México de acuerdo a la estadística que publica América Economía.

Las utilidades de Bancomer a diciembre de 1995 fueron de 505,888 millones de pesos y tres años después ascendieron a 2'353,139 millones de pesos. Este incremento fue precisamente lo que permitió a Bancomer volver a desplazar a Banamex como principal institución bancaria mexicana en diciembre de 1997.

La expansión de Bancomer también se reflejó en sus incrementos en captación y colocación de recursos, éstos se incrementaron cerca de 50% en el período de tres

años (1994-1997), sin embargo, siguieron siendo menores a los alcanzados por Banamex. Mientras que Bancomer logró colocar recursos por 156,643 millones de pesos en diciembre de 1995 y por 198,709 millones de pesos en diciembre de 1997, Banamex colocó montos de 176,236 millones y 209,489 millones pesos respectivamente.

En cuanto a los índices de captación, Bancomer reunió 151,393 millones de pesos en diciembre de 1995 y 194,257 millones en el mismo mes de 1997, en tanto que Banamex lo superó en ambos momentos con 164,028 millones de pesos y 218,119 millones respectivamente.

El número de empleados, que en junio de 1994 ascendía a 35,180 personas, en junio de 1996 disminuyó a 27,668, esto es, 7,512 empleados menos. En ese mismo lapso, la reducción de personal de Banamex fue de 5,622 para un total similar al final de ese período (27,760). Sin embargo, para diciembre de 1997 al final del estudio, Banamex contaba con un 14.6% más de empleados que Bancomer. En el caso de Bancomer también encontramos condiciones de inseguridad en el empleo que afectan la productividad del personal (Pfeffer, J. Toru, H. & Timo, 1995).

El número de sucursales de Bancomer creció de 885 en diciembre de 1995, a 1,342 en diciembre de 1997. Si bien, el incremento en sucursales es inferior al reportado por Banamex y Bital, las cifras de personal no sólo no crecieron como en Bital, ni se mantuvieron más o menos estables como en Banamex, sino que decrecieron.

En los dos últimos años de este estudio, se incrementó de manera considerable la utilidad neta por empleado, que en diciembre de 1995 era de 17.9 millones de pesos y llegó a 81.8 millones de pesos en el mismo mes de 1997. A pesar de que en diciembre de 1996 se reportaron pérdidas de 4.6 millones por empleado. Por lo que respecta a colocación y captación por empleado, los datos indican un

crecimiento constante que alcanza casi un 60% para el período de los tres años. Así Bancomer superó a Banamex en diciembre de 1997.

En lo referente a costos de personal por número de empleados, Bancomer reportó los mayores datos. En comparación con Banamex, sus costos siempre son superiores y se incrementan a mayor velocidad, 40% entre diciembre de 1994 y diciembre de 1997.

Como en todas las instituciones bancarias del país, la cartera vencida mostró un incremento significativo.

BANCOMER Tabla 2

Serie Periodos Saldo mensual.- Colocación – Captación.
Saldos Fin de mes, Millones de Pesos

Conceptos	Dic 1997	Dic 1996	Dic 1995	Dic 1994	Dif 94-97	Dif 95-97
Colocación	198,709	184,106	156,643	133,153	49.2%	26.9%
Captación	194,257	175,761	151,393	130,368	49.0%	28.3%
Utilidad Neta	2,353,139	-137,598	505,888	854,269	175.5%	365.2%

Serie Periodos Saldo mensual.- Indicadores de Productividad
Saldos Fin de mes, cifras expresadas en unidades y miles de pesos

Conceptos	Dic 1997	Dic 1996	Dic 1995	Dic 1994	Dif. 94-97	Dif. 95-97
Número de Empleados	28,780	29,745	28,149	30,705	-6.3%	2.2%
Costos de Personal a Núm. de Empleados	144,664	119,804	110,975	103,044	40.4%	30.4%
Utilidad Neta a Núm. de Empleados	81,763	-4,626	-17,972	27,822	193.9%	355.0%
Colocación a Núm. de Empleados	6,904	6,190	5,565	4,337	59.2%	24.1%
Captación a Núm. de Empleados	6,750	5,909	5,376	4,246	59.0%	25.5%
Número de Sucursales	1,342	1,260	885	876	53.2%	51.6%

Fuente: COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES.

Bital (E3)

Las utilidades de este banco evolucionaron de 160,498 millones de pesos en diciembre de 1994, a 278,151millones de pesos en diciembre de 1997. Esto indica un incremento de más de 70% en un período de tres años. Ahora que si el análisis se hace de 1995 a 1997 el incremento es superior a 400%. Esta diferencia puede atribuirse, en alguna medida a un par de factores: El primero refiere a que las utilidades bajaron sensiblemente en 1995, un año difícil en la economía nacional. El segundo consiste en que a partir de 1996 se registró una expansión sin precedentes en el número de sucursales con que contaba el banco y, en consecuencia, también se observó un incremento sustancial en sus cifras de empleados. Bital abrió más de 400 sucursales cada año durante 1996 y 1997.

Sin embargo, la expansión no se reflejó proporcionalmente en los incrementos totales en captación y colocación de recursos. De 1995 a 1997 ambas crecieron alrededor de 20% mientras las sucursales casi se triplicaron. De 1995 a 1997 la captación pasó de 52,055 millones a 63,891 millones (22.7%de incremento), mientras que la colocación fue de 52,613 millones a 62,441 millones (18.7% de incremento). Razón por la cual, Bital continúa en un lugar secundario en la relación de liderazgo de las instituciones financieras domésticas.

El número de empleados prácticamente se duplicó de diciembre de 1995 (9,295) al mismo mes de 1997 (17,474). El crecimiento fue aun mayor en utilidad neta por empleado, que en diciembre de 1995 fue de 5.8 millones de pesos y en el mismo mes de 1997 se incrementó a 15.9 millones de pesos. Esto, no obstante que los índices de captación y colocación por empleado disminuyeron considerablemente durante el período. A diferencia de lo encontrado por Huselid en el estudio publicado en 1995, donde encontró incrementos en productividad por empleado con base en prácticas de ARH de alto desempeño.

El incremento en el número de empleados está relacionado con el incremento en el número de sucursales; sin embargo, como parte de un fenómeno que padecieron todos los bancos del país, la cartera vencida de Bital aumentó considerablemente hasta hacer necesaria la aplicación de esquemas de refinanciamiento para los deudores morosos.

Los costos de personal por empleado crecieron más del 30% entre diciembre de 1994 y diciembre de 1997. Al inicio de ese período Bital tenia el dato más bajo de la muestra y al final ocupaba el 2do lugar, sólo después de Bancomer, con 130.9 millones de pesos.

BITAL Tabla 3

Serie Periodos Saldo mensual.- Colocación – Captación.
Saldos Fin de mes, Millones de Pesos

Conceptos	Dic 1997	Dic 1996	Dic 1995	Dic 1994	Dif. 94-97	Dif. 95-97
Colocación	62,441	67,251	52,612	33,682	85.4%	18.7%
Captación	63,891	69,464	52,054	34,096	87.4%	22.7%
Utilidad Neta	278,151	194,682	53,920	160498	73.3%	415.9%

Serie Periodos Saldo mensual.- Indicadores de Productividad - BITAL.
Saldos Fin de mes, cifras expresadas en unidades y miles de pesos.

Conceptos	Dic 1997	Dic 1996	Dic 1995	Dic 1994	Dif. 94-97	Dif. 95-97
Número de Empleados	17,474	13,344	9,295	8,475	106.2%	88.0%
Costos de Personal a Núm. de Empleados	130,866	102,977	99,434	97,646	34.0%	31.6%
Utilidad Neta a Núm. de Empleados	15,918	14,589	5,801	18,938	-15.9%	174.4%
Colocación a Núm. de Empleados	3,573	5,040	5,660	3,974	-10.1%	-36.9%
Captación a Núm. de Empleados	3,656	5,131	5,600	4,023	-9.1%	-34.7%
Número de Sucursales	1,495	1,019	583	450	232.2%	156.4%

Fuente: COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

VI.1 .1.1 Comparativo de crecimiento

Al comparar la evolución de los datos en el período trianual de los tres bancos encontramos que Bital ocupa el primer lugar en crecimiento en colocación, captación y empleados, mientras Bancomer presenta el primer lugar en crecimiento de colocación y captación por empleado, así como en utilidad neta total y por empleado.

Al comparar Banamex y Bancomer podemos observar que el primero logra índices de captación y colocación superiores en forma consistente, pero si comparamos estos indicadores por empleado encontramos que en el último año Bancomer logra superar a Banamex. Esto puede relacionarse con el hecho de que las cifras de personal de Banamex fueron significativamente mayores en ese año.

Al comparar Bital encontramos datos que reflejan por un lado, una clara estrategia de crecimiento acelerado reflejado en su mayor crecimiento en captación y colocación total y por otro lado un rezago en productividad por empleado.

A continuación (tabla 4), incluimos un cuadro comparativo en el que evaluamos el desempeño económico de las instituciones (EDE). A la institución con los mayores crecimientos en los indicadores se le asigna un 3, 2 a la siguiente y un 1 a la última. La comparación incluye 3 conceptos: Captación y Colocación Total; Captación y Colocación por Empleado y Utilidades Netas Totales y por Empleado.

Crecimientos Económicos 1994 - 1997 Tabla 4

Concepto	Año	BANAMEX	%	BANCOMER	%	BITAL	%
Colocación	1994	156,254,032		138,153,592		33,682,320	
	1995	176,236,592		156,643,424		52,612,532	
	1996	212,235,584		184,106,816		67,251,616	
	1997	209,489,264	34	198,709,168	49	62,441,020	85
Captación	1994	147,816,704		130,369,264		34,096,324	
	1995	164,028,064		151,393,520		52,054,760	
	1996	196,340,464		175,761,344		68,464,792	
	1997	218,119,178	48	194,257,330	49	63,891,194	87
EDE		1		2		3	
Colocación	1994	4,792		4,337		3,974	
Por	1995	5,426		5,585		5,660	
Empleado	1996	6,954		6,190		5,040	
	1997	6,350	33	5,904	36	3,373	-10
Captación	1994	4,533		4,246		4,023	
Por	1995	5,979		5,378		5,606	
Empleado	1996	6,433		5,909		5,131	
	1997	6,612	46	6,750	59	3,656	-9
EDE		2		3		1	
Utilidad	1994	892,185,823		854,268,685		160,498,097	
Neta	1995	1,825,623,864		505,888,236		53,920,431	
	1996	925,750,338		(137,597,530)		194,682,259	
	1997	2,103,046,520	136	2,353,139,140	175	278,151,132	73
Utilidad	1994	27,360		27,822		16,938	
Neta	1995	66,548		17,972		5,801	
Por	1996	30,332		(4,626)		14,589	
Empleado	1997	63,748	133	81,763	194	15,918	-16
EDE		2		3		1	

Datos en miles de pesos y porcentajes

VI.1.2 Participación de mercado

Midiendo el mercado en términos de captación total, Banamex se coloca en el primer sitio durante todo el período, seguido de Bancomer. Sin embargo, si observamos el porcentaje de participación Banamex disminuye más que Bancomer, mientras que la participación de Bital se incrementa.

Al final de la tabla 5 incluimos una comparación de los bancos de acuerdo a su desempeño económico (EDE) en términos de crecimiento en su participación de mercado entre diciembre de 1994 y diciembre de 1997.

Crecimiento en Participación de Mercado				Tabla 5
Diciembre 97	MERCADO	BANAMEX	BANCOMER	BITAL
Captación	476,267,702	218,119,178	194,257,330	63,891,194
Participación de mercado	100%	45.8%	40.8%	13.4%
Diciembre 96	MERCADO	BANAMEX	BANCOMER	BITAL
Captación	440,566,600	196,340,464	175,761,344	68,464,792
Participación de mercado	100%	44.6%	39.9%	15.5%
Diciembre 95	MERCADO	BANAMEX	BANCOMER	BITAL
Captación	367,476,344	164,028,064	151,393,520	52,054,760
Participación de mercado	100%	44.6%	41.2%	14.2%
Diciembre 94	MERCADO	BANAMEX	BANCOMER	BITAL
Captación	312,283,292	147,818,704	130,368,264	34,096,324
Participación de mercado	100%	47.3%	41.7%	10.9%
EDE		1	2	3

Datos en miles de pesos y porcentajes

Fuente: COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES

VI.2 Satisfacción de los consumidores

Con respecto a este punto, resulta interesante resaltar que fue hasta finales de la década cuando, mediante decreto publicado en el diario Oficial de la Federación del día 18 de enero de 1999, surge la Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros, misma que dio vida a la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)[1], que entró en funciones el día 19 de abril del mismo año.

Antes de esa fecha, los usuarios que no lograban resolver sus quejas directamente en el banco, podían recurrir a la Comisión Nacional Bancaria (CNB) y a partir de Mayo de 1995 a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), organismo rector que, entre otras funciones, tenía la de conciliar las diferencias entre los bancos y sus clientes, antes de que las querellas lleguen a los tribunales.

Si consideramos los registros de los mismos bancos para estimar la satisfacción de los consumidores, el registro de quejas más bajo lo tiene Banamex, y el más alto, Bital.

Conforme a los registros disponibles, Bital registra aproximadamente 16 quejas por cada mil operaciones, mientras Bancomer es objeto de unas 6 quejas por cada mil operaciones, en tanto que Banamex sólo motiva de 3 a cuatro quejas por cada mil operaciones.

En los índices de quejas que registran Banamex y Bancomer puede influir el inmenso volumen de operaciones que manejan todos los días, las fallas normales en un sistema que todavía depende en gran medida del trabajo manual de los

[1] http://www.condusef.gob.mx/

empleados y la arrogancia o el desinterés con la que estas grandes instituciones suelen tratar a sus clientes no selectos.

Por lo que se refiere al índice de quejas que sufre Bital, puede estar relacionado con el crecimiento desmesurado que este banco ha tenido a lo largo de los años recientes, la premura y cierto descuido con los que se ha procedido para contratar al personal que debe atender los cientos de nuevas minisucursales de barrio que la institución ha montado apresuradamente, en su afán por conquistar el campo casi virgen de los pequeños ahorradores e inversores del país.

Una encuesta realizada por la Procuraduría Federal de Protección al Consumidor (PROFECO)[2]: para detectar los índices de satisfacción de la población mexicana ante los servicios bancarios, se percibió cierta inconformidad generalizada hacia las grandes instituciones, particularmente Banamex y Bancomer. Cuando a los entrevistados se les preguntó por qué entonces no se cambiaban de banco, dijeron que preferían sentir la seguridad de estar al lado de los más grandes y los de más experiencia. No obstante, la encuesta permitió identificar una marcada y creciente preferencia de los nuevos y pequeños ahorradores e inversionistas hacia los bancos medianos y pequeños.

Finalmente, cuando se preguntó a los entrevistados cuál era el factor que más apreciaban para preferir los servicios de un banco o permanecer como cliente de él, en una escala que incluyó diez conceptos, el de amabilidad, cortesía y eficiencia de los empleados ocupó el primer lugar, seguido muy de cerca por el de ausencia de errores en las operaciones. Esta respuesta puede deberse a que en México todavía se le concede gran importancia al trato que las empresas y sus empleados dan a los clientes, incluso por encima de la eficiencia, el tamaño de las empresas y su desarrollo tecnológico.

---

[2] http://www.profeco.gob.mx/menu.htm

VI.3 Sistemas de Administración de Recursos Humanos

A continuación analizaremos por áreas de la Administración de Recursos Humanos (ARH) los cambios y sistemas reportados por cada uno de los bancos como realizados o implantados antes del período de estudio.

Al final de cada sección se incluye una evaluación de comparativa (EC) con base en las aportaciones de las investigaciones reportadas en el Capítulo II. A la institución con las prácticas más convenientes se le asigna un 1, 2 a la siguiente y un 3 la última.

VI.3.1 Reclutamiento y Selección

Llama la atención el hecho de que dos de los tres bancos entrevistadas coinciden en un incremento en los requisitos de contratación en lo referente a escolaridad, conocimientos o competencias. Varios autores han encontrado relación entre selectividad al contratar aunado a otras prácticas y los resultados de las firmas (Delaney & Huselid, 1996, Youndt, 1996, Lam y White, 1998 y Pfeffer, 1994)

A excepción de Banamex, las otras dos instituciones reportaron haber desarrollado algún modelo de Competencias Laborales como base para sus procedimientos de reclutamiento, selección y promociones.

Se observa una marcada diferencia entre los esfuerzos realizados en el banco más pequeño con respecto a los dos mayores. El primero reportó mucho mayor interés y desarrollo en esta área.

Banamex (E1)

En esta área los desarrollos han sido limitados. Sólo se implantaron sistemas parcialmente automatizados para la selección de nuevos empleados ya que en esta institución se siguió una política importante de reducción de cifras de personal a través de jubilaciones anticipadas, rotación natural, transferencias y reducción de contrataciones.

Bancomer (E2)

En esta institución se manejaron los procesos de selección vía subcontratación de servicios. El reclutamiento interno se basa en planes de carrera sólo en áreas clave del negocio. En este banco parece suceder lo que señala Stewart (1996) como obstáculo de la ARH: En al medida en que la función de ARH sea considerada como un centro de costos, los despidos masivos, la subcontratación y la automatización continuarán creciendo.

Bital (E3)

Para Bital este proceso cobró mucha más relevancia debido a la estrategia de crecimiento que siguieron durante el período de estudio. Desarrollaron y probaron un sofisticado proceso de selección para contrataciones a niveles bajos y el resto de los puestos buscaron cubrirlos en la mayor medida posible a través de promociones internas basadas en un interesante Plan de Vida y Carrera. El plan está basado en un modelo propio de Competencias Técnicas y Administrativas al que se tiene acceso en todas las sucursales vía electrónica.

Para el reclutamiento definieron prácticas y políticas orientadas a atraer en forma exclusiva, recién egresados de universidades de prestigio.

A continuación se evalúan los sistemas de selección de cada institución, asignando un 3 a los mejores, 2 al siguiente y 1 al último.

Reclutamiento y Selección Tabla 6

	Banamex	Bancomer	Bital
	Automatización parcial de los sistemas de reclutamiento y selección.	El reclutamiento y la selección de recursos humanos se maneja por subcontratación.	Sofisticado y probado proceso interno de selección.
	Reducción de cifras de personal a través de jubilaciones anticipadas, rotación natural, transferencias y reducción de contrataciones.	Políticas de selección que incrementan los requisitos de escolaridad y competencias en los perfiles de los puestos para las nuevas contrataciones.	Políticas de selección de personal orientadas a reclutar en forma exclusiva a recién egresados de universidades de prestigio, para nuevas contrataciones.
	Promociones internas.	Incremento en requisitos de escolaridad y competencias para promociones internas.	Exclusivamente promociones internas.
EC	1	2	3

VI.3.2 Capacitación y Desarrollo

Las acciones que se están llevando en estas organizaciones muestran cierto interés en el aprendizaje de sus empleados y han estado trabajando en ello, pero más orientado a resolver problemas de operación y con un claro horizonte a corto plazo.

En esta área encontramos mucho menor desarrollo, aun en los dos bancos relativamente mayores. Esto puede relacionarse con la equivoca reacción demostrada por Becker y Gerhart, (1996), de reaccionar a las situaciones difíciles recortando gasto y comenzando por capacitación. Los dos bancos mayores reportaron directamente esta medida, a pesar de las evidencias que existen de que la capacitación es una inversión (Swanson, 1998).

Banamex (E1)

Banamex reportó haber puesto en marcha programas de capacitación para la operación. De estos programas aproximadamente un cincuenta por ciento se imparten dentro de la institución y el resto son contratados con empresas especializadas. Los programas de desarrollo y capacitación de personal están orientados exclusivamente a satisfacer las áreas claves del negocio, así como la implantación de nuevas tecnologías. Por tanto, no se ofrecen becas ni estudios de posgrado que no respondan a las necesidades del banco.

Bancomer (E2)

Los programas de capacitación y desarrollo de empleados y ejecutivos son impartidos por empresas externas y se orientan a renglones especializados, generalmente con motivo de reformas legales, introducción de nuevos servicios, adopción de nuevas tecnologías o procesos de reorganización que sufre el banco.

Los programas de financiamiento para la realización de estudios de posgrado tanto nacionales como en el extranjero se han restringido.

Bital (E3)

Esta institución ha implantado programas de capacitación y desarrollo de personal internos en todos los niveles. La marcada preferencia por la capacitación interna ha llevado al banco a proponer un proyecto para desarrollar una Universidad Corporativa, con el fin de formar recursos humanos especialmente orientados a resolver las necesidades del banco.

En algunos contados casos, la capacitación incluye programas de posgrado para ejecutivos. En estos casos se opta por INDEVAL, Banxico, IPADE e ITESM, mediante planes de financiamiento educativo orientados a retener al personal.

A pesar de la inversión en este rubro y los proyectos a futuro, la velocidad con que el banco ha crecido ha superado sustancialmente al esfuerzo de capacitación de personal haciendo de esta una de las debilidades que afrontan los sistemas de ARH.

A continuación se evalúan los sistemas de capacitación de cada institución, asignando un 3 a los mejores, 2 al siguiente y 1 al último.

Capacitación y Desarrollo Tabla 7

	Banamex	Bancomer	Bital
	Los programas de capacitación para la operación son impartidos aproximadamente en un 50% internamente y el resto subcontratados. Apoyo a programas de implantación de nuevas tecnologías.	La mayoría de los programas de capacitación son subcontratados.	Los programas de capacitación y desarrollo de personal son internos a todos niveles. Proyecto de desarrollar la Universidad Bital.
	Los programas de desarrollo para ejecutivos se han limitados a las áreas claves del negocio.	Los programas de financiamiento para estudios de posgrado tanto nacionales como en el extranjero se han restringido.	En casos excepciones se ofrecen planes de financiamiento educativo orientados a retener al personal. Son planes para ejecutivos, a nivel de posgrado, en los que se opta por INDEVAL, Banxico, IPADE e ITESM.
EC	2	1	3

VI.3.3 Evaluación de Desempeño

Todas las empresas reportaron contar con sistemas de medición de desempeño, práctica fundamental de la ARH. Los sistemas de medición o evaluación permiten dar retroinformación a los empleados constituyendo una herramienta fundamental para mejorar el desempeño. También permite monitorear el funcionamiento de cada práctica. Por otra parte, la medición de prácticas afecta el comportamiento humano en la dirección marcada por los parámetros de medición, haya o no haya recompensas asociadas (Pfeffer, J. Toru, H. & Timo, 1995).

Las prácticas y políticas que enfatizan diferencias significativas de estatus, afectan negativamente los resultados de las empresas. Entre empresas exitosas es común la tendencia a eliminar los símbolos de estatus (Pfeffer, 1994).

En todas las instituciones se maneja alguna forma de compensación variable ligada con la medición del desempeño y orientada a incrementar los niveles de productividad del personal. La limitante la encontramos en el hecho de que estos sistemas generalmente se aplican sólo al personal de sucursales y excluyen al personal de oficinas centrales.

Banamex (E1)

En Banamex se desarrolló un sistema integral de medición del desempeño (SAED), ligado a compensaciones variables. El sistema usa índices de medición mensuales claramente establecidos.

Bancomer (E2)

En Bancomer existe un sistema de medición de desempeño por objetivos e indicadores de negocio, y a semejanza de lo que ocurre en Banamex, en esta

institución se otorgan compensaciones variables en efectivo, de acuerdo con los índices que registra cada empleado y ejecutivo.

Bital (E3)

Como parte del proceso de expansión y modernización que vivió el banco a lo largo de los años estudiados, se sistematizaron e integraron los sistemas de medición del desempeño. En ellos se otorga especial importancia al volumen de trabajo desahogado en sucursales y a la disminución del elevado índice de quejas e insatisfacción entre clientes.

A continuación se evalúan los sistemas de evaluación de cada institución, asignando un 3 a los mejores, 2 al siguiente y 1 al último.

Evaluación de Desempeño Tabla 8

	Banamex	Bancomer	Bital
	Desarrollo de un sistema integral de medición del desempeño (SAED) ligado a compensación variable.	Sistema de medición de desempeño por objetivos e indicadores de negocio ligado a pagos variables.	Sistematización e integración de los sistemas de medición del desempeño, ligado a indicadores de operación.
EC	1	3	2

VI.3.4 Compensación

Una tendencia generalizada durante muchos años en el sector bancario, fue la de ofrecer atractivos planes de prestaciones que incluían una diversidad de préstamos al personal con tasa de interés muy inferiores a las del mercado. Esto hizo de la banca un sector atractivo para trabajar y, por tanto, le permitió atraer y retener a muchas personas.

Con el paso del tiempo, esta condición se convirtió en un problema. Una forma de paternalismo que obstaculiza la productividad (García, 1993). Muchos empleados utilizaban al máximo las posibilidades de endeudamiento que les ofrecía el banco en su condición de empleados y además se endeudaban por fuera, al punto de que sus ingresos resultaban insuficientes para amortizar sus deudas.

Esta situación derivada de una especie de cultura de endeudamiento prevaleciente en la mayoría de las instituciones, aunada a la complejidad y demanda de recursos que implicaba su administración, así como las condiciones críticas que enfrentaban los bancos, planteó como una necesidad inminente la de eliminar tales préstamos al personal.

Dado que las prestaciones son consideradas como logros de los empleados y legalmente no pueden ser eliminadas, una opción viable fue la de comprarlas o monetizarlas. Esto es, dar un incremento al sueldo por el equivalente del beneficio económico que representaban.

Por otra parte, los tres bancos reportaron alguna forma de compensación variable ligada a desempeño. Es algo muy difundido entre los especialistas de ARH que esos sistemas afectan la motivación y el desempeño de los empleados (Huselid, 1995). Por otra parte, estos pagos permiten distribuir las ganancias y los riesgos de

la empresa en forma más equitativa, además de motivar premiando el desempeño superior y el logro de objetivos.

También es relevante la competitividad externa de los paquetes de compensación, compensación comparativamente alta y contingente con el desempeño de la organización permite atraen más y mejores solicitantes y pueden favorecer su retención en la organización (Pfeffer, 1998).

Banamex (E1)

Aquí se han diseñado e implementado nuevos sistemas de pago acordes con las modificaciones en estructura y niveles. Se realizaron reestructuraciones que generaron la necesidad de diseñar de nuevos tabuladores de sueldo fijo. La compensación variable está ligada al sistema de evaluación de desempeño desarrollado en 1994 denominados SAED.

Al igual que en otras instituciones bancarias, se adoptaron programas de compra o monetización de las prestaciones, principalmente las que favorecían el endeudamiento de los empleados.

Bancomer (E2)

Esta institución reportó que otorga bonos anuales y trimestrales que van de uno a cuatro meses de sueldo al año. Los sueldos fijos se define mediante sistemas de valuación de puestos por área, supervisados por el corporativo. Los tabuladores del personal sindicalizado son rígidos y funcionan mediante aumentos de sueldo automáticos. Los tabuladores del personal no sindicalizado son flexibles y condicionan los aumentos al desempeño y la posición en el tabulador.

Como lo marcaron las tendencias predominantes en el mercado bancario mexicano, se adoptaron esquemas de compra o monetización de prestaciones para dar mayor liquidez a los empleados.

Bital (E3)

Bital reportó el establecimiento de un mecanismo de compensación fija basada en análisis y valuación de puestos con el sistema Hay y limitada compensación variable consistente en bonos por desempeño individual.
Este banco también reportó haber implantado un esquema de compra o monetización parcial del paquete de prestaciones.

A continuación se evalúan los sistemas de compensación de cada institución.

Compensación			Tabla 9
	Banamex	Bancomer	Bital
	Diseño e implantación de nuevos sistemas de compensación acordes a las modificaciones en estructura y niveles. Compensación variable basada en el sistema de evaluación de desempeño SAED.	La compensación fija se define por sistemas de valuación de puestos por área, supervisados por el corporativo. Los tabuladores del personal sindicalizados son rígidos con aumentos de sueldo automáticos. Los tabuladores del personal no sindicalizado son flexibles, condicionando los aumentos a desempeño y posición en el tabulador. Bonos anuales que van de 1 a 4 meses de sueldo.	Compensación fija basada en análisis y valuación de puestos con el sistema Hay y limitada compensación variable consistente en bonos por desempeño individual.
	Compra o monetización de prestaciones, principalmente las que favorecían el endeudamiento de los empleados.	Compra o monetización de prestaciones para dar mayor liquidez a los empleados.	Compra o monetización de prestaciones.
EC	2	3	1

VI.3.5.Diseño Organizacional

Todas las instituciones incluidas en este estudio reportaron procesos de transformación de su estructura. Al parecer, los diseños organizacionales con los que venían funcionando resultar demasiado "burocráticos" con exceso de personal indirecto o de apoyo e ineficientes. Ante la crisis que enfrentaron se hizo evidente la necesidad de migrar a diseños que permitieran optimizar el uso de sus recursos, o al menos orientarse en esa dirección. La incorporación de nuevas tecnologías también impactó la estructura organizacional.

De acuerdo a Collins y Porras (1994), las empresas que logran éxito demostrado a través de su permanencia en el mercado, buscan y logran congruencia entre metas, estrategias, tácticas y diseño organizacional.

Entre las estrategias que encontró Pfeffer (1994 y 1998) repetidamente en empresas exitosas destaca el rediseño del trabajo y la integración de equipos.

Banamex (E1)

Se introdujeron cambios en el diseño de la organización con el propósito de introducir nuevas tecnologías, optimizar la operación e invertir la relación de personal en el negocio a personal de apoyo de un 30/70 a un 70/30 por ciento. Esto es, reducir al máximo la plantilla de personal de apoyo o labores indirectas y fortalecer las áreas de negocio o labores directas de captación, colocación y atención a clientes.

Bancomer (E2)

Se reportaron procesos de reingeniería y contracción, derivados de la reprivatización y la incorporación de adquisiciones. El diseño de la estructura

organizacional ha experimentado varios cambios. Actualmente, la tendencia se orienta a aplanar, reduciendo niveles y volumen de personal de apoyo, subcontratando esos servicios y administrándolos mediante un sistema de control de proveedores.

Bital (E3)

En esta institución reportaron que el diseño de la organización se había achatado, centralizando el control de los procesos y descentralizando la operación para acercar el servicio al cliente, con planes de incrementar el número de sucursales en la que se cuenta con información en tiempo real.

La relación proporcional de personal productivo (trato directo al público) a personal de apoyo está cambiado de 25/75 por ciento a 75/25 por ciento. Una estrategia similar a la reportada por Banamex, pero en una condición inicial aun más crítica aunado a un crecimiento en el que casi se duplica el total del personal en sólo tres años, de 1994 a 1997.

A continuación se evalúan los diseños organizacionales de cada institución, asignando un 3 a los mejores, 2 al siguiente y 1 al último.

Diseño Organizacinal Tabla 10

	Banamex	Bancomer	Bital
	Varios cambios en el diseño de la organización, tendientes a optimizar la operación e invertir la relación de personal en el negocio a personal de apoyo de un 30%/70% a un 70%/30%.	Procesos de reingeniería y reducción de cifras de personal, derivados de la reprivatización y la incorporación de adquisiciones. El diseño de la estructura organizacional ha experimentado varios cambios, actualmente la tendencia es aplanar reduciendo niveles y cifras de personal de apoyo, subcontratándolos y administrándolos mediante un sistema de control de proveedores.	El diseño de la organización se ha achatado, centralizando el control de los procesos y descentralizando la operación para acercar el servicio al cliente. La mezcla de personal productivo (trato directo al público) a personal de apoyo a cambiado de 25%/75% a 75%/25%.
			Creciente número de sucursales contando con información en tiempo real. Casi ha duplicando el total del personal en 5 años, de 1993 a 1998.
EC	1	3	2

VI.3.6 Equipo Directivo

De acuerdo a Collins y Porras (1994), las empresas que logran éxito, demostrado a través de su permanencia, seleccionan y desarrollan muy cuidadosamente a sus ejecutivos.

En los tres casos observamos una marcada tendencia a reducir significativamente la edad promedio de los ejecutivos. Al parecer, en España hace algunos años se manifestó tal tendencia y los resultados invitaron a las empresas a dar marcha atrás e integrar equipos que mezclen juventud y experiencia.

La búsqueda de mayores niveles de escolaridad en sus ejecutivos es una condición deseada en todas las instituciones. Esto las llevó a contratar ejecutivo de Casas de Bolsa, instituciones que ya a inicios de los noventas se caracterizaban por contar con ejecutivos con posgrados. Algunos problemas surgieron por la falta de experiencia de estos ejecutivos en cuestiones de banca. Aquí resulta importante destacar la relevancia de las opiniones y creencias de los gerentes, producto de su formación y experiencia, y cómo éstas afectan el desempeño de las empresas (Pfeffer, 1998).

Por otra parte, es de primordial relevancia el papel que juega la cabeza ARH en el equipo estratégico de la empresa. Considerable evidencia teórica y práctica permite sostener que la efectividad de cualquier estrategia depende de involucrar al área de personal para desarrollar prácticas y políticas de ARH adecuadas a tal estrategia (Wright, 1998).

Banamex (E1)

Esta institución reportó cambios tendientes a favorecer el dinamismo del equipo ejecutivo de la empresa. Así lograron pasar de un rango de edades predominante

de entre 50 y 60 años a uno de entre 30 y 40 años. La antigüedad en la institución ha sido desplazada por la escolaridad, como factor influyente en las promociones. Esto se ha logrado estableciendo un programa de prejubilaciones, nuevas contrataciones de ejecutivos más jóvenes y con más estudios y un programa de desarrollo de talentos, exclusivo para altos ejecutivos, que otorga becas para estudios de maestría, diplomados e idiomas tanto en el país como en el extranjero.

Bancomer (E2)

Tras la reprivatización bancaria que comenzó en diciembre de 1982, se han dado cambios en el equipo directivo, mediante la incorporación de ejecutivos de otras empresas del grupo que adquirió el banco. El nuevo equipo está integrado por gente más joven (promedio aproximado de 35 años), con estudios de posgrado realizados en Estados Unidos o Europa y consecuentemente, de menor antigüedad.

Bital (E3)

En Bital se han introducido cambios tendientes a incrementar los niveles de escolaridad y reducir la edad promedio de los ejecutivos a menos de 40 años.

A continuación se evalúan los equipos directivos de cada institución, asignando un 3 a los mejores, 2 al siguiente y 1 al último.

Equipo Directivo Tabla 11

	Banamex	Bancomer	Bital
	Acciones tendientes a favorecer el cambio, que han reducido el rango de edades (de 50's y 60's a 30's y 40's) y de antigüedad, al tiempo que han incrementado la escolaridad.	Cambios en el equipo directivo. El nuevo equipo está integrado por gente más joven (promedio aproximado de 35 años), con estudios de posgrado realizados en Estados Unidos o Europa y consecuentemente, de menor antigüedad.	Cambios tendientes a incrementar los niveles de escolaridad y reducir la edad promedio a menos de 40 años.
	Esto se ha logrado a través de prejubilaciones, nuevas contrataciones de ejecutivos más jóvenes y con más estudios y un programa de desarrollo de talentos, para áreas clave del negocio, que otorga becas para estudios de maestría, diplomados e idiomas tanto en el país como en el extranjero.	A partir de la reprivatización, se han incorporado ejecutivos de otras empresas del grupo que adquirió el banco. Ofrecen planes restringidos de financiamientos para estudios de posgrado en instituciones nacionales y extranjeras.	Planes de financiamiento educativo en instituciones nacionales de prestigio.
EC	3	2	1

VI.3.7 Clima Organizacional

Banamex (E1)

De manera permanente se realizan estudios de clima organizacional en todas las áreas, pero especialmente en las que resultan críticas para el buen funcionamiento de la institución.

Bancomer (E2)

Se realizan estudios continuos de clima organizacional para identificar y modificar valores y prioridades. Ante todo se busca modificar el carácter paternalista predominante en la cultura del banco.

Bital (E3)

No reportó estudios de clima organizacional.

A continuación se evalúan los estudios de clima organizacional de cada institución, asignando un 3 a los mejores, 2 al siguiente y 1 al último.

Clima Organizacional — Tabla 12

	Banamex	Bancomer	Bital
	Se analiza constantemente el clima organizacional, especialmente en áreas de servicio al cliente.	Se realizan estudios de clima y con base a los resultados se toman medidas de cambio. Se han realizado acciones para reducir el paternalismo de la cultura organizacional producto de su historia.	No reportó realizar estudios de clima organizacional
EC	2	3	1

VI.4 Tendencias observadas

A continuación se presenta una tabla (13) en la que se comparan las evaluaciones que obtuvieron cada una de las instituciones analizadas en lo referente a los indicadores económicos considerados para estimar el desempeño su global. Los resultados colocan a Bancomer como el banco con mejor desempeño global, seguido de Bital y por último de Banamex, en el período estudiado.

Concepto	BANAMEX	BANCOMER	BITAL
Colocación y Captación por Empleado	2	3	1
Total Evaluación de Resultados	6	10	8

En la tabla 14 se concentran las evaluaciones de los sistemas de administración del factor humano. Los resultados colocan a las instituciones en el mismo orden que los indicadores económicos.

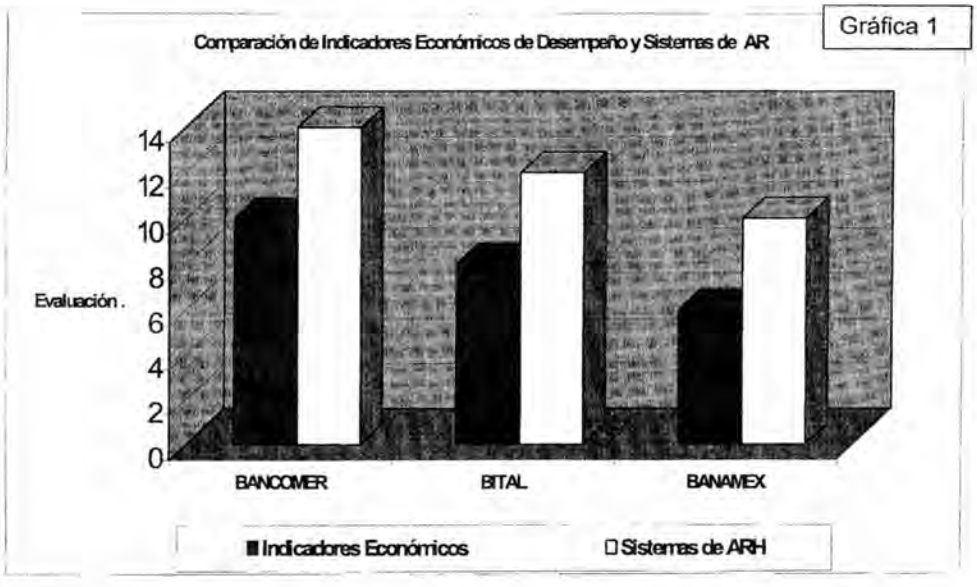
EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE ARH — Tabla 14

Concepto	BANAMEX	BANCOMER	BITAL
Reclutamiento y Selección	1	2	3
Capacitación y Desarrollo	2	1	3
Compensación	2	3	1
Equipo Directivo	3	2	1

La gráfica siguiente permite comparar tanto los indicadores de desempeño, como las prácticas de ARH en las tres empresas. Se puede observar como coinciden las mejores prácticas de ARH con los mejores resultados.

Si bien, en todas estas empresas hay todavía mucho que hacer en el campo de la ARH encontramos que los sistemas desarrollados por Bancomer logran mejores calificaciones al compararlos con las prácticas exitosas presentadas el Capítulo II y que esta institución logra mejores resultados en el período analizado.

Gráfica 1



Resulta importante señalar el periodo analizado, ya que como plantea Pfeffer (1998), existen evidencias de que no es la estrategia en sí, sino la forma en que se instrumenta lo que realmente impacta los resultados. Las prácticas y políticas gerenciales relacionadas con el factor humano apoyan el éxito en el largo plazo.

En este análisis se hizo un corte en el tiempo para analizar prácticas de ARH implantadas y vigentes. Si las instituciones analizadas cambian las prácticas o su seguimiento, podemos esperar que los resultados cambien.

VII. Encuesta de expertos (ARH en el siglo XXI)

Después de analizar las entrevistas se procedió a realizar una encuesta con el objetivo de identificar obstáculos que enfrenta la ARH en las empresas mexicanas grandes. Esto es, obtener información más detallada del porqué la ARH no logra impactar los resultados de estas empresas.

Primero se seleccionó un grupo de expertos integrado por personas con experiencia comprobada en empresas mexicanas grandes, como consultores, ejecutivos o investigadores relacionados con el área de ARH.

Después se realizo una encuesta preliminar con una pregunta abierta acerca de cuales consideraban los principales obstáculos que enfrenta la ARH. Las respuestas de esta primera parte que resultaron más consistentes se tradujeron a preguntas cerradas en forma de diferencial semántico, con una escala de 1 a 7 y así se diseño un cuestionario para aplicarse a una muestra mayor.

Se piloteó el cuestionario, se realizaron los ajustes pertinentes y se envió a 110 expertos elegidos con base en los criterios mencionados. Los cuestionarios se enviaron personalizados por correo electrónico, fax e impresos.

Se recibieron 93 cuestionarios útiles. Esto es, totalmente contestados en los términos especificados. De los 95 recibidos a tiempo sólo se descartaron 2 que llegaron incompletos.

El siguiente paso consistió en analizar los datos obtenidos para estimar la confiabilidad de la encuesta utilizando el Coeficiente de Confiabilidad Alpha, considerando los 93 cuestionar y 12 incisos. El resultado fue de: Alpha = 0.8765

El Coeficiente Alpha para cada pregunta (ítem a total) aparece en el cuadro 1. Los resultados son satisfactorios para las 12 preguntas.

Confiabilidad por pregunta Tabla 1

Pregunta	Alpha sin la Pregunta	Pregunta	Alpha sin la Pregunta
		2.1	0.865
1.1	0.881	2.2	0.855
1.2	0.871	2.3	0.863
1.3	0.871	2.4	0.862
1.4	0.868	2.5	0.874
1.5	0.866	2.6	0.862
		2.7	0.868

El cuadro 2 muestra las Medias, Desviaciones Estándar e Intervalos de confianza para cada pregunta.

Descripción de las Respuestas Tabla 2

Pregunta	Escala	Media	Desviación Estándar	Intervalo de Confianza	
1.1	1 a 7	5.113	1.406	4.85	5.42
1.2	1 a 7	5.505	1.052	5.35	5.76
1.3	1 a 7	4.660	1.274	4.40	4.92
1.4	1 a 7	4.639	1.260	4.37	4.89
1.5	1 a 7	4.505	1.332	4.22	4.76
2.1	1 a 7	5.320	1.418	5.02	5.60
2.2	1 a 7	5.892	1.229	5.13	6.63
2.3	1 a 7	4.918	1.344	4.64	5.18
2.4	1 a 7	5.165	1.404	4.87	5.44
2.5	1 a 7	4.691	1.341	4.34	4.88
2.6	1 a 7	4.206	1.282	3.96	4.46
2.7	1 a 7	4.485	1.316	4.22	4.74

Las 12 preguntas están agrupadas en 2 conjuntos: El primero refiere a las características de la Dirección General en las empresas mexicanas grandes (de la 1.1. a la 1.5) y el segundo a las características del área de ARH (de la 2.1 a la 2.7).

Conforme la media se aproxima más al 7, punto superior de la escala, se considera que el impacto como obstáculo de la ARH es mayor.

Ahora analizaremos los resultados a la luz de las aportaciones recopiladas en los capítulos teóricos. El análisis de los obstáculos da la ARH es un ejercicio orientado a definir los problemas que el área debe enfrentar para desempeñar el papel estratégico que debe corresponderle, relacionado con los resultados de cada organización.

VII.1 Dirección general

Para el primer conjunto de preguntas se analiza cómo actúa la dirección general de las empresas mexicanas grandes, con relación al área de ARH.

En la primera pregunta (1.1) se busca identificar cómo se percibe el estilo de dirección en un continuo que va de Autocrático a Democrático. Las respuestas se inclinaron más a describirlo como autocrático, como se observa en la gráfica.

Gráfica 1.1

Cuando De la Garza (1996) analiza los cambios que se pretenden lograr en el campo de las relaciones laborales, plantea que las estrategias y culturas gerenciales predominantes en México no parecen apuntar hacia una real democracia industrial. La cultura predominante se caracteriza por el autoritarismo con premisas que destacan que las órdenes no requieren explicación; que los subordinados no pueden quejarse ni los superiores oír sus posibles quejas o sugerencias (De Forest, 1998).

También Enrique Alduncin, (1991) en sus estudios sobre los valores de los mexicanos plantea que en México el ejercicio de la autoridad en todos los ámbitos, familia, empresa, sindicato, escuela, partido político y gobierno, es una constante de la cultura que le da cierto sesgo antidemocrático, sexista y represivo. Este sesgo contribuye a explicar desequilibrios en los patrones de conducta social y política, como los síndromes de explotación, dominio y manipulación.

En la segunda pregunta (1.2) se analiza el estilo predominante en el proceso de toma de decisiones. En la percepción de los participantes, este sigue siendo marcadamente centralizado, como muestra la gráfica.

Gráfica 1.2

En las observaciones de De Forest (1998) se menciona que el estilo de dirección considera que los subordinados no deben tener ninguna participación en la toma de decisiones. Del mismo modo, al comparar culturas organizacionales Pelled y Xin (1997), encuentran que en países con distancia de poder grande, como es el caso de México (Hofstede, 1980), se tiende a rechazar que los empleados participen en la toma de decisiones, expresen ideas y aporten sugerencias

Erlich, (1993) considera que entre las principales diferencias socioculturales entre México y Estados Unidos esta la forma en que se relacionan las personas según el poder que se les confiere. Los puestos directivos otorgan ese poder y quienes lo ocupan tienden a mantener una marcada distancia social y a no delegar. Esto sucede a pesar de las aportaciones de Pfeffer (1994), quien sostiene que existen evidencias de que en condiciones de descentralización de decisiones y mayor participación de los colaboradores, aumenta satisfacción y productividad.

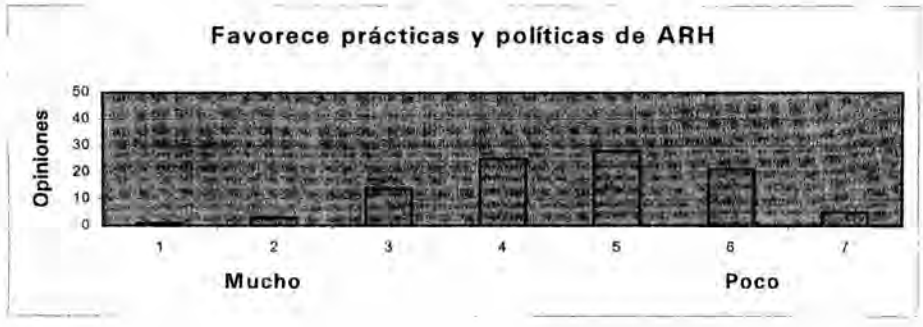
En al tercera pregunta (1.3) se les preguntó a los participantes sobre el nivel de conocimientos que perciben en los directores generales sobre el factor humano y su administración. A lo que ellos respondieron que son escasos los ejecutivos con conocimientos sólidos.

Gráfica 1.3

Bensusán, García y Von Bülow (1996) señalan que muchos de los ejecutivos que dirigen las empresas del país son empíricos, con poca escolaridad y han tenido poca o ninguna preparación en el tema de ARH. Por su parte, Gillian (1994) señala que resulta realmente difícil conseguir buenos ejecutivos en México debido a los bajos niveles de educación y la falta de desarrollo gerencial. Otra limitante al respecto es que la principal fuente de reclutamiento en el país, la red de relaciones, hace caso omiso de las capacidades de las personas al recomendarlas.

También afecta a esta variable el hecho de que el desarrollo que han tenido los sectores productivo y educativo en el país, se ha relacionado muy poco (Kras, 1991), además de que los niveles de capacitación parecen consistentemente insuficientes (Reyes, 1999).

Con respecto a la actitud de los ejecutivos hacia el desarrollo de sistemas de ARH (pregunta 1.4), las respuestas indican que en la práctica no lo favorecen, a pesar de que el discurso señala lo contrario. Dicen que el personal es lo más importante, pero no apoyan el desarrollo de sistemas para administrarlo.

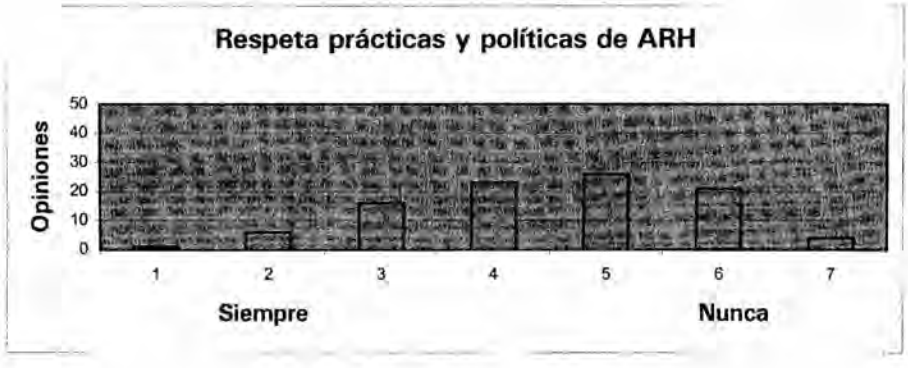


Gráfica 1.4

En sus análisis sobre la administración en México, Kras (1991) dice que si bien, las empresas mexicanas han desarrollado práctica y políticas de Administración de Recursos Humanos no parecen haber realizado todos los cambios necesarios para competir exitosamente en el mercado global. En México existen antecedentes sociales y jurídicos que han dado lugar a costumbres y hábitos defectuosos que representan obstáculos y limitan la capacidad de competir en el mercado global.

Por su parte, el director general de la Asociación mexicana de Ejecutivos en relaciones industriales (AMERI) Carlos Paredes, sostiene que muchos ejecutivos obstaculizan el cambio. A veces dicen que sí a los cambios, pero sin ningún convencimiento, por lo que a la larga no los apoyan (Fonseca, 1997).

En la última pregunta de esta primera parte (1.5), se investigó sobre el respeto que los ejecutivos demuestran ante los sistemas establecidos. Las respuestas parecen indicar que solo se respetan cuando no se perciben como amenazantes al ejercicio del poder, asunto que parece más bien frecuente. A los ejecutivos les gusta decidir personalmente sobre sueldos, contrataciones, promociones etc.



Gráfica 1.5

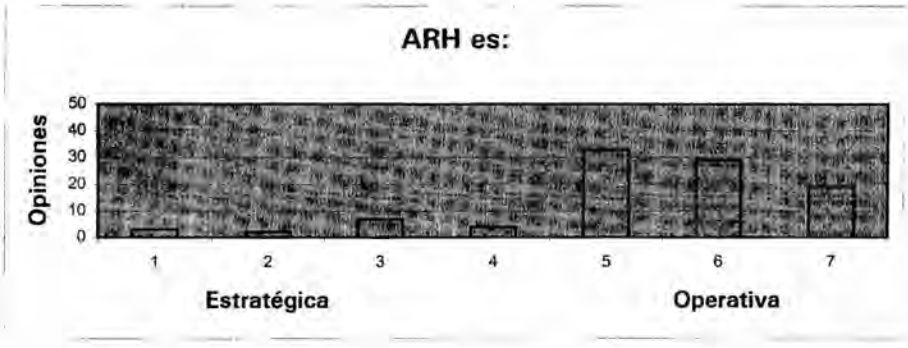
Para Kras (1991) y (Gillian, 1994) en México los empleados tienden a relacionarse más con las personas que con los sistemas y reglas establecidos, por lo que su seguimiento depende de quien las establece y no de su contenido o finalidad. Esto flexibiliza la aplicación de las prácticas y políticas en relación inversa con la jerarquía. A mayor jerarquía menor obligatoriedad.

Por su parte, García Muñoz (1999) plantea que los programas de ARH como los sistemas de incentivos y bonos implican un trabajo complejo demandante tanto en sus planeación como en su implantación. No se pueden lograr a través de esfuerzos aislados. En México muchos directivos obstaculizan su desarrollo o su seguimiento.

VII.2 Administración de Recursos Humanos

El segundo conjunto de preguntas analiza específicamente la función de Administración de Recursos Humanos. Buscamos sondear cómo realiza esta función en las empresas mexicanas grandes.

La primera pregunta de este bloque (2.1) estudia el papel que juega el área de ARH en la administración de las empresas. Desafortunadamente, coinciden los encuestados en percibirla como mucho más operativa que estratégica.

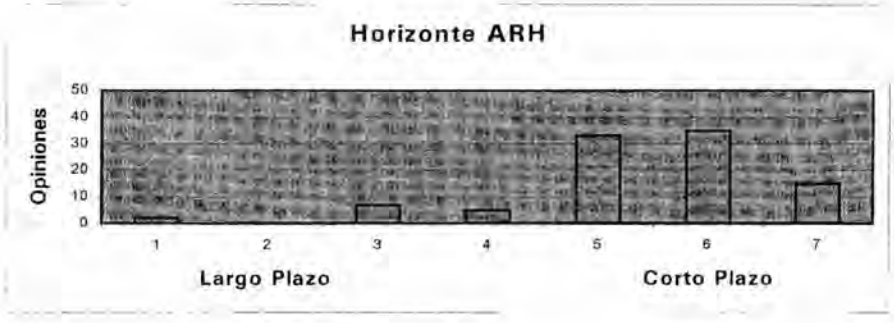


Gráfica 2.1

Hemos destacado en varias ocasiones que para que un sistema ARH funcione y produzca resultados debe estar estrechamente vinculado con la estrategia del negocio (Fonseca, 1997) (McKenna y Beech, 1995) (Welbourne y Andrews, 1996) (Becker y Gerhart, 1996) entre otros. Sin embargo, esta condición no acaba de tener eco en las empresas mexicanas.

La ausencia de este vínculo puede estar relacionada con el proteccionismo y aislamiento procurado por el Estado mexicano, que mantuvo a las empresas mexicanas al margen de la crisis que sufrieran los modelos de administración de empresas prevalecientes en una considerable parte del mundo industrializado. En esos países, las empresas comenzaron a cambiar sus modelos de administración y ejercicio del poder para hacer frente a las condiciones prevalecientes, mientras que en México las empresas pudieron sobrevivir e incluso, generar considerables ganancias sin preocuparse por realizar tales cambios (Pérez, 1996).

La siguiente pregunta (2.2) relacionada estrechamente con la anterior, analiza los plazos predominantes en los planea y programas de ARH. Como era de esperarse, predomina la perspectiva de corto plazo.



Gráfica 2.2

Es un tema común el ineficiente manejo del tiempo que predomina entre los mexicanos. Esto se traduce con frecuencia en un factor que obstaculiza la competitividad de empresas y personas ya que se manifiesta de diversas formas opuestas a requerimientos de productividad. Entre ellas, Kras (1991) destaca la impuntualidad, la falta de compromiso con fechas y plazos, la falta de habilidad para organizar el tiempo, el basarse casi en exclusiva en planes a corto plazo.

Por otra parte, esto también se ve afectado por la inestabilidad o alta rotación en puestos ejecutivos, que favorece el concentrarse mayoritariamente en metas a corte plazo. A esto podemos agregar la cuestionable capacidad de algunas personas que ocupan puestos ejecutivos a los que llegan por relaciones (Gillian, 1994).

La siguiente pregunta (2.3) estudia la relación entre el área de ARH y los resultados de las empresas. Como señala insistentemente Ulrich (1997) y (1998) los resultados de cada organización dependerán de como administren a su Recurso Humano. En México esta relación parece aún incipiente.

Gráfica 2.3

González Rubí (1997) plantea que para incrementar el nivel de competitividad de las empresas, y que la Administración de Recursos Humanos tenga un impacto positivo en sus resultados, se requiere, entre otras cosas, un conocimiento amplio y profundo de la materia. No es extraño, que entre los países que mantienen la hegemonía económica mundial encontramos consistentemente, sistemas de investigación científica y desarrollo tecnológico maduros, vinculación estrecha entre gobierno, instituciones de investigación y empresas, además de personal altamente capacitado, condiciones que en México son recientes y limitadas.

Por otra parte, dado que muchos proyectos y sistemas de ARH involucran procesos que demandan tiempo, por ejemplo, la capacitación implica un proceso de aprendizaje que toma tiempo para reflejarse en el desempeño, cuando los criterios de evaluación de los resultados de una empresas se limitan a indicadores de corto plazo, tienden a eliminar de los presupuestos a los proyectos de ARH, a pesar de que pueden contribuir notablemente a mejorar el desempeño de la empresa (Gómez-Mejía, 1992).

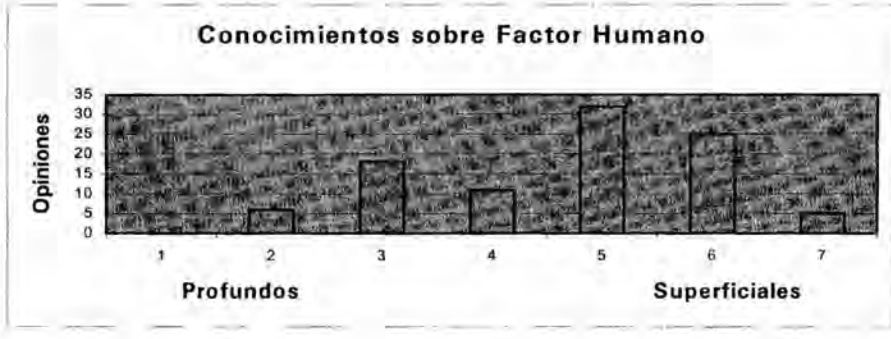
Partiendo de la importancia de las jerarquías para influir en el funcionamiento de las empresas, en la pregunta siguiente (2.4) sondeamos qué tanto poder se le concede al área de ARH. Las respuestas indican que los ejecutivos de ARH tienen pocas posibilidades de influir en sus empresas.

Gráfica 2.4

Martín del Campo (1982) comenta que en muchas empresas mexicanas los problemas del personal consumen demasiado tiempo, esto compite con la posibilidad de planear haciendo que el papel de la cabeza de ARH se empobrezca descendiendo a un nivel de apaga fuegos. Esto impide que actúe como un asesor de los directamente responsables de administrar al personal, que son: los supervisor, los jefes, los gerentes y los directores.

Por su parte, Kras (1991) y Gillian (1994) observan que los altos directivos y los empresarios del estilo tradicional, tienden a centralizar totalmente las decisiones, buscando mantener el control total en sus manos, por lo que los directivos de las diversas áreas sólo siguen instrucciones y prácticamente no toman decisiones. En lugar de autoridad y poder, se les otorga estatus. Sargent y Matthews (1998) coinciden en que quienes dirigen las organizaciones dan órdenes que todos sus subordinados deben cumplir sin analizarlas ni opinar al respecto.

La pregunta siguiente (2.5) analiza la profundidad de los conocimientos sobre administración de personas que muestran los ejecutivos de ARH. En opinión de los encuestados, todavía hay mucho que aprender. Hace falta capacitación entre la gente que trabaja en el área de ARH en las empresas mexicanas.

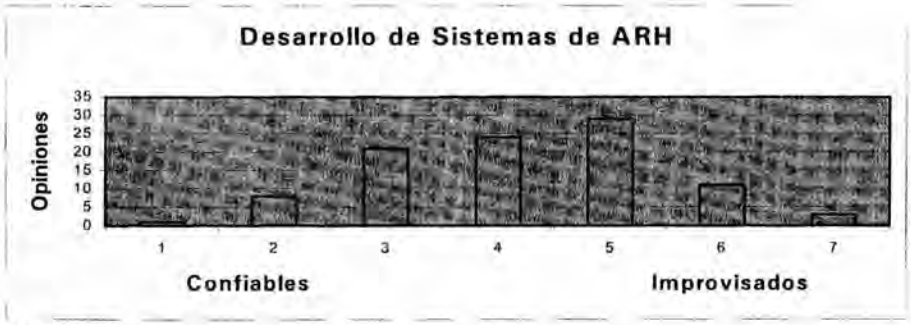


Gráfica 2.5

Rynes (1999) plantea que dado el papel secundario que juegan los ejecutivos en el área de ARH y por consiguiente los niveles de compensación más bajos hacen poco atractiva y costeable la inversión en estudios de posgrado. Adicionalmente, la incipiente vinculación entre las instituciones educativas y el sector productivo, origina una oferta de personal que no satisface los requerimientos de las empresas.

Kras (1991) propone que entre los aspectos que requieren cambios en México, está el estilo directivo y los antecedentes educacionales de los empleados y ejecutivos. Los directivos necesitan, entre otras cosas, desarrollar gerentes que puedan manejar completamente las responsabilidades y la autoridad. En el caso de las cuestiones educativas se requieren varios cambios, como por ejemplo, mayor profundidad en los conocimientos.

La penúltima pregunta (2.6) analiza la calidad de los sistemas desarrollados por los especialistas en ARH de las empresas. Aunque los entrevistados señalan que existen programas confiables y de calidad, todavía la improvisación domina el terreno.



Gráfica 2.6

García y Stoll (1995) plantean como un obstáculo a la adopción de modelos más profesionales para la ARH el hecho de que un marcado proteccionismo económico y una excesiva participación del Estado permitieron a las empresas subsistir sin ser realmente competitivas. Quienes han venido dirigiendo esas empresas atribuyen tal subsistencia a su personal forma de dirigirlas y sus fracasos a causas externas,

fuera de su control. Esta condición constituye una barrera infranqueable para el cambio. Quien se considera exitoso tiene una mayor resistencia al cambio.

Lechuga (1997) plantea que salvo honrosas excepciones, los empresarios y ejecutivos mexicanos se caracterizan por insuficiente educación y entrenamiento en lo que debe ser la administración profesional de una empresa y por lo tanto, pocas empresas han podido dar el salto a empresas institucionales, lo que ha redundado en una administración deficiente, que funciona por crisis, instinto, vísceras e imposiciones, careciendo de criterios estratégicos y de resultados.

En la última pregunta (2.7) sondeamos la forma en que se aplican los sistemas de ARH. Los encuestados reportan que la discrecionalidad sigue siendo una constante en las empresas mexicanas, a pesar de sus perjudiciales consecuencias.

Gráfica 2.7

Desde el siglo XVII, cuando la Corona española vendía los puestos públicos, haciendo de estos instrumentos de beneficios y riqueza personal, fortaleciendo una sociedad de privilegios, donde quienes ostentan poder son eximidos de cumplir las reglas (Rodríguez y Ramírez-Buendía, 1992). Esta actitud ante las reglas podemos

observarla en las empresas de la actualidad donde para los ejecutivos consideran que su palabra está por encima de las reglas, políticas y sistemas.

Gillian (1994) explica que el seguimiento de prácticas, políticas y reglas está más relacionado con quien las establece y con su estatus jerárquico que con su contenido o sus objetivos esto flexibiliza la aplicación de las reglas en relación inversa con la jerarquía. A mayor jerarquía menor obligatoriedad de las reglas.

De Forest (1998) observa que las reglas tienden a percibirse como lineamientos generales de cómo estaría bien que fueran las cosas, más no como cuestiones obligatorias.

En resumen, los resultados de la encuesta describen un panorama que denota una inminente necesidad de profesionalizar tanto a la administración general de las empresas como las áreas de ARH, además de proponen la conveniencia de cambiar el estilo directivo en cuanto al ejercicio del poder y la delegación.

VII.3 Principales obstáculos de la ARH

Al final de la encuesta incluimos una pregunta en la que solicitábamos que se calificaran, de acuerdo con su importancia como obstáculos para la ARH, una serie de conceptos obtenidos a partir de los primeros cuestionarios.

Para responder, se asignaba un cinco al obstáculo más importante, un cuatro al siguiente y así sucesivamente tres, dos y uno, dejando en blanco los restantes.

Los temas incluidos y los puntajes obtenidos se muestran en el cuadro 3, a mayor puntaje mayor peso del obstáculo:

Obstáculos de la ARH		Tabla 3
Concepto	Puntos	Lugar
1. Ley Federal del Trabajo	74	10
2. Metas a Corto Plazo	**192**	**3**
3. Falta de Profesionalismo del Área	163	4
4. Autoritarismo de Directivos	**252**	**1**
5. Paternalismo	83	7
6. Falta de Investigación en el País	80	8
7. Ignorancia sobre el tema	**195**	**2**
8. Oposición de Directivos	**121**	**5**
9. Mala Reputación del Área	77	9
10. Sindicatos	88	6
Otros	55	11

De acuerdo con los participantes, las cuestiones que más limitan el éxito de la ARH son el estilo de liderazgo autoritario, el desconocimiento del factor humano y su administración, el horizonte de tiempo a corto plazo y la falta de formación profesional del área.

VIII. Discusión y conclusiones

En este capítulo analizaremos los resultados obtenidos tanto en el estudio de casos como en la encuesta, con base en cada una de la hipótesis de estudio planteadas.

VIII.1 Relación entre ARH y desempeño de las organizaciones.

H1: Las prácticas de ARH pueden impactar los resultados de las empresas mexicanas. Las empresas con mejores prácticas obtendrán mejores resultados.

Numerosas investigaciones han encontrado que es característica común entre las empresas exitosas el desarrollo e implantación de adecuadas prácticas de ARH (Ulrich, 1998; Pfeffer y Veiga 1999).

El interés en este tema se manifestó en el foro especial de investigación realizado por la *Academy of Management Journal* en 1996, con el fin de contribuir al mejor entendimiento del papel que juegan las decisiones y acciones de la ARH en incrementar el desempeño organizacional y crear una ventaja competitiva sostenida. El foro incluye varios estudios que demuestran cómo la ARH influye en la creación de valor (Becker y Gerhart, 1996; Welbourne y Andrews, 1996; Banker, Potter, y Srinivasan 1996; Delaney y Huselid, 1996 y Youndt, Snell, Dean, y Lepak 1996).

Ninguna de las investigaciones incluidas en ese foro, ni otras citadas en el Capítulo II han sido realizadas en México, por tal razón, el presente trabajo busca explorar el papel que juega la ARH en las empresas mexicanas. Las exploraciones realizadas arrojan ciertos datos que tienden a confirmar esta relación y a destacar ciertos problemas.

En el estudio de casos encontramos que al comparar, mediante una evaluación ordinal comparativa, las prácticas reportadas como desarrolladas e implantadas durante los tres años del período estudiado con los hallazgos de investigaciones previas, se obtienen diferencias que permitieron establecer en cual de las empresas se desarrollaron e implantaron mejores prácticas de ARH del grupo de bancos considerados y en que orden le seguían las otras dos (tabla VI – 14).

Por otra parte, analizamos indicadores de desempeño como son incrementos en colocación, captación y utilidades tanto totales como *per cápita*, así como crecimiento en la participación en el mercado. Estos datos también los evaluamos en forma ordinal comparativa e identificamos cuál de los bancos había obtenido los mejores resultados y el orden en que le seguían los otros dos (tabla VI – 13).

Finalmente, comparamos los indicadores de ARH con los indicadores de resultados y encontramos que el orden en que quedaron las empresas es consistente con lo planteado en la hipótesis. Mejores sistemas de ARH arrojaron mejores resultados (Gráfica VI - 1).

En los resultados de la encuesta realizada observamos un problema a este respecto. En opinión de los expertos encuestados, en las empresas mexicanas grandes existe una vaga relación entre la ARH y los resultados de las empresas (gráfica VII – 2.3). Esta distancia limita la posibilidad de ARH de mejorar la calidad, productividad y resultados de las empresas.

En el estudio de casos, la selección de empresas similares nos permite suponer que el efecto de ciertas variables que interactúan con los resultados, como las dadas por el entorno económico, afectan de igual manera a las tres empresas, pero definitivamente existen muchas otras variables que pueden estar afectando los resultados que no fueron consideradas.

Esta situación plantea la necesidad de realizar futuras investigaciones que analicen en forma más aislada el efecto directo de un conjunto de prácticas en ciertos resultados. Cuestiones tales como la relación entre un sistema de selección y la reducción de la rotación no deseada o el desempeño de los empleados elegidos con el sistema o el impacto de los programas de capacitación desarrollados con objetivos concretos de reducción de costos o incrementos en captación.

VIII.2 Obstáculos que enfrenta la ARH

H2: El desarrollo de la ARH en México enfrenta obstáculos que le impiden impactar positivamente en los resultados de las empresas.

Los principales obstáculos que identificó esta investigación se derivan de dos asuntos centrales: La forma de ejercer el poder y la insuficiente formación o educación profesional tanto de los directores generales como de los especialistas de ARH. Estas cuestiones corresponden a los planteamientos de las hipótesis tres y cuatro, donde las analizaremos detalladamente. En esta parte nos centraremos en los obstáculos no incluidos en las siguientes hipótesis.

VIII.2.1 Perspectiva de largo plazo

Investigaciones previas comentadas en este trabajo plantean la necesidad de una visión de largo plazo en el desarrollo de la ARH (Pfeffer, 1996; Pfeffer, y Veiga 1999; Collins y Porras, 1995). En una pregunta específica sobre el tema, los expertos encuestados señalan que el horizonte predominante en la ARH de las grandes empresas mexicanas es más bien de corto plazo (gráfica VII - 2.2), además de que ubicaron al concepto metas a corto plazo como el tercer obstáculo en importancia.

Por otro lado, la perspectiva de largo plazo demanda una continuidad que desafortunadamente no observamos en las empresas entrevistadas. Todas reportaron cambios sustanciales en los equipos directivos (tabla VI – 11). Como menciona Gillian (1994), los ejecutivos pasan fácilmente de una firma a otra en períodos cortos, por lo que no requieren preocuparse por planes a largo plazo.

Por su parte, Kras (1991) menciona que en México aún prevalece la idea del tiempo como un concepto relativo. Consecuencias de ello son la impuntualidad y la tendencia a excederse en optimismo al calcular el tiempo que requiere el lograr cierto objetivo, tomando en cuenta sólo las posibilidades favorables, esperando complacer a los jefes. Esta limitante en el manejo de la perspectiva de tiempo también fue observada por Sargent & Matthews (1998).

La perspectiva de tiempo también está relacionada con la variable analizada por Hofstede (1980) que se refiere a la aversión a la incertidumbre. De acuerdo con los resultados de su estudio, el rechazo a la incertidumbre en México es aproximadamente el doble del obtenido por Estados Unidos o Canadá.

Según el autor, el bajo rechazo a la incertidumbre de los empleados norteamericanos puede estar relacionado con condiciones socioeconómicas favorables. En el caso de los empleados mexicanos, la situación es diferente,

casi opuesta. Ejemplo de ello pueden considerarse las constantes reducciones de personal en muchas empresas.

Por otra parte, el autor plantea que la planeación en las empresas está relacionada inversamente con la aversión a la incertidumbre. Mayor aversión obstaculiza la planeación estratégica. El escepticismo sobre el largo plazo limita la planeación y el seguimiento de los planes; además, de generar una demanda sustancial por retroalimentación en plazos cortos. La medición y la premiación de objetivos de corto plazo orientan el desempeño en esa dirección y limita los planes a largo plazo.

Las variaciones en cifras de personal reportadas por algunos bancos también pueden llegar a ser indicadores de cierta falta de planeación y perspectiva de largo plazo (tablas VI - 1 y VI - 2).

Finalmente, en la encuesta que realizamos también se señala que las metas a corto plazo son uno de los principales obstáculos de la ARH. Este concepto ocupó el tercer lugar en la ponderación de los expertos (tabla VII – 3).

Aunque lo aquí expuesto coincide con señalar una fuerte limitante ante la perspectiva a largo plazo, se requiere más investigación para identificar las diferencias a este respecto entre las empresas mexicanas que han logrado exportar eficientemente (De la Garza, 1996) y dar el salto a empresas institucionales (Lechuga, 1997) y las que no han logrado realizar los cambios necesarios para ello.

VIII.2.2 Enfoque estratégico de la ARH

Varios autores señalan la importancia del enfoque estratégico en la ARH. Ulrich (1998) señala que la ARH debe convertirse en un socio estratégico del negocio, ayudando a la organización a pasar de la fase de planeación al mercado donde se dan los resultados. Wright y McMahan (1992) concluyen que la ARH contribuye a crear una fuente de Ventaja Competitiva Sostenida (VCS) cuando está alineada con la estrategia competitiva. Pfeffer (1994) señala como una característica común entre las empresas exitosas el ver al personal como una fuente de ventaja competitiva estratégica, no como un costo a disminuir o eliminar. Collins y Porras (1995) destacan la importancia de la congruencia entre metas, estrategias, tácticas y diseño organizacional.

En las empresas entrevistadas encontramos algo que puede llegar a proponer la no-participación estratégica del área de personal. El puesto más alto de la función normalmente no reporta a primer nivel y no participa en el equipo que diseña la estrategia.

Cuando solicitamos a nuestros sujetos de la encuesta que calificaran a la ARH en un diferencial semántico que va de 1 estratégica a 7 operativa (gráfica VII - 2.1), las respuestas arrojaron un intervalo de confianza (al 95%) de 5.02 a 5.60 con una media de 5.32 (tabla VII – 2) esto puede leerse como que la consideran más bien operativa y no estratégica.

Al preguntar acerca del tipo de sistemas que desarrolla el Área de Recursos Humanos en las empresas mexicanas, ellos respondieron que estos tienden a ser un poco más improvisados que confiables (gráfica VII – 2.6).

Ellos parecen coincidir con lo que plantea Martín del Campo (1982) cuando dice que en muchas empresas mexicanas los problemas del personal consumen

demasiado tiempo, esto compite con la posibilidad de planear haciendo que el papel de la cabeza de ARH se empobrezca y se limite a la operación.

Por su parte, Lechuga (1997) comenta que pocas empresas mexicanas han podido dar el salto a empresas institucionales, lo que ha redundado en una administración deficiente, que funciona por crisis, instinto, vísceras e imposiciones, careciendo de criterios estratégicos y de resultados.

Si podemos suponer que quienes juegan un papel estratégico en las empresas tienen poder para influir en las decisiones importantes, tenemos otro elemento para cuestionar el papel estratégico de la ARH. De acuerdo con los resultados de nuestra encuesta, los ejecutivos de ARH tienen poco poder para influir en las decisiones de la empresa (gráfica VII - 2.4), las prácticas y políticas de ARH pocas veces son respetadas por la dirección general (gráfica VII - 1.5) y tampoco favorece su desarrollo (gráfica VII – 1.4).

De acuerdo con Galang y Ferris (1997), a falta de condiciones que favorezcan un real ejercicio del poder, las áreas de personal buscan crear y mantener, a través de acciones simbólicas, una imagen en la percepción de los empleados, de que la función es crítica y estratégica.

Finalmente, podemos señalar que la visión estratégica y la perspectiva de largo plazo están estrechamente relacionadas. El enfoque estratégico demanda una visión de largo plazo. Por esta razón, era de esperarse consistencia en la información que se obtuviera con relación a estos temas, ambos desfavorables a la adecuada ARH.

Se requiere investigación que permita identificar las diferencias en desarrollo e implantación de estrategia entre empresas mexicanas exportadora exitosas y empresas que recurren más a la improvisación.

VIII.2.3 Ejercicio del poder

H3: Un obstáculo importante para la ARH es la forma en que se ejerce el poder.

De los cuarenta países incluidos en el famoso estudio de Hofstede (1980) sobre la aplicabilidad de las teorías americanas fuera de sus fronteras, treinta y siete países resultan con una distancia de poder inferior a la de México. Esto es, salvo Venezuela que empata con México y Filipinas que lo supera, en el resto de los países de Europa, Asia, América, África y Oceanía, la distancia de poder es menor.

Esto no es de sorprender si analizamos, por un lado, las imágenes que describen las breves notas históricas citadas en el capítulo tres (Clark, 1979 y Broda, 1989) que consistentemente tienden a mostrar un ejercicio del poder distante y autoritario, y por otro lado, investigaciones realizadas en el país, que también son consistentes en describir de esta forma el ejercicio del poder (Alduncin, 1991; Bensusán, García y Von Bülow, 1996, De la Garza, 1996; Pelled y Xin, 1997 y Erlich, 1993).

Al parecer, el proteccionismo que ejerció por décadas el gobierno mexicano, permitió que mientras en otros países las empresas comenzaron a cambiar sus modelos de administración y ejercicio del poder, para hacer frente a las condiciones prevalecientes, en México las empresas pudieron sobrevivir e incluso, generar considerables ganancias sin preocuparse por realizar tales cambios (Pérez, 1996). Esta condición de éxito favorece la continuidad en el estilo de mando.

Los datos obtenidos en este trabajo describen el mismo estilo autoritario de liderazgo. En la escala de siete puntos donde uno correspondía a democrático y siete a autocrático, la moda se ubicó en seis y la media arriba de cinco

(gráfica VII – 1.1), o sea, marcadamente autocrático. También al ordenar los obstáculos de la ARH según su importancia, los expertos ubicaron en primer lugar al autoritarismo de los directivos (tabla VII – 3).

El autoritarismo también se refleja en la aproximación a las reglas o políticas. A mayor jerarquía, menor obligatoriedad. Gillian (1994) plantea que en México, el seguimiento de prácticas, políticas y reglas está más relacionado con quien las establece y su estatus jerárquico, que con su contenido o sus objetivos. Esto se reflejó en la encuesta donde preguntamos si la dirección general respeta las prácticas y políticas de ARH. Las respuestas sugieren que es más común la violación que el apego (gráfica VII – 1.5).

Al preguntar sobre la forma en que se aplican los sistemas de ARH en las empresas mexicanas grandes, la respuesta más común fue significativamente el cinco, que se encuentra mucho más cerca de discrecionalmente que de consistentemente (gráfica VII – 2.7). Esto nos recuerda que en forma anecdótica hemos escuchado muchas veces que los empresarios y ejecutivos en México deciden personalmente los sueldos y los aumentos de la mayoría del personal no sindicalizado.

El autoritarismo también se manifiesta en la lealtad de los empleados con quienes ostentan el poder. Sargent y Matthews (1998) plantean que en las empresas mexicanas los subordinados muestran una lealtad incuestionable hacia sus jefes, además, las recompensas y promociones favorecen a quienes son más leales y obedientes con sus jefes que a quienes se desempeñan en forma más productiva.

Otra evidencia de esta lealtad es el hecho de que cuando un directivo se cambia de la empresa "A" a la empresa "B", al cabo de un tiempo, quienes eran sus subordinados en la empresa "A" pasan a ser sus subordinados en la empresa "B" (Gillian, 1994).

Por lo que respecta al estilo de toma de decisiones, en el trabajo publicado por Pelled y Xin (1997) encontramos un interesante análisis comparativo entre Estados Unidos, China y México. Los trabajadores tanto en China como en México, esperan y se sienten confortablemente en situaciones con diferencias marcadas en clase, estatus y autoridad, pero la descentralización en la toma de decisiones parece ser más efectiva en las organizaciones chinas que en las mexicanas.

Los altos directivos y los empresarios mexicanos de estilo tradicional, tienden a centralizar totalmente las decisiones, buscando mantener el control total en sus manos (Kras, 1991), consideran que las órdenes no requieren explicación; que los subordinados no deben tener ninguna participación en la toma de decisiones (De Forest, 1998) y los subordinados evitan tomar decisiones (Lawrence y Yeh, 1994).

Los datos obtenidos en este estudio coinciden en describir el proceso de toma de decisiones en México como considerablemente centralizado. De las doce preguntas del cuestionario, el resultado más alarmante lo obtuvo esta pregunta. La moda se ubicó en el seis, con una media superior a cinco y medio puntos (gráfica VII – 1.2).

Parece ser más un discurso que una realidad cuando los empresarios y ejecutivos mexicanos declaran que el factor humano es su principal activo. Se requiere realizar investigación a este respecto. Buscar qué relación existe entre la filosofía declarada de las empresas y su diario proceder.

VIII.2.4 Formación y desempeño profesional

H4: Un obstáculo importante para la ARH es la insuficiente formación profesional de los ejecutivos y los especialistas de ARH.

Para lograr el cambio requerido en la ARH y desempeñar un papel crítico en el logro de resultado de las empresas, Ulrich (1998) declara que los responsables de ARH deben convertirse en socios estratégicos del negocio, expertos en organización y ejecución del trabajo, campeón para los empleados y agente de continua transformación.

Todos esto retos requieren de personas con una amplia y profunda formación profesional, desafortunadamente este tipo de gente parece escasa en el medio que nos ocupa. Al solicitar a los expertos de nuestra encuesta que ordenaran según su importancia los obstáculos de la adecuada ARH, ellos colocaron en segundo lugar a la ignorancia sobre el tema y en cuarto lugar a la falta de profesionalismo del área (tabla VII – 3).

Cuando analizamos el tema de los conocimientos sobre el recurso humano y su administración, tanto por parte de los directores generales como de los especialistas en el área, los expertos insistieron en señalar esto como un serio problema. Indicaron que los conocimientos de los directores generales sobre el tema son poco frecuentes (gráfica VII – 1.3) y que los de los especialistas son superficiales (gráfica VII – 2.5).

Es común en México que la aproximación de empresarios y ejecutivos al tema de ARH se aborde en términos de creencia y con un profundo desconocimiento sobre el tema. Muchos de los ejecutivos que dirigen las empresas del país son empíricos, con poca escolaridad y han tenido poca o ninguna preparación en el tema de ARH (Bensusán, García y Von Bülow, 1996).

La demanda de grados académicos para ocupar este tipo de puestos es reciente y poco generalizada. Esto ha empezado a impulsar la oferta de programas, especialmente maestrías y diplomados en áreas como Mercadotecnia y Finanzas, sin embargo aun son muy escasos los programas en ARH y casi inexistentes si nos limitamos a los programas de maestría. El papel secundario que juegan los ejecutivos en el área de ARH y por consiguiente los niveles de compensación más bajos hacen poco atractiva y costeable la inversión en este tipo de estudios (Rynes, 1999).

Por otro lado, la actividad científica asociada al desarrollo tecnológico parece más bien escasa (González Rubí, 1997), el desarrollo que han tenido los sectores productivo y educativo han estado marcadamente divorciados (Kras, 1991). Mientras que en los otros países firmantes del TLCAN los sistemas de investigación científica y desarrollo tecnológico son maduros y con una vinculación estrecha entre gobierno, instituciones de investigación y empresas, además de personal altamente capacitado (González Rubí, 1997).

Resulta difícil considerar que México está en condiciones de competir con países como Canadá y Estados Unidos cuando la publicación de libros *per cápita* es de sólo el 26% de la norteamericana y menos del 10% de la canadiense (tabla III – 1).

Un estudio realizado en Singapur, Malasia, Filipinas y la India sostiene que las estrategias de industrialización y exportación seguidas por un país tienen una profunda influencia en su enfoque predominante hacia la ARH. Cuando se plantean estrategias de Bajo Costo, el recurso humano es concebido como un costo que hay que reducir. Cuando la estrategia cambia a Valor Agregado la ARH se orienta a desarrollo de conocimientos y habilidades (Sarosh, 1996).

Como mencionamos previamente, en México la estrategia predominante para atraer la inversión ha sido la de bajos salarios, en tales condiciones no parece conveniente invertir en capacitación.

Parece importante aquí proponer más investigación que analice la conveniencia o inconveniencia de una estrategia de oferta de mano de obra barata para hacer al país realmente competitivo en las condiciones actuales de apertura comercial y ante el inminente problema de falta de capacitación en todos los ámbitos.

VIII.2.5 Aspectos jurídicos

H5: Un obstáculo importante para la ARH esta dado por las cuestiones jurídicas prevalecientes en México.

A pesar de la obsolescencia de la Ley Federal del Trabajo y de las contradicciones en el conjunto de reglamentos y leyes que rigen el empleo, ninguna de las investigaciones que realizamos señaló este tema como una limitante para la adecuada ARH.

VIII.3 Conclusiones

Con base en todo lo aquí expuesto resulta evidente concluir que la ARH puede ayudar a las empresas mexicanas a ser mucho más competitivas, pero para que ello sea una tendencia más generalizada se requiere educación de calidad y profundidad, a todos niveles, que ofrezca condiciones para, entre otras cosas, desarrollar e implantar estrategias de largo plazo que permitan a las empresas tener un mínimo de operación, al menos satisfactorio y que no dependa de quien sea el líder en turno.

Las condiciones actuales demandan abandonar el estilo autoritario paternalista que ha prevalecido por muchos años y ha limitado el desarrollo de las personas. Mientras en las organizaciones se sigan premiando lealtades en lugar de méritos y los individuos que tienen el poder lo ejerzan en forma autoritaria, la posibilidad de que los ejecutivos medios se desarrollen queda bloqueada. Cuando logren un puesto de mayor responsabilidad no sabrán ni tomar decisiones.

La forma de ejercer el poder en México hace de las empresas verdaderas *"lealtocracias"* incapaces de competir contra empresas que podemos denominar *"meritocracias"*, donde se premia y motiva el logro de objetivos, así como los resultados, empresas donde se desarrollan e implantan practicas efectivas de ARH de alto desempeño, empresas donde se ofrece y demanda capacitación de alta calidad.

Bibliografía

Adams, J.S. (1965) Injustice in Social Exchange. En Staw, B. M. (1991) Psychological Dimensions of Organizational Behavior. New York, Macmillan Publishing Company.

Alduncin, E. (1991). México en Tiempos de Cambio. (Vol. 2). En Los Valores de los Mexicanos. (Vols. 1-4). México: Banamex.

Allgood, S. y Farrell, K. (2000). The effect of CEO tenure on the relation between firm performance and turnover. The Journal of Financial Research Tempe. 23 (3) 373 – 390. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Anónimo (1996/97, Annual Edition). The 250 largest banks. América economía p.100.

Ardichvili, A., Cardozo, R. y Gasparishvili, A. (1998). Leadership styles an management practices of Russian entrepreneurs: Implications for transferability of Western HRD interventions. Human Resource Development Quarterly. 9 (2), 145-155. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Arias Galicia F. (1994). Capacitación para la Competitividad y la Colaboración, México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales S.C. y Asociación Mexicana de Vapacitación de Personal (AMECAP).

Bailey, T. (1993). (working paper). Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne. Working paper, Columbia University, New York. Citado en: Huselid, Mark A (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of management Journal. 38 (3), 635-673 Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Banker, R. Field, J. Schroeder, R. y Sinha, K. (1996). Impact of work teams on manufacturing performance: A longitudinal field study. Academy of Management Journal. 39 (4) 867-888. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of Management Journal. 39 (4), 779-802 . Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Belanger, Ewards y Wright. (1999). Best HR practice and the multinational company. Human Resource Management Journal. 9(3), 53-70. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Bensusán, García y Von Bülow. (1996). Relaciones Laborales en las Pequeñas y Medianas Empresas de México. México: Fundación Friedrich Ebert.

Blanco y Verma. (1996). El Sistema Financiero Mexicano, las instituciones, los instrumentos y las operaciones, Canadá: Captus Press.

Briceño Ruiz, Alberto. (1985). Derecho Individual del Trabajo. México:Harla.

Broda, J. (1989). Las Comunidades Indígenas y las Formas de Extracción del excedente: Época Prehispánica y Colonial. En Cárdenas, E. (Compilador). Historia Económica de México. México: Fondo de Cultura Económica.

Buckingham, Marcus & Coffman, C. (1999). First, break all the rules: what the world's greatest managers do differently. New York: Simon & Schuster.

Carson, D. (2000). Credentials and their impact on career advancemen. Healthcare Financial Management. 54 (6) 80. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Cavazos Flores, Baltasar. (1980). Nueva Ley Federal del Trabajo, tematizada y sistematizada. (8ª edición), México: Trillas.

Cavazos Flores, Baltasar. (1982). Instantáneas Laborales: notas y comentarios sobre Derecho de Trabajo. (2a. ed). México: Trillas.

Clark, Marjorie. (1979). La organización obrera en México. México: Era.

Collins, J.C. y Porras, J.I. (1995). Empresas que Perduran. Colombia: Norma.

Comisión Nacional Bancaria (CNBV) (1994/97). Tabla de Indicadores de productividad. En: http://www.cnbv.gob.mx/ligas.htm.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, (1975). México: Cámara de Diputados del Congreso de la Unión XLIX Legislatura.

Craig, R. L. (1976) Trainig and Development Handbook: A Guide To Human Resource Development. New York, McGraw.Hill Book Company.

De Buen, Nestor. (1994). Derecho del Trabajo, (9a.ed.) (vol.2). México: Porrua.

De Forest, Mariah E. (1994). Thinking of a plant in Mexico. The Academy of Management Executive. 8 (1), 33-42. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

De Forest, Mariah E. (1998). Hecho en Mexico: Tips for success. Apparel, Industry Magazine. 59 (9), 98-96. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

De la Garza, E. (1996). La Democracia Industrial, la Calidad Total y el Cambio en la Relaciones Laborales en México. En Bensusán Graciela y Arnulfo Arteaga, (Coords.). Integración Regional y Relaciones Industriales en América del Norte, México: UAM, Iztapalapa y FLACSO sede México.

Del Villar, Backal y Treviño. (1997). Experiencia Internacional en la Resolución de Crisis Bancarias. (Documento de Investigación 9708). México: Banco de México.

Delaney, J. & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. Academy of Management Journal. 39 (4), 949-979. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Delery, John; & Doty, H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. Academy of Management Journal 39 (4), 802-836. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Edwards, PK . (1995). From industrial relations to the employment relationship: The development of research in Britain. Relations Industrielles. 50 (1), 39-58. Recuperado de La Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Erlich, M. (1993). Making sense of the Bicultural Worplace, Business México. 3 (8). 16-20. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Farias, G. y Varma, A. (2000). Integrating job characteristics, sociotechnical systems and reengineerig: Presenting a unifield approach to work and organization, Organizational Development Journal 18 (3) 11 – 24. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Fisher C. D., Schoenfeldt L. F. & Shaw J. B. (1996). Human Resource Management. (3a. ed.). USA: Houghton Mifflin.

Fonseca, J. (1997, Agosto 1). Se Busca Talento: Recompensa Incentivos, Contacto de Unión Empresarial, Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en http://zeus.infolatina.com.mx/universidad/wreturn.pl.

Galang, Carmen; y Gerald R Ferris. (1997). Human resource department power and influence through symbolic action. Human Relations. 50 (11), 1403-1426. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

García Muñoz, D. (1999.septiembre). Estrategias de Reconocimiento y Recompensas, La creación de Valor de y para los Empleados, Contacto de Unión Empresarial. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://zeus.infolatina.com.mx/universidad/wreturn.pl.

García Villanueva, Carlos y Stoll, Alfredo. (1995). Las Relaciones Laborales en México y su Contexto Económico y Social. En Wannöffel, W. Ruptura en la Relaciones Laborales. México: Fundación Friederich Ebert y Nueva Sociedad (Venezuela).

García Villanueva, Carlos. (1993). El Sindicalismo Mexicano Frente al Modelo Neoliberal en H-D Köhler y M, Wannöffel, (Coords) . Modelo Neoliberal y Sindicatos en America Latina, México: Fundación Friedrich. Ebert.

Gillian, F. (1994). HR in México: What you should know, Personel Journal. 73 (8), 34 – 43. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Gibson, J. L., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. Jr. (2000). Organizations: Behavior, Structures and Process, USA: Irwin McGraw-Hill

Gomez-Mejia L. and Balkin D. (1992). Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance, USA: South Western Series in Human Resource Management.

González Rubí, M.G. (1997, Abril). Empresarios, ciencia y tecnología: hacia un vinculación necesaria, Comercio Exterior.

Grupo Financiero Bancomer (2000, abril). Informe Económico. en http://www.bancomer.com.mx.

Grupo Financiero Bancomer (2000, junio). Informe Económico. en http://www.bancomer.com.mx.

Grupo Financiero Bancomer (2000, julio). Informe Económico. en http://www.bancomer.com.mx.

Grupo Salinas .(1999). Informe Annual Elektra 1999. y en: www.grupoelektra.com.mx.

Gunderson, Morley y Verma, Anil. (1996). El libre comercio y sus implicaciones en las relaciones industriales y la administración de los recursos humanos. En Bensusán Graciela y Arnulfo Arteaga, (Coords.). Integración Regional y Relaciones Industriales en América del Norte, México: UAM, Iztapalapa y FLACSO sede México.

Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R. & Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. En Staw, B.M. (1991) Psichological Dimensions of Orgsanizational Behavior, USA: MacMillan Publishing Company.

Hammer, M. & Champy, J. (1993). Reengineering the Corporation, New York: Harper Business.

Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Aboard?. Organizational Dinamics, 5 (1), 23-45.

Hofstede, G. (1980). Culture's Consecuences: International Differences in Work – Related Values. En Cross-Cultural Research and Methodology Series. (vol. 5), California, Sage Publications .

Huselid, Mark A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal. 38 (3), 635 - 673 . Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Ivancevich, J. (1998). Human Resource Management, Fundations of personnel, (5a. ed.). USA: Irwin.

Jiménez Castro, Wilburg. (1978), Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México: Fondo de Cultura Económica.

Jones, G. R., & Wright, P.M. (1992). An economic approach to conceptualizing the utility of human resource management practices. En: K. Rowland & G. Ferris (Eds.), Research in personnel and human resources management, 10, 271-299. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Kerr, S. (1975). On The Folly Of Rewarding A, While Hoping For B. Academy of Management Journal, 18, (4) 769 – 83. En Staw, B. M. (1991) Psychological Dimensions of Organizational Behavior. New York, Macmillan Publishing Company.

Kras, Eva. (1991). La Administración Mexicana en Transición. México: Iberoamericana.

Kraut, A., Pedigo, P., McKenna, D. & Dunnette, M. (1989) The Role Of Manager: What's Really Important In Different Management Jobs. The Academy of Management Executive. 3 (4) 286 – 8. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (1995) Organizationa Behavior, USA Irwin.

Lam, L. & White, L. (1998). Human resource orientation and corporate performance. Human Resource Development Quarterly. 9 (14), 351-364. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Lawler III E.E. (1992). The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organixatio. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lawrence, J. and Yeh, R. (1994). The Influence of Mexican Culture on the Use of Japanese Manufacturing Techniques in Mexico, Management International Review, 34 (1) 49 – 66. Citado en: Sargent, J and Matthews, L. (1998). Expatriate reduction and Mariachi Circle: Trends in Multinational Companies human-resources practices in Mexico, International Studies of Management & Organization. 28 (2), 74 – 96. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Lechuga, Jesús. (1997). Las (nuevas) Relaciones Laborales del Siglo XXI, en Müler de la Lama (Editor) Dirección de Relaciones Laborales. México:Trillas.

Ludlow L. y Maichal, C. (Coords). (1998). La Banca en México, 1820 – 1920. México: Instituto Mora, El Colegio de Michoacán.

Manero A. (1992). La Reforma Bancaria en la Revolución Constitucionalista, México: Porrua.

Martín del Campo, R. (1982). Valuación Y Compensación Objetiva De Sueldos, México: Trillas.

Martinko, M. J. & Gardner, W. L. (1985) Beyond Structured Observation: Methodological Issues and New Directions. Academy of Management Review, 10 (4) 676 – 20. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

McKenna, E. and Beech, N. (1995). The Essence of Human Resource Management, UK: Prentice Hall International.

Milkovich G. and Newman J. (1993). Compensation. USA IRWIN.

Mintzberg, Henry. (1975) The manager's job - folklore and fact. Harvard Business Review. 53 (4) 49- . Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Oñate, A. (1998). Las crisis de 1907 - 1908 y El Sistema Bancario Mexicano. En Ludlow L. y Maichal, C. (Coordinadores). La Banca en México, 1820 – 1920, México: Instituto Mora, El Colegio de Michoacán.

Ostroff, C. (1992) The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: an Organizational Level Analysis. Journal of Applied Psychology. 77 (6) 963-12. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Pacheco, Llanes Luis Felipe. (2000, enero-junio). Hacia una reconstrucción de la agenda de los recursos humanos. IZTAPALAPA; Revista de Ciencias Sociales y Humanidades UAM, 20 (48), 85-102.

Pelled & Xin, (1997). Work Values and their Human Resource Management Implications: A Theoretical Comparison og China, Mexico and the United Estates, Journal of Applied Management Studies, 6 (2), 185-198.Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Peñaloza Webb, Miguel. (1995). La Conformación de una Nueva Banca: Retos y Oportunidades para la Banca en México, México: McGraw-Hill.

Pérez, Carlota. (1996). Modernización Industrial en América Latina y la Herencia de la Sustitución de importacion. Comercio Exterior, 46, (5), (n.p).

Pfeffer, J., (1994) Competitive Advantage Through People: unleashing the power of the work force. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. Toru, H. & Timo (1995), Producing sustainable competitive advantage through the effe, The Academy of Management Executive, 9 (1),55. Recuperada de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Pfeffer, J. (1996). When it comes to "best practices"--Why do smart organizations occasionally do dumb things?. Organizational Dynamics. 25 (1), 33-45. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Pfeffer, J. (1998). The Human Equation. Executive Excellence. 15 (6), 9-14. Recuperada de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Pfeffer, J., (1998). Seven practices of successful organizations. California Management Review. 40 (2) 96-124. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Pfeffer, J., (1998). The Human Equation: Building Profits by Putting People first. Boston: Harvard Business School Press.

Pfeffer, J. & Veiga,J. (1999). Putting people first for organizational success. The Academy of Management Executive. 13 (2), 37-48. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Phillips, J. (1991). Handbook of Trainig Evaluation and Measurement Methods, USA:Gulf Publishing Co.

Prieto, V. (1997,septiembre). Alternativas de Ahorro Bancario, Revista del Consumidor. p 19- 24.

Reyes Ponce, Agustln. (1971). Administración de personal. Sueldos y salarios. (Segunda parte). México: Limusa Noriega.

Reyes, J. L. (1999, Enero). La Importancia de la Gente; La importancia de la Selección, Alta Hotelería, Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en http://zeus.infolatina.com.mx/universidad/wreturn.pl.

Roberts, Karen; Kossek, Ellen E y Ozeki Cynthia. (1998). Managing the global workforce: Challenges and strategies. The Academy of Management Executive. 12 (4), 93-106. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Robbins, S.P. (1999) Comportamiento Organizacional. México, Prentice-Hall, Pearson. 8a ed.

Rodríguez y Ramírez-Buendía. (1992). Psicología del Mexicano en el Trabajo, México: McGraw-Hill.

Rynes, Sara. (1999). Behavioral science in the buisness school curriculum: Teaching in a changing institutional enviorment, Academy of Management Review, 24 (4), 808-824. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Salgado Alicia. (2000, septiembre 6). Rechaza el Gobierno Respaldo Adicional al Sistema Bancario. El Financiero, p. 4.

Sánchez Barriga, F. (1993). Técnicas de Administración de Recursos Humanos, México: Limusa.

Sargent, J and Matthews, L. (1998). Expatriate reduction and Mariachi Circle: Trends in Multinational Companies human-resources practices in Mexico, International Studies of Management & Organization. 28 (2), 74 – 96. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Sarosh, Kuruvilla (1996) Linkages between industrialization strategies and industrial relations/Human resource policies: Singapore, Malaysia, the Philippines, and India. Industrial & Labor Relations Review. 49 (4) 635-657. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Schettino, M. (1994). TLC ¿Qué Es y Cómo Nos Afecta?.México: Grupo Editorial Iberoamericano.

Schettino, M. (1995). El Costo del Miedo. México: Grupo Editorial. Iberoamericano.

SECOFI-UNTLC (1993), Tratado Trilateral de Libre Comercio, México.

Stewart, Thomas. (1996). Human resources bites back. Fortune, 133 (9), 175-. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Swanson, R. (1998). Demonstrating the financial benefit of human resource development: Status and update on the theory and practice. Human Resource Development Quarterly. 9 (3), 285- 295 Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Turrent Díaz, E. (1982). Historia del banco de México, (vol. I). México: Banco de México.

Tusi, A. & O'Relly, C. III. (1989) Beyond simple Demographic effects: The importance of Rella. Academy of Management Journal, 32 (2) 402 – 22. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Ulrich, Dave. (1997). Recursos Humanos: Como pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados. Argentina: Garnica.

Ulrich D. (1998). A new mandate for Human Resources. (analysis of the functions of the human resources departments in increasing productivity and profits). Harvard Business Review. 76 (1); 124-135. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Ulrich, D. (1998). Delivering Results, A New Mandate for Human Resource Professionals, USA: A Harvard Business Review Book.

Veninga, R. (2000). Productivity through people: Managing organisations in the new millennium. Management Services. 44 (6), 28-29. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Villavicencio, Daniel. (1994) . Continuidades y Discontinuidades de la Capacitación, México: Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), y Fundación Friederich Ebert.

Weintraub, S. (1989). México Frente al Acuerdo de Libre Comercio Canadá. Estados Unidos, México: CIDAC.

Welbourne, T. & Andrews, A. (1996). Predicting the performance of initial public offerings: Should human resource management be in the equation? Academy of Management Journal. 39 (4),891-919 .Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Wood & Payne. (1998) . Competency Based Recruitment And Selection A Practical Guide . USA: Wiley.

Wright, P. M (1998) Strategy - HR fit: Does it really matter? HR. Human Resource Planning . 21 (4), 56-57. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. Journal of Management. 18 (2): 295-320. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Youndt, M. Snell, S. Dean, J. & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. Academy of Management Journal. 39 (4), 836. Recuperado de la Biblioteca Digital ITESM-CCM en: http://proquest.umi.com.

Zepeda Herrera F. (1999) Psicología Organizacional, México, Addison Wesley Longman de México, S.A. de C.V.