

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
ESCUELA DE POSTGRADO
SECCIÓN DE POSTGRADO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



**LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN
INTEGRADA POR CAPACIDADES Y COMPETENCIA DE LOS RECURSOS
HUMANOS EN EL ÁMBITO DE LA AUTORIDAD NACIONAL DEL AGUA.**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓNDIRECCIÓN DE EMPRESAS.MENCION
RECURSOS HUMANOS**

AUTOR : Br. Ricardo Roger Sandoval Pozo

ASESOR: Ms. José Castañeda Nassi

Trujillo, Noviembre 2014

N° de Registro_____

DEDICATORIA:

**A mi querido Padre Rogelio Sandoval
Novoa en recuerdo y homenaje a sus
sabias enseñanzas. Gracias Dios por
permitirme estar muy cerca de él
estos últimos años**

AGRADECIMIENTOS

A mis hermanos Cesar Carlos y Guillermo Nelson Sandoval Pozo, por todo el apoyo brindado en el transcurso de la elaboración del presente trabajo, objetivo muypreciado.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad averiguar cómo la estructura funcional orgánica puede propiciar el mejoramiento de las capacidades y competencias de los recursos humanos de las diferentes oficinas integrantes de la Autoridad Autónoma del Agua de la Región La Libertad Costa, dado que actualmente la estructura es muy rígida es muy rígida lo que no posibilita el normal desarrollo del desempeño de los recursos humanos y por ende los clientes o usuarios de los recursos hídricos puedan desarrollarse con oportunidad y rentabilidad.

La metodología empleada en el estudio tiene un diseño correlacional, y contempla la percepción a través de una encuesta de los accionistas, propietarios, directores, funcionarios y trabajadores administrativos de las empresas que reciben los servicios de la Autoridad Autónoma del Agua a través de las Oficinas de la Región La Libertad – Costa.

De los resultados del estudio, concluye que el desarrollo de las capacidades de los recursos humanos a través de los programas diversos para elevar sus competencias son claves en una estructura orgánica funcional y competitiva, lo que va a permitir a la Autoridad Autónoma del Agua alcanzar sus objetivos y metas trazadas a corto y mediano plazo.

ABSTRACT

This research aims to find out how organic functional structure can facilitate the improvement of the capacities and capabilities of human resources of the offices that are part of Autonomous Water Authority The Libertad Costa Region, since the currently structure is very stiff it hasn't been able to develop the human resource performance; and therefore the customers or users of water resources can be developed in a timely and cost-effectiveness.

The methodology used in the study is a correlational design, and includes the perception through a survey of shareholders, owners, directors, officers and administrative employees of the companies receiving the services of the Autonomous Water Authority through the Office Of the Libertad region - Costa.

From the results of the study, we can conclude, that the development of the human resources capacity through programs to upgrade their skills are key to a functional and competitive organizational structure, which will allow the Autonomous Water Authority to achieve their goals and objectives in the short and medium term.

INDICE

<i>Dedicatoria</i>	<i>i</i>
<i>Agradecimientos</i>	<i>ii</i>
<i>Resumen</i>	<i>iii</i>
<i>Abstract</i>	<i>iv</i>
<i>Índice</i>	<i>v</i>
I. INTRODUCCIÓN	01
1. Planteamiento del Problema.....	01
2. Antecedentes.....	06
3. Justificación	09
4. Enunciado del Problema	10
5. Objetivos.....	10
6. Hipótesis.....	11
7. Marco Teórico.....	11
7.1. Evolución desde la Gestión de Personal a la Dirección d recursos humanos	15
7.2. Conceptualización de la Dirección de Recursos Humanos	17
7.3. Enfoques en la Gestión de Recursos Humanos y las Organizaciones	20
7.4. La Teoría de los Recursos Humanos y capacidades y la Gestión del Conocimiento	24
7.5. Las Competencias	24
7.6. Gestión de Recursos Humanos por Competencias	33
7.7. Estrategia y Gestión de Recursos Humanos	34
7.8. Impacto de la Dirección de Recursos Humanos en los Resultados Empresariales	38
7.9. Perspectivas Teóricas en el campo de la Dirección Estratégica de recursos humanos.....	39
7.10. Teoría de Recursos Humanos y Capacidades.....	41
7.11. Teoría del Comportamiento	42
7.12. Incentivos	44
7.13. Incentivo Laboral.....	46
7.13.1. Tipos de Incentivos	
7.14. Teoría de las Necesidades de MacClelland	50
7.15. Teoría Motivacional de Maslow	54
7.15.1. Rendimiento laboral	
7.15.2. Factores que afectan el rendimiento laboral.....	
7.16. Productividad, motivación y el presencialismo	56
7.17. Teoría X y Teoría Y de Mc Gregor	62
7.18. La Autoridad Nacional del Agua. La Libertad	63
7.19. Modelo planteado.....	66

II. MATERIAL Y MÉTODOS.....	73
III. RESULTADOS.....	76
IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	85
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	89

INDICE DE TABLAS:

Tabla No. 1. Muestra.....	76
Tabla No. 2. Análisis de encuesta 1.....	77
Tabla No. 3. Análisis encuesta 2.....	78
Tabla No. 4. Análisis encuesta 3.....	80
Tabla No. 5. Análisis de encuesta 4.....	81
Tabla No. 6. Análisis de encuesta 5.....	82
Tabla No. 7. Análisis de encuesta 6.....	83

INDICE DE GRAFICOS:

Gráfico No. 1. Teorías motivacionales en Iceberg.....	27
Gráfico No. 2. Esquema integrado de gestión RRHH.....	28
Gráfico No. 3. Estrategia de como llegar.....	37
Gráfico No. 4. Aproximaciones teórica a la DRH.....	40
Gráfico No. 5. Teoría del comportamiento y efectividad RRHH.....	43
Gráfico NO. 6. Teoría Mc Clelland.....	51
Gráfico No. 7. Modelo de integración sistema RRHH.....	68
Gráfico No. 8. Encuesta.....	77
Gráfico No. 9. Encuesta 2.....	79
Gráfico No.10. Encuesta 3.....	80
Gráfico No.11. Encuesta 4.....	81
Gráfico No.12. Encuesta 5.....	82
Gráfico No.13. Encuesta 6.....	84

I. INTRODUCCIÓN

1. Planteamiento del Problema

Mediante D.S. N° 006-2010-AG se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Autoridad Nacional del Agua, donde se puede observar que existe una estructura orgánica y funcional de nivel nacional (sede Lima) definida pero no implementada, una estructura orgánica y funcional de nivel regional (sedes AAA) no definida ni implementada; una estructura orgánica y funcional de nivel local (ALA- provincias) no definida ni implementada.

La Organización de la Autoridad Nacional del Agua requiere ser mejorada, porque las funciones que establece el dispositivo legal antes indicado no guarda relación entre las instancias administrativas de la nueva institucionalidad ni con lo establecido en la Ley y su Reglamento vigente.

Los cargos a nivel de Direcciones o Jefaturas son denominados “de confianza”, cuando en la necesidad de desarrollar una gestión de recursos hídricos sostenible se debe dar cumplimiento a lo dispuesto en normas y tener políticas claras que coadyuven a ello.

Por eso, a pesar que el Reglamento de Organización y Funciones y la ley misma señala que los cargos de Directores y Jefaturas o Administradores son ocupados mediante concurso público, a la fecha se viene designando en calidad de encargo la gestión de recursos hídricos y el desempeño de funciones a profesionales que no reúnen el perfil básico para el cargo que

ocupan, esto debido a que se confunde políticas hídricas con designaciones políticas.

La incompetencia de capacidad para el ejercicio del encargo, retrasa el avance de la gestión y por ende va en desmedro de una mejor atención al usuario, sobre todo en ALAS- provincias.

La gestión de los recursos hídricos en el Perú ha tenido etapas marcadas en el tiempo, con la derogatoria de la Ley 17752, sus Reglamentos y normas complementarias y conexas, se inicia una nueva etapa donde la Ley 29338 Ley de Los Recursos Hídricos incluye aspectos y temas de realidad nacional y actual que deben ser atendidos, sin embargo los decisores de políticas hídricas se ven influenciados por las posiciones políticas de los Gobiernos de Turno, que muchas veces no son las más acertadas para el desarrollo de una eficiente gestión de los recursos hídricos en el Perú.

Del mismo modo, se deja sentir negativamente el avance de una gestión ya articulada, cuando las posiciones políticas deciden sobre los profesionales que conducirán la gestión de los recursos hídricos, logrando que se retrase o se reinicie una gestión, que muchas veces a falta de planes estratégicos, los planes operativos se desarrollan solo para cumplimiento de metas no productivas, con la consiguiente insatisfacción de las organizaciones empresariales relacionadas que requieren de recursos hídricos. Donde las capacidades y competencias dentro de la institución no han adquirido el nivel e importancia que deberían tener en cada puesto o cargo que se desempeñe

por falta de una adecuada estructura orgánica que sirva de base y proyección para la Autoridad nacional del Agua

El cumplimiento de metas, los objetivos y estrategias de la sede central (ANA), de cada órgano desconcentrado (AAA) o unidad orgánica (ALA); no están debidamente articulados, más aún si la gestión de los recursos hídricos están en condición de PROCESO

En la actualidad uno de los problemas más urgentes que encaran las organizaciones modernas es, encontrar la manera de motivar al personal para que ponga más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo. Por lo tanto, cada día incrementa su relación con el desarrollo de la vida de los seres humanos es la motivación, esto ocurre tanto en lo personal, como en lo laboral. Motivar a alguien en sentido general no es más que crear un entorno en el que éste pueda satisfacer sus objetivos aportando energía y esfuerzo.

Según **Velasco (2007)**, la motivación es el primer paso que lleva a la acción, y es un motor que se pone en movimiento mediante el estímulo y la capacitación. Mientras una conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada sí que la requiere. Así pues, no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes. La conducta motivada requiere una razón por la cual ponerse en marcha y un objetivo al que dirigirse, y está constituida por factores capaces, no sólo de provocarla, sino también de mantenerla orientada hacia el mismo. Toda actividad está motivada por alguna causa, y esa causa es lo que llamamos motivo, así pues el motivo nos impulsa a la acción, a la actividad, y se presenta bajo la forma de un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad. En esta actividad motivada, se pueden distinguir tres momentos principales: el motivo en sí mismo, la conducta motivada y la disminución o satisfacción de la necesidad.

En lo que atañe a la motivación, **Chiavenato (2000)** señala que las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además las necesidades, los valores sociales y las capacidades del individuo varían con el tiempo. No obstante, esas diferencias el proceso que dinamiza el comportamiento son más o menos semejantes en todas las personas. El problema de la motivación es fundamental en todo tipo de empresas, puesto que al no tener al personal motivado en la forma adecuada el cliente (interno o externo) sufre las consecuencias de empleados insatisfechos pues producen artículos u ofrecen servicios de baja calidad.

Por otro lado, es importante saber valorar al personal dentro de cualquier organización e identificar los factores que la afectan directamente, y por lo tanto, en toda actividad que se desarrolle tanto en el ámbito laboral como social se deben contemplar los factores como: las motivaciones en el lugar de trabajo. La motivación se refiere a los factores que activan y dirigen el comportamiento de los seres humanos y de otros organismos; su complejidad ha ocasionado una variedad de enfoques conceptuales, esto es, biológicos, cognitivos y sociales; todos estos enfoques buscan explicar la energía que guía el comportamiento de las personas en direcciones específicas. La motivación ha sido, es y seguirá siendo una verdadera preocupación para las organizaciones, las cuales continuarán en la búsqueda de soluciones.

En la Administración de Aguas de las Oficinas costa de la Región La Libertad, el personal que labora percibe salarios y sueldos por debajo del promedio que las de las organizaciones pares que se ubican a lo largo de la Costa Peruana, lo que no permite brindar un servicio acorde a los requerimientos de sus usuarios, campesinos pequeños parceleros en su gran mayoría. Más aún, si en el ámbito de la Administración ALA Región La Libertad, donde se dan y/o concurren una serie de acontecimientos problemáticos, tales como las constantes precipitaciones fluviales (Enero-

Marzo), el bajo nivel socio - cultural - económico del agricultor y el empresario norteño, los altos costos de producción de cultivos, la mayoría de los canales son de tierra, sin estructuras de captación y regulación, se cuenta con un padrón de usuarios actualizado al 90%, la mayoría de los usuarios no cuentan con documentos que sustenten la propiedad o la posesión de predio agrícola donde van aprovechar el recurso hídrico, no se cuenta con un equipo multi parámetro para realizar el monitoreo de la calidad de las aguas en nuestro ámbito, y el mal estado de algunas carreteras, caminos y geografía agreste común en muchas zonas de la Región La Libertad, impiden el acceso a la infraestructura de riego y de paso solucionar los problemas de supervisión y distribución de agua y material de acarreo; más aún si la mayoría de los predios agrícolas son conducidos por pequeños y los medianos partidarios que usan el agua con fines industriales.

Sin embargo, la administración en el corto y mediano plazo, pretende cumplir al 100% con las siguientes metas:

Meta año 2014:

- Número de beneficiarios directos: 1,530 poseionarios de predios agrícolas
- Número de beneficiarios indirectos: 6,120 poseionarios de predios Agrícolas y 1,200 pequeños y microempresarios agroindustriales

La estrategia de ejecución es mantener- tener en cuenta:

- Implementación la administración con personal idóneo, equipos y presupuesto para la óptima operatividad de la Oficina de Administración de Chao- Virú- Chicama y otros.
- Contar con normatividad e instrumentos de gestión actualizados.
- Participación de los usuarios organizados en la gestión del agua para regadío de predios agrícolas.
- Capacitación permanente al personal de la ALA y a los usuarios.
- Coordinaciones interinstitucionales y alianzas estratégicas.

-Información permanente actualizada y sistematizada para la gestión del agua.

Para ello, consideramos que el comportamiento de los trabajadores en la vida diaria y laboral es clave, y porque nos daremos cuenta de nuestras preferencias y accionamientos por lo que estamos motivados, ese algo que nos impulsa, que nos compromete. De allí, que resulta necesario estudiar y conocer los impulsos, tendencias y estímulos que asedian constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción. La mejora del rendimiento individual, y de la productividad en su conjunto, es una exigencia incuestionable en la actualidad y depende de nuestro perfil profesional, de nuestra satisfacción y de nuestra motivación oportuna.

En tal sentido, los funcionarios y trabajadores que laboran en la Administración ALA Región La Libertad Costa, requieren de capacitación e incentivos que motiven a mejorar su desempeño, y porque eso, traerá consigo poder brindarse un buen servicio y mejor atención a los usuarios de la jurisdicción.

2. ANTECEDENTES

La relación capacitación, motivación, incentivos y rendimiento laboral si bien es cierto han sido abarcadas en algunos estudios en varias oportunidades, aún no se ha dicho todo en estos temas importantes.

2.1. A nivel internacional

Cruz y Romero (1996) en su trabajo de investigación que llevaron a cabo de la especialidad de Industriología de la Universidad Católica Andrés Bello (U.C.A.B.), titulado: "Motivación y Comportamiento Laboral en Caracas", cuyo objetivo era determinar el grado de relación entre la motivación medida según la teoría motivacional de F. Herzberg y la

motivación, medida según la teoría de las necesidades de McClelland. Esta investigación consideró como factores motivacionales la responsabilidad, el reconocimiento, la realización y el progreso, y como elementos o factores intrínsecos de Mantenimiento de la motivación, el sueldo, la política de la empresa, la supervisión, la seguridad, las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales. Entre las conclusiones que presentan los autores destaca el hecho de que, según los planteamientos de Maslow, las necesidades inferiores, tales como seguridad y salario, deben ser cubiertas para que los individuos puedan fomentar destrezas, habilidades y potencialidades que le permitan alcanzar sus aspiraciones, ya que se infiere, que la dificultad de acceder a la satisfacción de niveles inferiores, de alguna manera, imposibilita que los sujetos puedan desarrollar los elementos que componen un nivel superior.

D'AnelloKock y Salóm de Bustamante (1992) llevaron a cabo un estudio, titulado "Motivaciones Sociales y Rendimiento Laboral", con la finalidad de analizar las relaciones entre la motivación al logro, afiliación y poder, y el rendimiento laboral, utilizando como muestra a setenta y siete estudiantes universitarios, empleados del Museo de los Niños. Los empleados, treinta del sexo femenino y el resto masculino, cuya edad promedio era de veintiún años, y con un estimado de ocho meses en el cargo, evidenciaron que no existe correlación entre la motivación al poder y su rendimiento laboral; no obstante, quienes evidenciaron una alta motivación al logro tienen un mayor rendimiento laboral, que aquellos sujetos con alta motivación a la afiliación.

Según **Schultz (1991)** se han hecho progresos muy importantes en las técnicas de reclutamiento, selección, asignación y capacitación de empleados. Pero ninguna de las actuales logrará la calidad del trabajo, a menos que el personal este motivado para rendir su máximo esfuerzo posible. Schultz (1991), explica: la alta dirección creía que la solución era sencilla; si había que motivar a los empleados, bastaba con incrementarles el sueldo. Tal suposición gozó de aceptación, pero en la

actualidad ya no es suficiente, debido a que existe en la personas el impulso de cumplir con otras necesidades de satisfacción.

Por lo que, la nueva generación de empleados exige que la ALA tenga una estructura orgánica más funcional, trabajos más interesantes que satisfagan sus necesidades mas profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico. Por lo tanto, la motivación: “es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (**Robbins, 2004**).

2.2. A nivel nacional

Según **Salas (1996)** el rendimiento laboral está indicado por el nivel de desempeño y ejecución evidenciado en relación al nivel de ejecución esperado, e incluso, programado, y que puede medirse a través de las evaluaciones de desempeño y rendimiento laboral, diseñadas exclusivamente, para esa finalidad.

Por su parte, **Cortés (2005)**, realizó un estudio llamado “Motivación Laboral en la empresa de servicios”; donde concluye que en todos los ámbitos de la vida humana interviene la motivación como mecanismo para lograr objetivos y alcanzar metas, que las personas tienen necesidades que requieren más que dinero para satisfacerlas, por consecuencia sí se pretende lograr que los trabajadores se desenvuelvan con eficiencia se debe satisfacer las necesidades sociales que rodean su entorno laboral, tanto como sea posible, que los trabajadores necesitan sentir que su trabajo tiene valor y cuando son buenos en ello, se les aprecia sinceramente; también quieren sentirse seguros en su área de trabajo; por supuesto demandan un salario adecuado al desempeño de sus actividades y poca rotación de sus puestos laborales

2.3. A nivel local

Los bachilleres Fernández D. y Guevara B (2003). En su tesis para obtener el título de Licenciada en Administración. En su trabajo titulado “Determinantes motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal de la Gerencia Regional La Libertad ESSALUD-Trujillo”, llegan a la siguiente conclusión, que las determinantes motivacionales: recompensas (remuneración y reconocimiento), metas personales y condiciones laborales tiene influencia en el desempeño laboral del personal de ESSALUD. Estas determinantes sirven para elaborar planes de estímulo en el mejoramiento de la calidad y competitividad dentro del personal de ESSALUD.

Colchado y Ibañez (2002). Tesis para obtener el título de licenciada en Administración. En su trabajo titulado “El clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral en el área de créditos en la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo (Sede)”, llegan a la siguiente conclusión, que la participación del desempeño de su rendimiento laboral de los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Trujillo (Sede) es considerado como bueno (mucho) en un 55% mostrándose que en los niveles regular y poco se agrupa el porcentaje restante. Esta percepción en los varones al de las mujeres es superior en el nivel de buen desempeño.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad averiguar cómo la motivación y los incentivos influyen en el mejoramiento de la gestión integrada por capacidades y competencias de los recursos humanos en el ámbito de la Autoridad Nacional del Agua, y si se contribuye a una gestión técnica administrativa sostenible en el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

La importancia de esta investigación, radica en que los resultados que se obtendrán podrán orientar en la dirección correcta acerca de una mejor toma de decisiones sobre como motivar mejorar sus programas de capacitaciones y por ende los recursos humanos, para que estos estén más satisfechos con su trabajo, mejoren su rendimiento laboral, sus relaciones laborales en los diferentes ambientes en que se desarrollan logrando así dar mejor cumplimiento de las metas programadas en los Planes Operativos Institucional de la administración de la Autoridad Nacional del Agua.

Por ello, el presente estudio de investigación consideramos será un aporte significativo para muchas instituciones públicas que anhelan aumentar su eficacia y eficiencia asegurando el crecimiento y el desarrollo sustentable de las mismas

4. ENUNCIADO:

¿De qué manera la implementación de una estructura orgánica funcional contribuirá a mejorar la gestión integrada por capacidades y competencias de los recursos humanos en la Autoridad Nacional del Agua- ALA Región La Libertad - Costa?

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivos General

Determinar que una Estructura Orgánica y Funcional contribuirá a mejorar la gestión integrada por capacidades y competencia de los recursos humanos en el ámbito de la Autoridad Nacional del Agua.

5.2. Objetivos Específicos

- Identificar los factores que inciden en la deficiente labor del personal en la gestión integrada de los recursos humanos en la Autoridad Nacional del Agua.(ANA)
- Elaborar un modelo de gestión integrada por capacidades y competencias de los recursos humanos en la ANA.
- Implementar en las Autoridades Locales de Agua, (Alas) el modelo de una estructura orgánica y funcional, basándose en la gestión integrada por capacidades y competencias.

6. HIPÓTESIS

La estructura orgánica funcional contribuirá a incrementar la eficacia de la gestión integrada por capacidades y competencias de los recursos humanos en la Autoridad nacional del Agua (ALA- Región La Libertad- Costa).

7. MARCO TEÓRICO

El interés por abordar este estudio, gestión de recursos humanos por competencias como herramienta base para el logro de una gestión integral y capacidades en la estructura orgánica y funcional de los recursos humanos en la Institución Pública ANA (Autoridad Nacional del Agua), hace que se constituya en si mismo el problema de investigación debido a que se pretende indagar y emitir conclusiones y resultados que van a ser de mucha utilidad en la implementación de nuevas y mejores estrategias que posibiliten una mejora en la gestión de recursos

humanos a la luz de una actuación coordinada de los factores: cultura, estrategia y competencias, dentro de la institución.

Definida esta situación, la aplicación de un modelo para la determinación de las competencias de habilidades o características personales que se consideran óptimas para cada puesto de trabajo es muy importante en este tipo de instituciones. Asimismo, la determinación del nivel de competencias técnicas en función de la ocupación en la firma para conseguir la adecuación persona – puesto – conocimientos – retribución es un aspecto que poco se ha considerado y que entendemos puede mejorar la gestión de la Autoridad nacional del Agua.

En esta evolución se ha pasado de considerar a la gestión de personal como una actividad secundaria, con funciones atribuidas muy específicas, a ser considerada como el eje de la modernización de la empresa y el motor principal del cambio en la organización.

Lattmann y García (2007), argumentan tres tipos de motivos que justifican la importancia de los recursos humanos en la empresa:

1. El hombre es el protagonista en las tres grandes fases de todo proceso empresarial, diseña las instituciones, procesos y funciones, fija sus contenidos y asigna los recursos.
2. La empresa es un conglomerado supra personal sin capacidad de percepción, de pensamiento y de decisión, por tanto, un conglomerado dirigido, siendo los portadores los recursos humanos. Además, las personas se encuentran en todas las áreas de actuación en la empresa: son un factor omnipresente.

Por último, el personal es un medio necesario para la realización empresarial;

3. Las transformaciones que se están produciendo en la actualidad en las empresas implican una reorientación de sus actividades, por tanto, el elemento humano debe estar en disposición de efectuar el cambio organizacional. La tecnificación aumenta la necesidad de la supervisión de los procesos por parte del factor humano.

Este cambio de concepción de los recursos humanos supone pasar de un planteamiento tradicional, que sería lo que se ha venido llamando históricamente *Administración de Personal*, donde lo social y lo económico se manifiestan como incompatibles y al personal se le concibe como un elemento de coste que hay que minimizar, a una concepción renovadora que sería lo que llamamos la **Gestión de Recursos Humanos**, en la que se asienta una verdadera conjunción y coordinación entre lo social y lo económico, concibiendo al personal como un recurso al que hay que optimizar.

La misión de los directivos de recursos humanos será la identificación y desarrollo de los potenciales que tienen los empleados. Esto se consigue si ofrecen posibilidades de promoción y de formación, procurando también la mejora del desempeño a través de la motivación, haciendo partícipes a los empleados en la toma de decisiones. Otro de los instrumentos típicos de motivación de las personas, lo son la evaluación o gestión del desempeño y la retribución de los individuos.

Abundando en el cambio de filosofía y denominación, podemos decir que la administración de personal tiene una serie de características particulares y definitorias que a grandes rasgos son las siguientes:

- a) La función de personal centralizada en un departamento de staff;
- b) Los jefes de línea dirigen a las personas siguiendo unas normas y procedimientos previamente establecidos;
- c) Los especialistas realizan funciones de planificación, evaluación y compensación;
- d) Se debe asegurar el potencial humano en los puestos apropiados y en el momento adecuado y, por último,
- e) Las políticas de personal se centran en resultados estrictamente económicos y a corto plazo.

Por el contrario, la dirección o gestión de recursos humanos presenta unas características diferenciadoras que citamos continuación:

- a) La función está descentralizada en los directivos de línea;
- b) Los directivos de línea son los responsables de dirigir y coordinar todos los recursos;
- c) Los especialistas dan soporte a la dirección en línea con el objetivo siempre presente de la estrategia de la empresa;
- d) Se persigue compatibilizar capacidades, habilidades y potenciales de los empleados con la misión y los objetivos corporativos y, por último,

- e) Las políticas de recursos humanos tienden a desarrollar una cultura organizacional, intentando equilibrar necesidades actuales y futuras.

Algunos autores como por ejemplo **Thomason**, afirman que los empleados no deben ser considerados únicamente como los recursos más importantes de la organización, aunque esta visión ya sea bastante novedosa y avanzada, sino que se les debe considerar como socios en una *joint venture*. Esta concepción de las personas en una organización va imponiéndose en pequeñas empresas, sobre todo de profesionales, en las que la implicación de los individuos con la actividad y la estrategia del negocio resulta fundamental.

7.1. **La evolución desde la gestión de personal a la dirección de los recursos humanos**

El cambio en la denominación de Administración o Gestión de Personal a Dirección de Recursos Humanos indica un cambio de papel y, fundamentalmente, un cambio de filosofía. Este cambio en la denominación lleva asociado un cambio en la terminología que se utiliza en determinados aspectos. Así, podríamos citar los siguientes cambios semánticos: subordinados versus colaboradores, fidelidad versus vinculación, dependencia versus interdependencia, alienación versus identificación, adaptación versus polivalencia, organización versus forma de organizarse, yo versus nosotros, según corresponda a la concepción de administración de personal o a la de dirección de recursos humanos.

La función desarrollada en esta área ha variado considerablemente. Este cambio se ha ido produciendo a lo largo de los últimos decenios. Siguiendo a **Besseyre Des Hors**, podemos distinguir las siguientes etapas en la evolución de la función de personal en los países occidentales industrializados:

- a) Antes de la 1ª Guerra Mundial nacen algunos servicios especializados en grandes empresas, dedicados a temas de selección, contratación y formación.
- b) En el periodo entre guerras se produce una organización progresiva de los servicios de personal en grandes empresas, encargados de la administración de las personas y de disciplina en el trabajo.
- c) En las décadas de los 50 y 60 se opera un fuerte desarrollo legislativo respecto al personal, se especializan departamentos con fuerte componente jurídico para controlar el cumplimiento de la legislación.
- d) Desde la mitad de los 70, en contraposición con la política dominante hasta esta época, se pone énfasis en lo cualitativo, en las preocupaciones humanistas y en la satisfacción en el trabajo.
- e) Hasta el final de los 80 se produce la incorporación de diferentes funciones, relativas a la gestión de las personas, que permiten desarrollar herramientas en apartados como evaluación de rendimiento, retribuciones, formación, desarrollo de carreras,

entre otras, convirtiéndose los responsables de la función de personal en gestores.

- f) Finalmente, el período actual en el que la función de personal adquiere el rango de función estratégica al implicarse en la gestión directiva, que obliga a las empresas a movilizar todos sus recursos para la consecución de los objetivos empresariales.

Las funciones del departamento de personal eran anteriormente funciones:

- Administrativas: (contratación, sueldos, jubilaciones, entre otras.
- Negociación colectiva
- Aplicación de reglamentos
- Aplicación de la legislación vigente y de una forma incipiente, formación y evaluación del rendimiento.

EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS		
Funciones tradicionales	Gestión aplicada	Nuevas funciones encomendadas
Aplicación de personal	Reclutamiento	Integración
Poder disciplinario	Promoción	Comunicación interna
Relaciones sociales	Evaluación de personas	Análisis de clima
	Gestión de carreras	Gestión del cambio

Fuente: Besseyre .Libro Evolución de los recursos humanos.

Este sería a grandes rasgos el marco y la evolución que se ha operado en la gestión de las personas en el seno de las empresas o las organizaciones.

7.2. **Conceptualización de la dirección de recursos humanos**

Algunos autores utilizan esta expresión como sinónimo de los que se considera como gestión de personal, habiendo adoptado esta terminología simplemente con la finalidad de dar una visión más moderna de la función atribuida.

Otros autores designan como gestión de recursos humanos al conjunto de técnicas utilizadas tradicionalmente dentro de la gestión de personal, que se ejecutan de forma coordinada. Este enfoque ya implica cierto avance respecto a herramientas relacionadas, de acuerdo a normas y directrices comunes y objetivos predefinidos.

El tercer grupo que se puede distinguir, utilizarían la expresión de dirección de recursos humanos cuando se refieren a un tipo de orientación más centrada en el negocio e integrada en la estrategia empresarial. Esta última opción hace referencia a una visión en la que el objetivo de la función va mucho más allá, llegando a modificar incluso herramientas de procedimiento que se utilizan para la gestión de esta área.

Según **Storey**, las causas de este cambio conceptual, viene motivado por los siguientes rasgos característicos:

- a) Las personas son las que marcan la diferencia en las empresas y hacen que una organización se distinga de las demás, por lo que se debe valorar a un individuo como un recurso y no como un coste.

- b) Las decisiones referidas al factor humano y su desarrollo deben considerarse como de carácter estratégico.
- c) La gestión de recursos humanos presenta implicaciones a largo plazo.
- d) El objetivo asumido en la búsqueda del compromiso que exige coherencia, honestidad y transparencia por parte de la dirección y además fomentar la motivación de las personas.

En nuestro contexto empresarial estamos muy centrados en la idea de que las funciones, tareas y responsabilidades del área de personal consisten, básicamente, en redactar contratos, confeccionar papeletas de salarios, preparar liquidaciones a la seguridad social y calcular finiquitos. Esta es una parte de la función de la que incluso no debería hacerse cargo el departamento de personal; podrían estar asignadas estas labores al departamento de administración ya que nos estamos refiriendo a procesos administrativos fácilmente estructurables e incluso subcontratables.

Sin embargo, existen otras funciones (selección, formación, planificación, retribuciones, estudios de clima) mucho más complejas y que van a incidir en el funcionamiento futuro de la empresa. Estas funciones son las que propiamente configuran la ocupación de un servicio o departamento de recursos humanos, teniendo en cuenta la

propia filosofía de la empresa y la importancia definida del recurso que se trata.

Estamos en una época en la que, tal como afirman muchos especialistas, la empresa necesita venderse a los agentes externos (clientes, proveedores, sindicatos, entre otras) y a los agentes internos; es decir, a los mismos trabajadores, siendo estos últimos su mejor red comercial, su mejor acceso a los primeros. Por tanto, los directivos de recursos humanos, deben realizar un doble esfuerzo, por una parte tienen que vender la empresa a sus empleados, lo que significa que todos entiendan que cualquiera que sea su puesto se debe contribuir al beneficio de la organización, que es el suyo propio. Por otro lado, tienen que desarrollar y ofrecer productos a la dirección general de modo que satisfagan las necesidades y los requerimientos de esta última.

7.2.1. **Objetivos de la dirección de recursos humanos**

Los individuos que integran una organización son importantes, pero no todas las actividades que desarrollan añaden valor. Para demostrar que la actividad de recursos humanos añade valor y que por tanto es rentable, hay que analizar los beneficios que reporta a la organización. Siguiendo a Evans la generación de valor viene dada por tres variables básicas: la rentabilidad o rendimiento operativo; la supervivencia que se consigue a través de la innovación y la flexibilidad, y la **integración** del personal en la organización.

7.3. Enfoques en la gestión de recursos humanos y las organizaciones

Enfoques Clásicos

Dentro este enfoque se menciona a F.W. Taylor quien fue el primero en considerar los recursos humanos y en aprovechar el potencial de las personas, pero al mismo tiempo convirtió a las personas en máquinas, condenándolas a realizar trabajos monótonos. Según Viedma, Taylor no ignoró el factor humano, pero tampoco se centró exclusivamente en él, y así dice: "aunque en sus trabajos parecía centrar su preocupación en aumentar la productividad a nivel de fábrica, clave del éxito de las empresas en la era de la revolución industrial, en la práctica siempre tuvo una orientación humanista y, aunque algo idealista, pensaba que se podían armonizar los intereses de los obreros, administradores y propietarios. Taylor nunca ignoró el hecho de que las relaciones entre los empresarios y los trabajadores forman, sin lugar a duda, el aspecto más importante del arte de management.

Tanto de Fayol como de Taylor se puede decir que hicieron el primer intento de estudio de las organizaciones buscando el aumento de la eficiencia, pero su afán por encontrar los principios universales los redujeron a una visión excesivamente mecanicista del ser humano, visión que evidentemente no tuvo su influencia en la gestión de los recursos humanos de las empresas.

Finalmente la teoría de la burocracia de Weber se presenta como el primer gran modelo teórico que estudia la organización desde un nivel global, ofreciendo una visión estructural de la misma.

Enfoques Humanistas

El planteamiento seguido por los autores que hemos ido citando hasta el momento se muestra insuficiente en su perspectiva individual, por lo que se comienza a señalar la necesidad de considerar las dimensiones sociales del comportamiento humano. Es el despertar de la atención, cuidado del ser humano, sus necesidades y expectativas en el ámbito laboral, reconociéndose su importancia, la necesidad de atender sus deseos y sentimientos para mejorar el funcionamiento de la empresa. A Elton Mayo se considera como el iniciador de una nueva era en la psicología industrial. Según Mayo, la parte principal de la industria es humana y social, no esencialmente económica, y la habilidad de gestión crucial para la empresa es el liderazgo. Los directivos y supervisores deben manifestarse sensibles a las necesidades sociales e intentar satisfacerlas para que los trabajadores colaboren efectivamente con la organización en lugar de trabajar contra ella. En resumen, se pone de manifiesto la necesidad de tener en cuenta las dimensiones sociales del comportamiento humano, la influencia de los grupos sobre el individuo y la necesidad de considerar las relaciones humanas en la organización.

McGregor, da un paso más proponiendo un nuevo modelo de organización contrapuesto al tradicional, ya que en éste las necesidades fisiológicas y de seguridad están razonablemente satisfechas, por lo que

no funcionan como motivadoras. "La dirección y el control son métodos inútiles para motivar a la gente, cuyas necesidades de estima y de autorrealización son predominantes".

Finalmente, según varios autores, el modelo humanista ha sido un movimiento claramente idealista que realiza varias aportaciones fundamentales y decisivas en la gestión del ser humano en la empresa: se subraya la importancia de la integración e involucración del personal y se destaca la idea básica de que los directivos están obligados a mejorar, de forma continua y deliberada, la calidad de vida en el trabajo como medio para obtener una mayor motivación como objetivo intermedio que permita alcanzar la meta final que es la mejora de los resultados.

Enfoques del Cambio

Dentro los enfoques del cambio podemos considerar los modelos del equilibrio, enfoque que considera a la organización como un sistema decisor complejo que debe satisfacer las expectativas de sus recursos humanos para que así éstos contribuyan a la consecución de los fines de la empresa.

Por otra parte, se afirma que la supervivencia de la organización depende de mantener el equilibrio entre el sistema y los factores externos, lo que a su vez depende del mismo equilibrio interno del sistema. El equilibrio interno depende de que los miembros de una

empresa cooperen en la consecución de los fines de ésta; como esto depende de los deseos personales, se puede decir que la organización depende de los individuos y de los incentivos que los satisfacen. Por tanto, para que la organización alcance sus fines – que son externos, impersonales, objetivos – ha de ser eficaz; y para satisfacer los motivos de sus miembros – que son internos, personales, subjetivos – ha de ser eficiente.

Schein (2010) resume este enfoque de perspectiva sistémica, considerando la empresa como un sistema abierto, de múltiples funciones, formada por diversos subsistemas –roles, grupos, comunicación, centros de toma de decisiones- que dependen mutuamente entre sí, que existe en un medio ambiente dinámico con quien establece múltiples lazos que hacen difícil especificar sus fronteras.

7.4. La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento

En este tramo del estudio vamos a analizar el enlace entre la Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento.

En la Figura 1 podemos observar el proceso clásico de Dirección Estratégica (análisis, formulación e implantación de la estrategia). Dentro del Análisis estratégico nos encontramos tres bloques:

(1) Misión y Objetivos. (2) Análisis Externo. (3) Análisis Interno.

El análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede

acceder (Navas y Guerras, 1998) y se enmarca dentro del denominado Análisis Estratégico Interno de la organización.

La pregunta es dónde encaja la Gestión del Conocimiento, el aprendizaje organizacional y la Medición del Capital Intelectual en este proceso. Y, como ya sabemos, el enfoque de Recursos y Capacidades se fundamenta en tres ideas básicas:

Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como, por las diferentes características de la misma (heterogeneidad). Además, dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones (movilidad imperfecta). La heterogeneidad y la movilidad imperfecta explican las diferencias de rentabilidad entre las empresas, incluso entre las pertenecientes a la misma industria (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Ventura, 1996)

7.5. LAS COMPETENCIAS

La palabra competencia tiene su origen etimológico en el término latino *competens*, que significa "lo que va con" y "lo que se adapta a" como sentidos más específicos.

Según el Collins Dictionary el vocablo *competente*, que aparece como sinónimo de *competency*, significa "capacidad", "competencia" y deriva del adjetivo *competent*, definiéndolo como "competente", "capaz", "ser competente para hacer algo", "tener un conocimiento suficiente de una materia".

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define el vocablo *competencia* como:

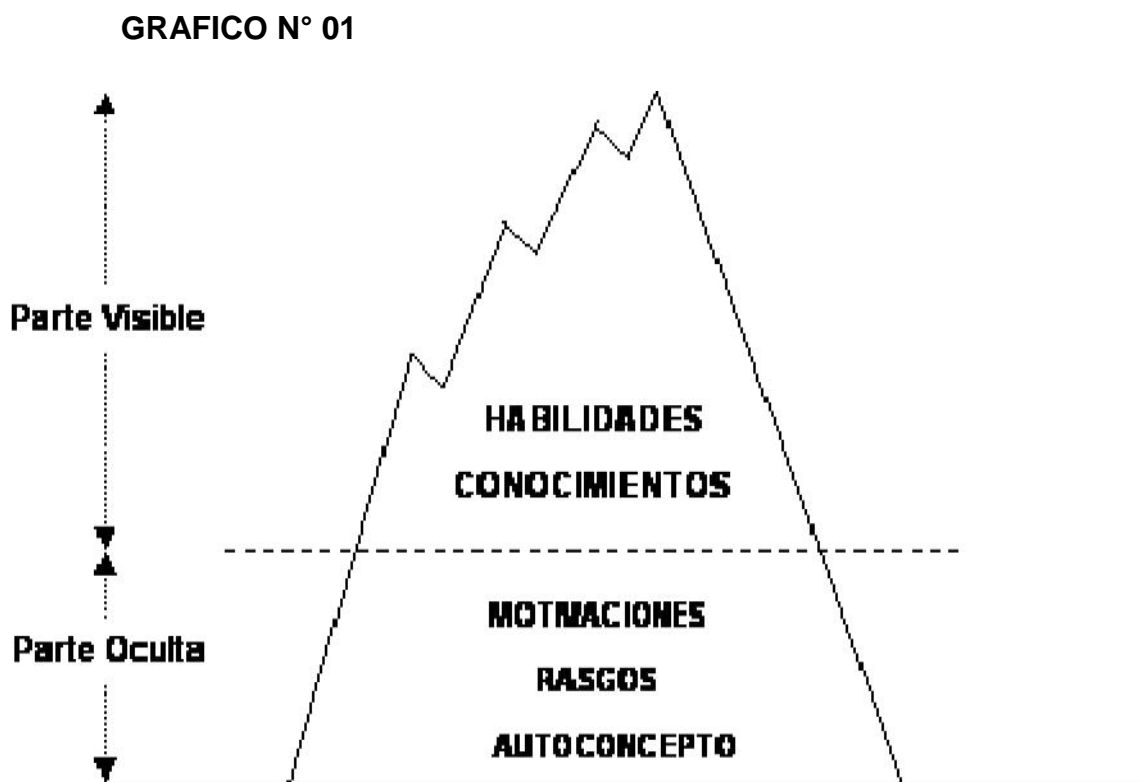
- 1) Disputa o contienda entre dos o más sujetos sobre alguna cosa.

- 2) Oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa.
- 3) Aptitud e idoneidad
- 4) Atribución legítima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto.
- 5) Acción o efecto de competir, competición deportiva.

Así, de modo similar al que propone Boyatzis, se definen cinco tipos de características competenciales:

- Motivaciones, necesidades subyacentes o una forma de pensar que conducen, dirigen y seleccionan el comportamiento hacia determinadas acciones y metas, siguiendo otras interpretaciones, pensamientos recurrentes que dirigen el comportamiento de los individuos.
- Rasgos, una predisposición general a actuar o reaccionar de una manera determinada. Son características y respuestas a situaciones concretas, como el autocontrol, el tiempo de reacción, etcétera.
- Autoconcepto, o actitudes, valores, autoimagen de la persona, percepción que un individuo tiene de su propia identidad.
- Conocimientos, o información de la que dispone una persona en determinadas áreas, tanto técnica o interpersonales y finalmente,
- Habilidades, o capacidades para realizar una tarea física o mental o aptitudes que demuestra un individuo a través del comportamiento.

Los conocimientos y habilidades, según los autores, formarían parte de las características visibles de una persona y serían fáciles de desarrollar, pero las competencias relacionadas con el autoconcepto, los rasgos y las motivaciones, no estarían tan a la vista y serían mucho más difíciles de impulsar. Para explicarlo acuden a una analogía con un iceberg, donde una parte de las competencias están sumergidas y otra parte son visibles, como se muestra a continuación:



Modelo Iceberg (Fuente: Spencer y Spencer, 1993).

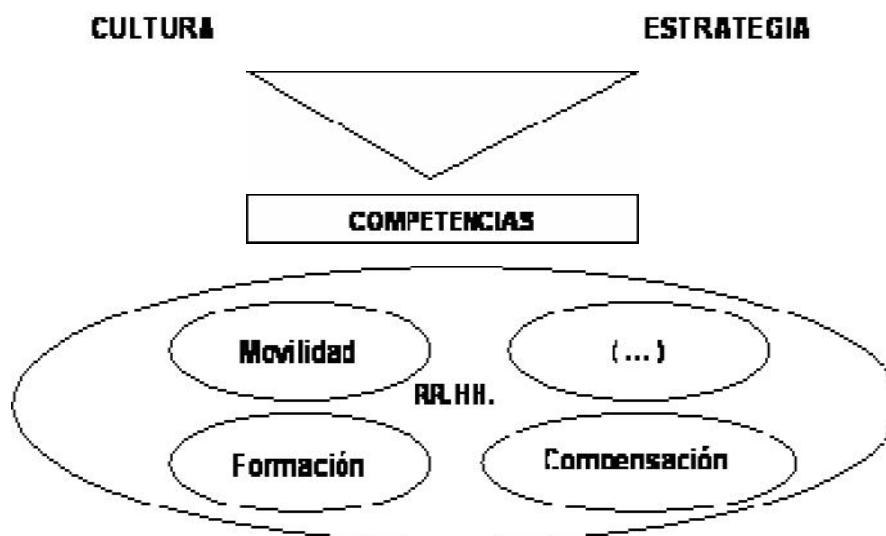
Para el autor Woodruffe, la gestión por competencias viene a dar una solución a los problemas que plantean los programas de cambio organizacional a gran escala, en los cuales están implicados los

comportamientos de las personas y establece un vínculo entre el éxito del negocio y las habilidades de los empleados. El enfoque basado en competencias es, por tanto, una herramienta para el cambio, además de serlo para la gestión de los recursos humanos.

En términos generales a manera de resumen podemos entender por competencias individuales los conjuntos de características personales y conocimientos que confieren a las personas la capacidad para desempeñar las funciones correspondientes a su ocupación de manera satisfactoria en relación a los objetivos y estrategia de la organización en la que se encuentren. Las competencias individuales contribuyen a la sabiduría colectiva de la organización y a determinar las competencias esenciales de ésta.

Se debe entender que la cultura y la estrategia de la organización deben estar perfectamente coordinadas con las competencias esenciales de la empresa que se establecen o condicionan las competencias individuales de las personas. Estos tres aspectos, cultura, estrategia y competencias, deben actuar de forma coordinada y las últimas deben administrarse en todas las funciones correspondientes a los recursos humanos (movilidad, formación y compensaciones, entre otras), de esta forma se estará asumiendo una gestión integral de los recursos humanos de una organización.

GRAFICO N° 02



Esquema integrado de un sistema de gestión de recursos humanos en competencias (Fuente: Xavier I. P. 1997)

Perfiles de Competencias

En lo que a perfiles respecta, se podría tener dos puntos de vista, uno de Spencer y Spencer (1993), que sostiene que las competencias se pueden inventariar a través de la elaboración de un directorio de competencias genéricas prácticamente universal que puede servir para elaborar los perfiles de competencias de las ocupaciones de cualquier organización; y otro de Levy – Leboyer (1996), que mantiene que las competencias deben definirse "ad-hoc" para cada ocupación de cada empresa en un momento determinado. En cualquier caso, tener una lista de competencias de la cual hacer un punto de partida, sean universales o específicas, es imprescindible para iniciar la implementación del sistema y gestionar de una forma fácil y adecuada los recursos humanos en base a las mismas.

La organización debe listar sus competencias específicas en función de su actividad, su estructura, su estrategia y su cultura y establecer al menos tres categorías de competencias individuales:

Competencias Técnicas: los "saberes" o conocimientos específicos que permiten desarrollar la función o asumir las responsabilidades correspondientes a una ocupación,

Competencias Específicas: los "saberes hacer", herramientas, métodos o las aptitudes que permiten desempeñar funciones o responsabilidades de un puesto de la manera que la organización espera, expresados en términos de capacidades observables, y

Competencias Genéricas: los "saberes ser", características personales que permiten al individuo comportarse dentro de su ocupación de la manera que la organización pide a sus empleados.

La gestión de los recursos humanos en base a competencias permite gestionar los tres ámbitos mencionados, no sólo el primero de ellos como un todo, lo que tiene consecuencias en la movilidad del personal, su formación y desarrollo, la planificación de su carrera y la evaluación del desempeño y su retribución.

A continuación, describiremos las metodologías para elaborar los perfiles de competencias "ad-hoc" de una organización, sin acudir a inventarios o diccionarios de competencias universales:

1. Identificación de las ocupaciones a analizar,
2. Definición de los criterios de desempeño de la ocupación y los relacionados con la estrategia empresarial que exigirán y limitarán las competencias del perfil,
3. Recogida de los datos para determinar las competencias que formarán el perfil de cada ocupación,
4. Análisis de los datos recogidos y
5. Validación del perfil de competencias.
6. Metodología para la implantación de un sistema de gestión por competencias

En este apartado se pretende exponer lo que algunos autores consideran una metodología particular que permita el establecimiento de un sistema de gestión de los recursos humanos en base a competencias. Este método puede ser aplicable a cualquier organización y por tanto a cualquier tipo de ocupación dentro de la misma, a cualquier sector de actividad y para cualquier estrategia de empresa.

Los pasos o etapas que proponen son los siguientes:

1. Análisis del negocio. Supone determinar las competencias esenciales de la organización para el éxito presente y aquellas que se consideran serán imprescindibles para el futuro. Posteriormente se debe proceder a su ponderación en función de los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Crear modelos o perfiles de competencias para las ocupaciones, que permitan determinar los niveles óptimos de desempeño en

cada una de las mismas. Aquí también es necesaria la ponderación de las competencias para determinar la contribución de cada una de ellas a los objetivos estratégicos, o dicho de otro modo, su vinculación a las competencias esenciales.

3. Llevar a cabo un proceso de análisis y evaluación de las competencias actuales de los empleados. Comparar los perfiles competenciales resultantes del punto anterior con los perfiles correspondientes a las personas que ocupan cada puesto en el momento actual con el fin de determinar la diferencia entre las competencias y sus niveles requeridos para una ocupación y los que posee la persona que realiza la función.
4. Identificar las necesidades de formación y desarrollo de las personas para cubrir las diferencias detectadas en el análisis anterior y establecer los tipos de formación a proponer a cada individuo.
5. Aplicar las competencias a los procesos de evaluación o gestión del desempeño y compensaciones.
6. Integrar las competencias en los procesos de selección y movilidad del personal, aplicado a nuevas contrataciones (selección externa) y a promociones (selección interna).

En este planteamiento de metodología a seguir, proponen además distinguir dos grandes grupos de competencias: competencias técnicas o de conocimientos y competencias de rasgos de personalidad o habilidades. Respecto a las últimas, siguiendo a Spencer y Spencer y

otros autores, proponen la siguiente agrupación de competencias genéricas por bloques:

Competencias de resultados

Orientación hacia el logro; Interés por el orden, la exactitud y la calidad; Flexibilidad; Búsqueda de información; Iniciativa; Competencias de influencia y relación; Impacto e influencia; Comprensión de la organización; Orientación hacia el servicio al cliente; Competencias gerenciales; Asertividad; Desarrollo de personas; Liderazgo; Razonamiento estratégico; Gestión del cambio y las relaciones; Delegación; Planificación y organización; Competencias de eficacia personal; Confianza en uno mismo; Autocontrol; Aprendizaje de los errores

Compromiso con la organización; Comunicación, Trabajo en equipo y cooperación.

7.6. La gestión de recursos humanos por competencias

En las últimas décadas, la evolución de los modelos de gestión de recursos humanos se ha caracterizado, fundamentalmente, por el cambio en la concepción del personal -que deja de entenderse como un costo para ser considerado como un recurso- y por la incorporación de un enfoque estratégico en todas sus actuaciones. El paradigma actual subraya la importancia del personal como fuente de generación de ventajas competitivas sostenibles.

De este modo, la gestión de recursos humanos ha abandonado el enfoque de tipo micro analítico centrado en los costos, evolucionando hacia una dirección estratégica en la que los recursos humanos juegan un

papel esencial en la consecución de los objetivos de la organización mediante el desarrollo de competencias laborales y el compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de creación de valor.

Este planteamiento es compartido por la gestión de recursos humanos basada en las competencias laborales, que considera que éstas inciden tanto en la conducta y el desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores y en su compromiso organizacional. Al centro de este paradigma se encuentran catálogos con los perfiles ocupacionales y de las unidades de competencia laboral que requieren los puestos de trabajo de las personas que lo ejecutan.

La gestión de recursos humanos por competencias permite desarrollar el compromiso organizacional, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, reconociendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y como un medio para crear ventajas competitivas sostenibles dentro de la organización.

7.7. Estrategia y gestión de recursos humanos

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los RH, son: la consideración de los RH como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional.

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales y considerando las interacciones con el entorno.

Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

El sistema GRH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcionalidad integral de la GRH. Lo multidisciplinario indica que la GRH demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna. Lo participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GRH y de la organización toda, y en especial en la toma de decisiones. Lo proactivo señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación. Y el enfoque de proceso centrado en el cliente, tanto interno como externo, se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente.

Para poder comprender mejor el concepto de gestión estratégica de los recursos humanos, es fundamental entender primero el concepto de estrategia. Y en particular, conocer el concepto de estrategia organizacional o empresarial, que habrá de regir a todas las estrategias funcionales donde, por supuesto, se incluye el área de la GRH. Y a la vez, comprender los procesos fundamentales de la dirección estratégica: planeación, implantación

y control, como el ciclo para gestionar integralmente el proceso de cambio organizacional o de mejoramiento continuo.

El concepto de "estrategia" es muy antiguo. El filósofo chino Sun Tzu, quien escribió Ping-fa en el año 300 a.C., describía el arte de la estrategia como aquel que se basaba en alcanzar victorias a través del análisis, el cálculo y las maniobras a realizar antes de la batalla. El término estrategia surgido en China, se propaga a Grecia desde donde nos llega como *strategos* o "general o jefe del ejército", lo que expresa o quiere decir "el arte o lo que hace aquél". Avances en el ámbito de la estrategia bélica hicieron notables autores, entre los que destaca en el Siglo XIX el alemán Von Clausewitz.

Surgido en el ámbito militar desde tan antigua fecha, sin embargo el concepto de estrategia es muy joven y reciente en el ámbito empresarial. Así, se reconoce que el primer modelo de análisis estratégico empresarial nace en la Harvard Business School en 1960. Y la concepción desarrollada de Dirección estratégica (*Strategic Management*), donde en esta contemporaneidad se inserta la estrategia, es apenas de la década del 70 del Siglo XX.

Proveniente del ejército, el término estrategia arrastra consigo la impronta de la lucha, el posicionamiento adecuado para prever las acciones del contrario y proyectar las propias para asestar el golpe donde menos se espere y más débil sea el contrincante.

El primer modelo estratégico elaborado en Harvard Business School tenía esta concepción competitiva y una gran parte de los que hoy existen contienen obligatoriamente este enfoque y no es por casualidad. ¿Cómo puede sobrevivir una empresa, y en general, una organización cualquiera en un mundo de intensa competencia, si no lucha y trata de encontrar, al menos, un pequeño nicho donde actuar? Aunque la estrategia es más, es dar respuesta a las exigencias del entorno.

H.I. Ansoff: "La estrategia empresarial es la dialéctica de la empresa con su entorno". (Citado en Gárciga, 19992)

M.E. Porter: "La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos".

Considerando la práctica y experiencia que le precediera, Rogelio Gárciga ofrece una definición donde se destacan con precisión los tres atributos relevantes de la estrategia.

1. "La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios,
2. de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización,
3. En la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro".

"Las estrategias constituyen el cómo alcanzar los objetivos", precisa ese autor, ilustrándose mediante la gráfica 3:



Gráfica 3: Estrategias: el cómo llegar.

Las estrategias reflejan diferentes perspectivas y enfoques, ello determina que en las diferentes definiciones de estrategia se reflejen -al decir de Henry Mintzberg- cinco perspectivas distintas, estas son las de: estrategia como patrón, plan, posición, perspectiva y estratagema o maniobra.

Competencias clave de la organización: por competencias clave de la empresa u organización laboral entenderemos un conjunto de características de la organización, de modo fundamental vinculadas a su capital intelectual -en especial a sus conocimientos, valores y experiencias adquiridas-, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de esa organización correspondiéndose a determinada cultura organizacional.

7.8. Impacto de la Dirección de Recursos Humanos en los Resultados Empresariales

A partir de la década de los 90, surgen numerosos trabajos que analizan empíricamente como la manera en que las empresas gestionan sus recursos humanos condiciona sus resultados, circunstancia que, como hemos indicado anteriormente, se constituye en uno de los elementos característicos del enfoque estratégico que ha adquirido la Dirección de Recursos Humanos en los últimos años.

Dentro de las aportaciones que abordan esta problemática, existe un grupo de trabajos cuyo denominador común es el reconocimiento de la existencia de una serie de prácticas de personal, denominadas de alto rendimiento, alta implicación, innovadoras o de compromiso, que tienen un valor estratégico para aquellas organizaciones que las aplican, constituyendo el denominado enfoque universalista. En este sentido, se sugiere que la

utilización de estas prácticas de alto rendimiento llevara asociada niveles superiores de resultado, independientemente de características particulares de la organización, del sector en el que se encuentre inmersa y, de manera más amplia, de cualquier elemento del entorno (PFEFFER, 1994; ICHNIOWSKI *et al.*, 1997). Dentro de este enfoque, existe a su vez una línea de investigación desde la que, si bien se reconoce que la aplicación de una serie de practicas de alto rendimiento influye en la productividad y beneficios de las empresas (ICHNIOWSKI *et al.*, 1997; HUSELID 1995), su efecto será mucho más notable cuando se apliquen dentro de sistemas coherentes, que se refuercen entre si (PFEFFER, 1994; ARTHUR, 1994; KOCHAN y OSTERMAN, 1994; HUSELID, 1995; MCDUFFIE 1995). BECKER y GERHART (1996) afirman al respecto que el efecto de las prácticas de recursos humanos en los resultados, recae en la arquitectura del sistema y no en las denominadas "mejores prácticas".

Por otro lado, y como consecuencia del carácter estratégico que ha adoptado la Dirección de Recursos Humanos en la actualidad, aparece otro grupo de investigaciones desde las que se reconoce la necesidad de integrar las practicas de recursos humanos o los sistemas de recursos humanos con una serie de aspectos organizativos, y principalmente, con la estrategia empresarial (MILES y SNOW, 1984; SCHULER y JACKSON, 1987; DELERY y DOTY, 1996; WOOD, 1999). El enfoque contingente es más complejo que el anterior, ya que incorpora el concepto de interacción frente al de relaciones lineales de la perspectiva universalista. Es decir, la perspectiva contingente sostiene que la relación entre los resultados y las prácticas de recursos humanos se encuentra moderada por una serie de variables de contingencia entre las que destacan: a) ciclo de vida, de manera que la Dirección de Recursos Humanos y, en concreto, las distintas practicas a adoptar dependen de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre la empresa (BULLER y NAPIER, 1993); b) estructura organizativa, asumiendo que distintas formas estructurales se enfrentan a diferentes retos que, probablemente, tendrán implicaciones para la gestión de los recursos humanos (VAN SLUIJS *et al.*, 1991; JACKSON y SCHULER, 1995); y c) estrategia empresarial (MILES y SNOW, 1984; SCHULER y JACKSON, 1987). A fin de describir la justificación

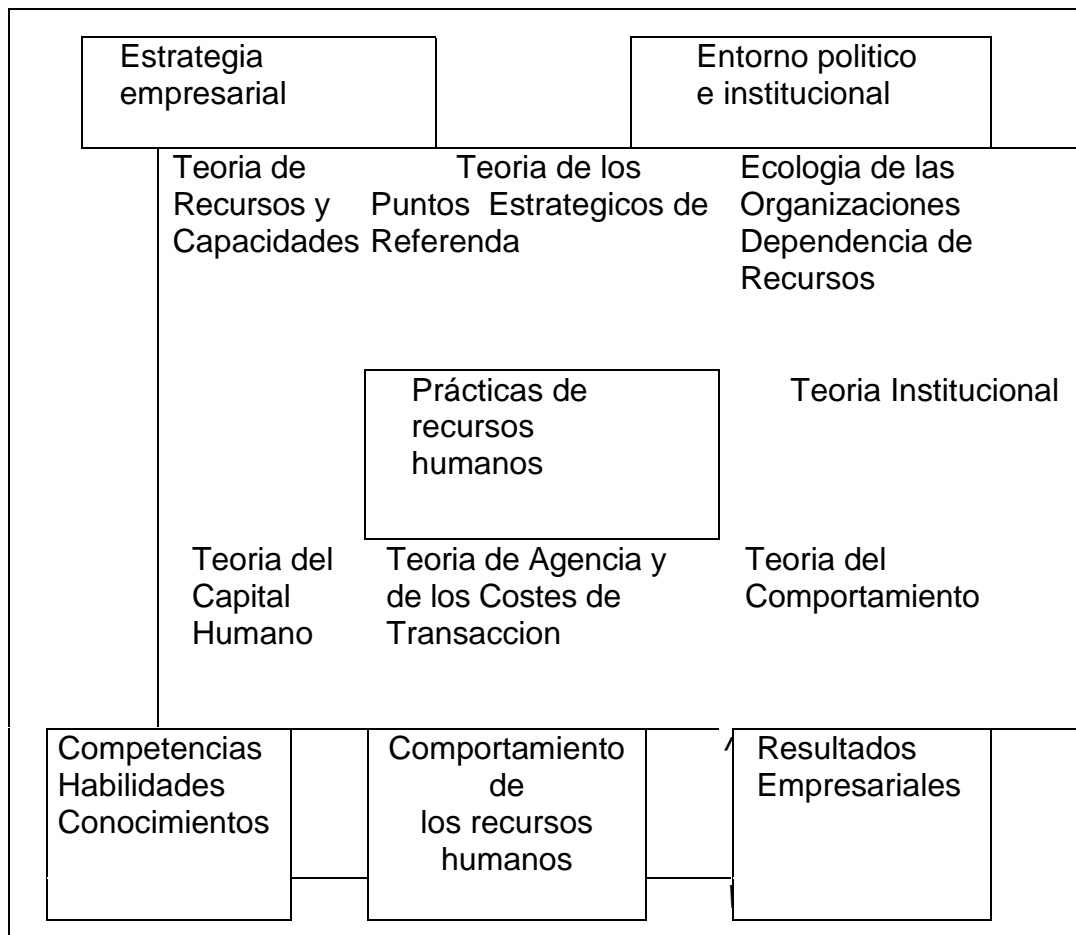
principal del enfoque contingente, DELERY y DOTY (1996) afirman que la relación entre el uso de prácticas específicas de recursos humanos y los resultados organizacionales depende de la estrategia empresarial, de manera que las mejores prácticas son aquellas que mejor se ajustan a la estrategia desarrollada por la empresa. Este enfoque está fundamentado en las teorías de tipo estratégico propuestas por GUEST (1997), según las cuales la Dirección de Recursos Humanos se encuentra afectada por una serie de variables del contexto empresarial, y el éxito de la organización y de las políticas de personal aplicadas dependen directamente de su consideración y de la adaptación de la empresa a dichas circunstancias.

7.9. Perspectivas Teóricas en el campo de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

La Dirección de Recursos Humanos ha sido abordada desde distintas perspectivas basadas en la psicología, economía, *management* y sociología, centrándose en distintos aspectos del proceso (WRIGHT y MCMAHAN, 1992; SCHULER y JACKSON, 1995; MCMAHAN, VIRICK Y WRIGHT, 1999; BAMBERGER Y MESHOULAM, 2000).

En la siguiente ilustración recogemos una clasificación de las principales perspectivas y teorías que han servido de base y, a partir de las cuales, se ha articulado la investigación empírica en este campo, ofrecida por MCMAHAN *et al.* (1999), quienes además consideran una serie de variables condicionantes de la efectividad de la gestión de personal y la justificación teórica de su influencia en la Dirección de Recursos Humanos.

Gráfico No.4: Aproximaciones Teóricas a la Dirección de Recursos Humanos



Fuente: McMahan, Virick y Wright, 1999

Dentro de estas perspectivas teóricas, en este trabajo nos centraremos en las que a nuestro juicio han tenido y tienen una mayor repercusión en la investigación empírica: Teoría de Recursos y Capacidades y Teoría del Comportamiento.

7.10. Teoría de Recursos Humanos y Capacidades

La Teoría de Recursos y Capacidades supone un desplazamiento del análisis estratégico desde el sector industrial hacia la empresa (PRAHALAD Y

HAMEL, 1990). La teoría de la empresa basada en los recursos profundiza en los factores que determinan la diferencia de beneficios, incidiendo no tanto en aspectos cuantitativos, como inversiones de equipo o dimensión, que son fáciles de imitar por parte de los competidores (BECKER Y HUSELID, 1998), sino mas bien en activos no observables y específicos, como recursos, habilidades de los miembros de la empresa, rutinas organizativas y cultura empresarial. Se estudia la competencia a través de recursos y capacidades, más que a través de productos y negocios. La teoría de la empresa basada en los recursos tiende a considerar las diferencias de desempeño entre empresas como resultado de diferencias en eficiencia más que de diferencias en poder de mercado (FOSS, KNUDSEN Y MONTGOMERY, 1995).

La competitividad de la empresa depende entonces de su capacidad para configurar un conjunto único de recursos difícilmente imitables por los competidores que, movilizados con la ayuda de los sistemas de organización y gestión que desarrolle la empresa, le aportara una serie de capacidades distintivas que le permitan generar una renta sostenible a largo plazo (FERNANDEZ RODRIGUEZ, 1995). Según esta teoría, para que un recurso se constituya en fuente de ventaja competitiva debe cumplir determinadas características: añadir valor a la empresa, ser único y raro, no imitable y no tener sustitutos directos, características que cumplen los recursos humanos (WRIGHT Y MCMAHAN, 1992; WRIGHT, MCMAHAN y MCWILLIAMS, 1994; BECKER Y GERHART, 1996; KAMOCHE, 1996; BARNEY Y WRIGHT, 1998; VALLE CABRERA, 2003).

La Teoría de la Empresa Basada en los Recursos Humanos, con carácter tradicional ha trabajado bajo el supuesto de la existencia de un equilibrio estático, fundamentándose principalmente en el supuesto de "no imitabilidad", ignorando que los cambios que se producen en el entorno pueden anular las fortalezas en las que la empresa fundamenta su competitividad (MAHONEY, 1995; TEECE, PISANO Y SHUEN, 1997). El abandono de este supuesto de estabilidad, nos acerca a una aproximación dinámica de la Teoría de Recursos y Capacidades desde la que se reconoce la necesidad de renovar, relocalizar o

reutilizar los recursos para mantener ventajas competitivas en un entorno como el actual caracterizado por su dinamicidad (CHAN, SHAFFER Y SNAPE, 2004).

En cuanto a las principales implicaciones de la consideración de la Teoría de Recursos y Capacidades en el campo de la Dirección de Recursos Humanos podemos destacar, por un lado, el reconocimiento de la necesidad de aplicar sistemas o conjuntos de prácticas de recursos humanos para mejorar la competitividad de la empresa. Así, en el análisis de la relación entre los recursos humanos y los resultados, se ha pasado del estudio de practicas aisladas al estudio de sistemas de practicas coherentes entre si. Por otra parte, se reconoce la importancia determinante del factor humano en el éxito de la organización (CAPELLI Y SINGH, 1992). Las diferentes políticas de recursos humanos -formación, selección, diseño de puestos...- son herramientas que permiten que los recursos humanos cumplan las características deseables de todo recurso desde esta perspectiva teórica para constituirse en fuente de ventajas competitivas.

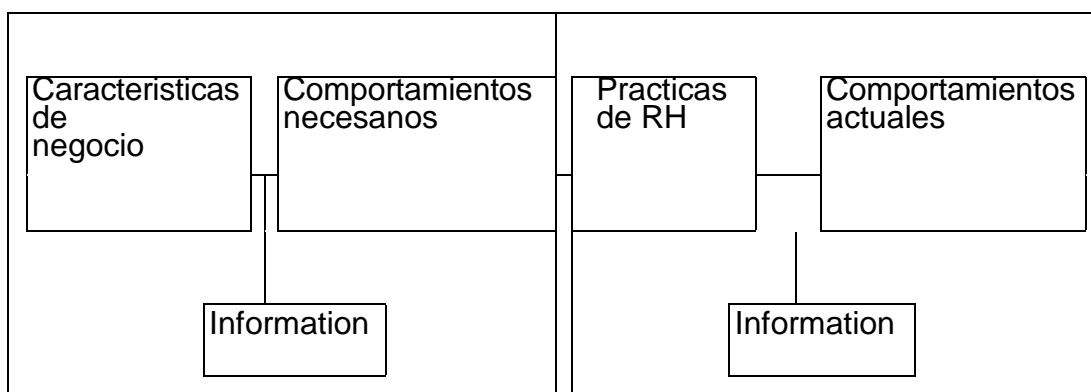
Por último, la aproximación dinámica de esta teoría ha justificado la consideración de variables intermedias en la relación recursos humanos-resultados como el capital humano de la organización (BECKER, HUSELID, PICKUS Y SPRATT, 1997; TAKEUCHI, 2003; SAA Y GARCIA-FALCON, 2004; YOUNDT Y SNELL, 2004) o la cultura organizativa (CHAN *etal*, 2004) e interacciones entre diferentes dimensiones organizativas.

7.11. Teoría del Comportamiento

La Teoría del Comportamiento puede ser considerada como una de las bases teóricas más utilizadas dentro de la perspectiva contingente en el ámbito de los recursos humanos. La misma esta fundamentada en la que diferentes estrategias requieren de diferentes comportamientos, actitudes y habilidades de los trabajadores (SCHULER, 1987).

Según esta teoría, las prácticas de recursos humanos tendrán un efecto directo sobre el comportamiento de los empleados¹ que se traduce en mejoras de los resultados organizacionales (LAWLER, 1986; HUSELID, 1995; BECKER, HUSELID, PICKUS Y SPRATT, 1997; GUEST, 1997; APPELBAUM *et al*, 2000; TAKEUCHI, 2003), de manera que la empresa debe aplicar un conjunto de practicas de personal coherentes con las necesidades de negocio - Ilustración 2 -.

Gráfica No.5: La Teoría del Comportamiento aplicada al Estudio de la Efectividad de la DRH.



Fuente: McMahan *et al.* (1999)

En este sentido, Huselid afirma que la adopción de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento favorecerá la mejora en las habilidades de los trabajadores y en su motivación. En este trabajo nos centraremos en la necesidad de conseguir una serie de comportamientos por parte de los recursos humanos. De hecho, HUSELID (1995) afirma que no se obtendrá todo el resultado potencial de esta mejora del capital humano de la empresa, si no se consigue que los trabajadores desarrollen todas estas habilidades en su trabajo diario. Partiendo de este planteamiento, afirma que el aumento en la motivación de los trabajadores puede ser conseguido mediante la aplicación de una serie de prácticas de recursos humanos que incluyen la evaluación individual o en grupos, su vinculación con la retribución o la utilización de sistemas de promoción interna que permitan el desarrollo de los empleados. El autor

entiende, por lo tanto, que gran parte de la contribución hecha por los empleados puede ser regulada y potenciada por las políticas y prácticas establecidas por la Dirección.

Un marco teórico adicional utilizado en el análisis de la relación entre las actitudes y comportamientos de los trabajadores y los resultados empresariales, es la Teoría del Intercambio Social, centrándose en la manera en que los individuos responden de manera equivalente al apoyo recibido por parte de la empresa. Cuando las percepciones del trabajador son positivas aumenta su compromiso con la empresa, su grado de implicación, el nivel de satisfacción laboral, lo que se traduce en resultados superiores para la empresa. En este sentido, WAYNE, SHORE Y LIDEN (1997) encontraron una relación directa entre las prácticas de recursos humanos desarrolladas por la organización con la percepción del trabajador sobre el apoyo recibido por parte de la empresa.

7.12. Incentivos

Un incentivo es aquello que se propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, menos coste y mayor satisfacción; de este modo, se pueden ofrecer incentivos al incremento de la producción, siempre que no descienda la calidad, a la asiduidad y puntualidad (premiándola), al ahorro en materias primas.

Las empresas abonan incentivos para recompensar el rendimiento de sus trabajadores basándose en tres suposiciones:

- Los empleados individuales y los equipos de trabajo se diferencian por la cuantía y calidad de su contribución a la empresa.
- Los resultados globales de la organización dependen, en gran medida, del rendimiento de los individuos y de los grupos de la empresa.

- Para atraer, retener y motivar a los mejores trabajadores y ser justo con el resto de empleados de la empresa, se debe recompensar a todos los empleados de la organización en función de su rendimiento.

Con el abono de incentivos, una organización persigue el objetivo personal de mejorar el desempeño premiado, de forma periódica y regular, el mejor desempeño para reforzar positivamente y mantener esa conducta. Para lograr este objetivo es necesario que los incentivos reúnan los siguientes requisitos:

- La prima ha de resultar beneficiosa tanto para el empresario como para el trabajador.
- El sistema ha de ser fácilmente comprendido por los trabajadores.
- El sistema ha de prever el control de la calidad de la producción para evitar el aumento del volumen de producción, en detrimento de la calidad.

Para alinear objetivos entre empresarios y trabajadores, es necesario diseñar contratos que contengan sistemas de incentivos adecuados. Estos incentivos pueden estar guiados por los siguientes **principios** (Milgrom y Roberts, 1993):

- **Principio de información:** afirma que es arriesgado para el empresario fijar sistemas de incentivos al principio, debido al desconocimiento del comportamiento del trabajador en el futuro. Este riesgo se va reduciendo al medida que el trabajador lleva más tiempo en la empresa y se va incrementando la cantidad de información sobre su comportamiento.
- **Principio de la intensidad de los objetivos:** establece que la cuantía de los incentivos debería ser una función creciente del rendimiento marginal de la tarea, de la precisión con que se mida el trabajo realizado y de la

sensibilidad del agente a los incentivos que viene unida a una mayor o menor aversión al riesgo.

- **Principio de igualdad de las compensaciones:** significa proveer iguales incentivos para cada una de las actividades que deba realizar un mismo individuo ya que si no, se dedicaría en exclusiva a la tarea que el suponga mayores incentivos, dejando de lado el resto.
- **El efecto "trinquete":** se refiere a la práctica de basar los objetivos de actuación en el desempeño anterior de la misma actividad. Aunque el conocimiento sobre actuaciones anteriores es la mejor fuente de información sobre el desempeño futuro del agente y, por consiguiente, el coste de proveer incentivos disminuye según el principio de información, impone costos al agente, al castigarlo por el buen trabajo realizado en el pasado que le supone mayores niveles de exigencia para el futuro.

7.13. Incentivo Laboral

Incentivo del latín (*incent vus*) es aquello que **mueve a desear o hacer algo**. Puede tratarse de algo real (dinero) o simbólico (intención de dar u obtener una satisfacción). En el ámbito de la **economía**, un incentivo es un estímulo que se ofrece (a una persona, objeto, sector) con el objetivo de aumentar la producción y mejorar el rendimiento. El incentivo se puede ver como la **estimulación** que se le otorga a un sujeto en cualquier ámbito con la intención de que aumente su esfuerzo o lo mantenga en caso de producir grandes rendimientos. Se trata, por lo tanto, de una *recompensa* o un *premio*.

Origen de los incentivos

La acción humana se suele regir por incentivos, a veces inconscientes (puesto que no se piensan con detenimiento). Una persona, al realizar una actividad, lo hace con el fin de obtener alguna satisfacción, de una forma u otra. Este fin incentiva a la persona a

actuar. Es fácil advertir que todos tenemos incentivos en la vida cotidiana. *Frederick W. Taylor* tenía la certeza de que los empleados se esforzarían más si se les pagaba un incentivo financiero basado en el número de unidades que producían. Este sistema pronto fue seguido por otros, tales como: *Emerson, Gantt...* Aunque dependiendo del sistema de cálculo de incentivos, los planes cambiaban, todos iban encaminados a relacionar los salarios de los empleados con la productividad.



¿ Por qué incentivar?

- Si la empresa pudiera supervisar a sus empleados, no se produciría el pago de incentivos, puesto que sería innecesario, simplemente, empresa y empleados negociarían un nivel de esfuerzo, con una retribución final según se hubieran cumplido los objetivos finalmente o no.
- Por esta razón, al existir dificultades a la hora de supervisar a los empleados, y el coste de controlar su esfuerzo es alto, se opta por otras alternativas como son las retribuciones variables y las motivaciones de diferentes índoles.
- A la empresa, le interesa motivar a sus empleados para que realicen un mayor esfuerzo cuando puede obtener unos mayores beneficios como consecuencia de los resultados de éste. Cuando el esfuerzo de los trabajadores no repercute demasiado en los resultados que consigue la empresa, no es especialmente interesante el uso de la retribución variable. En el caso de los incentivos de productividad, esto equivale a decir que éstos serán utilizados cuando sea especialmente provechoso que los

empleados aceleren su ritmo de producción y fabriquen un mayor número de unidades de producto.

Objetivos y Características

- El objetivo de los incentivos, es motivar a los trabajadores en la labor realizada en sus respectivas actividades.
 - El incentivo deberá beneficiar tanto a la empresa como al trabajador.
 - Los planes deben ser de fácil entendimiento para los trabajadores.
 - Deben motivar al empleado fomentando el aumento de su productividad.
 - Los planes deben incluir el control de la producción de la empresa.
 - Deben ser capaces de retener a los trabajadores competentes y de atraer a las personas disponibles en el mercado con grandes capacidades.

7.13.1. Tipos de Incentivos

Monetarios

Se trata de aspectos cubiertos con dinero o su equivalente que el empleado recibe por su trabajo.

Tipos de Incentivos Monetarios

- *Sueldos*: Dinero que recibe el empleado por los servicios que realiza a la empresa.
- *Sobre Unidades de Producción*: Se encargan de compensar al trabajador según su volumen de rendimiento.
- *Bonos*: Se presenta por primas anuales (pensiones, bonificaciones...)
- *Comisiones*: El vendedor puede recibir un porcentaje del precio de venta fijado para los artículos.
- *Por equipo*: Se favorece a los miembros del grupo, según el resultado obtenido.

No Monetarios

Se refieren a aquellas recompensas que no se relacionan con los salarios, y que ayudan a motivar al trabajador haciéndose evidente su aumento de esfuerzo.

Tipos de incentivos No Monetarios

- *Apoyo Social* :
 - Asistenciales: Seguridad para el empleado y su familia (seguro, asistencia médica...)
 - Recreativos: Condiciones de descanso y diversión (a veces también está incluida la familia)
- *Adiestramiento* :
 - La organización ofrece al empleado la posibilidad de formarse para realizar mejor sus funciones.

Ventajas de los Incentivos

Dentro de las ventajas del pago de incentivos, podemos enumerar las siguientes situaciones, las cuales son los resultados del estudio realizado para determinar cuándo hacer uso del pago de incentivos adicionales del sueldo base.

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización.
- Los pagos de incentivos son costes variables que se alcanzan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costes fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de la actividad. Si se cumplen los objetivos de operación

(calidad, cantidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retienen los incentivos.

- Los incentivos impulsan el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

7.14. Teoría de las necesidades de *McClelland*:

Presenta tres impulsos motivacionales dominantes, que reflejan elementos de la cultura en que crecieron los individuos (familia, educación, religión y libros):

- Afiliación (impulso por relacionarse con otros eficazmente)
- Logro (impulso por superar retos, avanzar, crecer)
- Poder (impulso por influir en las personas y las situaciones)

También se agrega un cuarto impulso en el último tiempo:

- Competencia (impulso por hacer un trabajo de gran calidad)

A continuación explicaremos cada impulso:



Fuente: Mc Clelland 2011

a. Motivación para el logro:

Es el impulso por superar los retos a fin de alcanzar metas. El logro es importante en sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen.

Características que definen a los que se orientan hacia el logro:

- Trabajan más duro cuando perciben que recibirán reconocimiento por sus esfuerzos
- Trabajan más duro cuando solo hay un riesgo moderado de fracasar
- Trabajan más duro cuando reciben retroalimentación específica de su desempeño.
- Como gerentes tienden a confiar en los empleados, a compartir y recibir ideas, a fijar metas superiores y a esperar que sus subordinados también estén orientados al logro.

b. Motivación por afiliación

La diferencia con los que se orientan hacia el logro es que los que están motivados por afiliación trabajan más duro cuando se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación, más que por una evaluación detallada de su conducta en el trabajo. Tienden a escoger a amigos como asistentes en vez de fijarse solamente en las capacidades técnicas.

c. Motivación por competencia

Es el impulso por realizar un trabajo de gran calidad.

Características de las personas motivadas por la competencia:

- D Dominar su trabajo
- D Desarrollar habilidades para la solución de problemas
- S Se esfuerzan por ser innovadores
- S Se benefician de sus experiencias
- T Tienden a realizar un buen trabajo por la satisfacción interna que les produce y la estima que obtienen de los demás.
- E Esperan un trabajo de alta calidad de sus subalternos.
- P Pueden pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

d. Motivación por poder

Es el impulso por influir en las personas y en las situaciones.

Características:

- Crear un impacto en sus organizaciones.
- Están dispuestos a correr riesgos para lograrlo.
- Pueden usar ese poder en forma constructiva o destructiva.
- Los motivados por el poder son excelentes si sus impulsos son hacia el poder institucional, que busca influir en las personas para el bien de la organización y no del poder personal. Serán líderes exitosos.

7.15. Teoría Motivacional de Maslow

Siguiendo la línea iniciada por Elton Mayo, brilla con luz propia Abraham Maslow, cuya teoría de la motivación es un clásico en los textos sobre administración y dirección de empresas. Maslow, realiza una taxonomía de los motivos (necesidades) humanos:

- Elementales: fisiológicas y de seguridad.
- Intermedias: estima y afecto de los demás.
- Superiores: logro, autoestima y autorrealización personal.

Según Maslow, el ser humano privado de todo estará únicamente motivado por sobrevivir (obtener comida y bebida); satisfechas estas necesidades, serán sustituidas por la seguridad (obtener abrigo, refugio y protección contra el peligro); ser estimado y querido por las demás personas y así hasta llegar a las necesidades más elevadas (autorrealización); hacer realidad todo el potencial y la capacidad de la persona, que así llegaría al máximo desarrollo posible de sus facultades.

Maslow, en su teoría motivacional, sugiere que las personas serían poseedoras de una tendencia intrínseca al crecimiento o auto perfección, una tendencia positiva al crecimiento, que incluye tanto los motivos de carencia o déficit como los motivos de crecimiento o desarrollo.

Maslow introduce el concepto de jerarquía de las necesidades, en la cual las necesidades y de libros en venta se encuentran organizadas estructuralmente con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por nuestra constitución genética como organismo de la especie humana (de ahí el nombre de institoides que Maslow les da).

La jerarquía está organizada de tal forma que las necesidades de déficit se encuentren en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía; de este modo, en el orden dado por la potencia y por su prioridad, encontramos las

necesidades de déficit; las cuales serían las necesidades fisiológicas, las necesidades de estima; las necesidades de seguridad, las necesidades de desarrollo, las cuales serían las necesidades de auto actualización (self-actualización) y las necesidades de trascendencia.

Dentro de esta estructura, cuando las necesidades de un nivel son satisfechas, no se produce un estado de apatía, sino que el foco de atención pasa a ser ocupado por las necesidades del próximo nivel y que se encuentra las que busca satisfacer.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades inferiores son prioritarias, y por lo tanto, más potente que las necesidades superiores de la jerarquía; “un hombre hambriento no se preocupa por impresionar a sus amigos con su valor y habilidades, sino, más bien, con asegurarse lo suficiente para comer” (DiCaprio, 1989, pag.364). Solamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores -aunque lo haga de modo relativo-, entran gradualmente en su conocimiento las necesidades superiores, y con eso la motivación para poder satisfacerlas; a medida que la tendencia positiva toma más importancia, se experimenta un grado mayor de salud psicológica y un movimiento hacia la plena humanización.

7.15.1.Rendimiento laboral

En un contexto empresarial, el concepto de desempeño ha sido tomado del inglés performance o de perform. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad (http://mp.peru-v.com/desempeno/ed_principal.htm). Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales.

7.15.2. Factores que afectan el rendimiento laboral

Los factores que afectan el desempeño del empleado son:

Factores:	Para hacer frente a "satisfactorio" o "superior" los objetivos de rendimiento, un empleado debe tener:
Capacidad	La capacidad de aprender y realizar las tareas necesarias
Normas	Las expectativas para lograr y pautas que para su consecución
Conocimiento y habilidad	La información y los conocimientos técnicos necesarios para realizar el trabajo
Realimentación	La retroalimentación de la gestión que se comunica de manera eficaz la situación de rendimiento de la persona, basado en las directrices y herramientas medibles
Medio ambiente	Condiciones de trabajo aceptables, tales como el tiempo suficiente y equipo para realizar el trabajo con eficacia
	Incentivos en el lugar que reforzar positivamente el buen desempeño

7.16. Productividad, motivación y el presencialismo

Uno de los mayores problemas existentes hoy en día tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas es la falta de rendimiento laboral, que perjudica la productividad y las finanzas de la empresa en cuestión.

Cuando hablamos de rendimiento laboral nos referimos a la relación existente entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue. Sería como el beneficio o el provecho.

Pero como en todos los contextos un factor muy importante a tener en cuenta es la motivación como motor para obtener los objetivos y llegar a las metas establecidas.

Que la motivación desempeña un papel esencial en el rendimiento de los trabajadores no es algo nuevo, podemos encontrar esta relación entre motivación y rendimiento en diversos autores a lo largo de la historia.

Vroom en 1964 con su teoría de la expectativa y motivación.

Gary Blau (1993) descubrió que los componentes de la motivación contribuían al rendimiento laboral, pero también que la combinación de ambos era muy importante.

Otras investigaciones que merece la pena mencionar son las de Meece, Wigfield y Eccles en 1990 que demostraron la importancia de las expectativas de éxito que puede tener el individuo para explicar el comportamiento y su motivación. Y Richard T. Mowday y Daniel G. Spencer (1981) demostraron que la motivación estaba relacionada con el absentismo con lo cual se puede predecir el rendimiento laboral a partir de los indicadores de motivación.

Y por último, muy importante es la aportación de Ruth Kenfer en 1995 que señala que la motivación y el rendimiento presentan una influencia recíproca. Esto es que no sólo la motivación puede afectar al rendimiento, sino que el rendimiento también puede afectar a la motivación. Muchas veces conocer cuál es nuestro rendimiento conseguido puede favorecer la motivación futura.

Hay que motivar a los trabajadores para que quieran y para que puedan realizar convenientemente su cometido, la motivación laboral es parte importante en el éxito de la eficiencia empresarial.

Pero en España todavía prevalece la falsa creencia de cuantas más horas trabajadas más productividad. La productividad depende de la organización eficiente del trabajo y de la capacidad y responsabilidad del trabajador. No es cuestión de más horas, sino de cómo se utilizan dichas horas.

El presentismo laboral lo podemos definir como la presencia de los trabajadores en sus puestos de trabajo más allá de su horario normal y de lo necesario con la única intención de hacer notar su presencia. Este presentismo se ha visto aumentado en un 40% en los últimos años debido a la crisis y al miedo que tiene la gente a perder su empleo sumado al hecho de la falta de personal para llevar a cabo el trabajo.

Según un estudio comparativo elaborado por la escuela de negocios de IESE y Adecco en el año 2006 a partir de los datos oficiales del Instituto Nacional de Estadística y sus homólogos europeos, España es el tercer país con la jornada laboral más larga de toda la UE, pero es el que menor rendimiento obtiene por hora trabajada. Según los datos de este informe, en el año 2006, el rendimiento laboral en España solo estaba situado por encima de Polonia y Portugal, y además se añade que la relación que asocia una jornada laboral más extensa a una mayor productividad es negativa, ya que al trabajar más horas se tiende a disminuir el aprovechamiento que se hace de ellas. La conclusión que podemos sacar es que una mejor eficiencia nos puede llevar a reducir la jornada laboral. No tiene tanto que ver con el tiempo sino con el empleo que se hace del mismo. Por eso, más allá de los sistemas de control de horarios de los trabajadores, los empresarios que deseen aumentar la productividad de su empresa deben tener en cuenta el volumen de trabajo hecho que es lo que realmente interesa. En definitiva saber en que perdemos el tiempo.

En otro estudio efectuado por el Insee - Institut national de la statistique et des études économiques realizado en el año 2007, España estaba a la cabeza de horas trabajadas al año en Europa.

Otro estudio hecho por Ranstad viene a confirmar que los trabajadores caen en el presentismo con el objetivo de asegurar su puesto de trabajo y no para producir más. El 45% manifestaron que notan que sus compañeros permanecen más horas en su puesto de trabajo por miedo a perder su empleo. Este planteamiento va asociado a un antiguo supuesto que dice "si no estás en tu puesto de trabajo, no estás trabajando". Durante mucho tiempo la productividad de un trabajador se medía por las veces que dicho trabajador se levantaba de la mesa o levantaba la mirada de su trabajo en la mesa.

La conclusión que sacamos es que la idea de presentismo laboral va asociada a un modelo de producción que ha quedado obsoleto hoy en día. Aunque todavía estamos muy lejos de readaptarnos a una nueva idea, los empresarios ya buscan a personal que sea capaz de generar más beneficios para las empresas y no a alguien que simplemente esté en su puesto de trabajo más horas. La realidad nos ha demostrado que el hecho de estar en tu espacio de trabajo no se traduce en una mayor productividad, ya que los trabajadores no buscan mejorar su rendimiento sino asegurar su puesto.

A través de teorías y a lo largo de la historia el ser humano intentó conocer que es lo que motiva a otro a realizar determinada tarea y cuáles son las condiciones necesarias para obtener un resultado específico.

La jerarquía de necesidades de Maslow

El gráfico de Maslow representa distintos niveles de necesidades en forma piramidal, abajo las básicas y las superiores o racionales arriba.

La movilidad a cada categoría se da según el grado de satisfacción de la persona, sólo si la necesidad inferior le es contemplada podrá acceder a nuevas y superiores autorrealizaciones. Así muestra el ascenso desde requerimientos básicos, como la alimentación y la vestimenta; sucesivamente a las superiores, como seguridad, compañerismo y reconocimiento.

El factor dual de Herzberg

Mediante encuestas que indagaron la satisfacción de las personas en sus trabajos, se determinó que el bienestar tiene relación con la estimulación personal, el reconocimiento, los logros, y la autorrealización (Factor Motivadores). Mientras que lo contrario le es atribuido al entorno donde la persona realiza sus tareas, las relaciones personales, las condiciones de trabajo, y la política de la organización (Factores Higiénicos).

De estos dos grupos posteriormente se elaboró el concepto de job enrichment (enriquecimiento del trabajo), que son indicaciones para evitar la monotonía incrementando las responsabilidades y la valoración de las personas. La autonomía, la retroalimentación, y el ambiente de trabajo, son los puntos principales.

Los tres factores de MacClelland

David McClelland sostiene que las personas tienen tres características que indican el factor de motivación de cada una: Logro, Poder, Afiliación.

Primero están aquellos en que el impulso de obtener éxito es constante y la estimulación la alcanzan desarrollando actividades que aspiren a la excelencia, de aparente importancia, y siempre esperan una devolución por su trabajo. Luego, le siguen los individuos que buscan influir en su entorno y que aspiran al reconocimiento y la valoración de su grupo de trabajo. Por último, se ubican los que la motivación la consiguen en las relaciones interpersonales, habituados al trabajo en grupo.

7.17. Teoría X y Teoría Y de McGregor

En este desarrollo teórico se contraponen dos estilos de dirección influidos por la concepción del ser humano que tiene el que la pone en práctica.

Bajo la suposición de que una de las características de las personas es la pereza frente al trabajo, en la Teoría X la motivación se consigue a base de controles y castigos. Mientras que en la Teoría Y sobrevalora el esfuerzo y el compromiso como motivadores.

Lo fundamental en esta teoría es conocer lo que la persona busca dentro de la organización, y las formas en que intentará alcanzarlo, porque el grado de motivación estará determinado por lo que crea que tienen de valioso para él las metas y los incentivos.

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (Vroom, 1964), pero ha sido completada por Porter-Lawler (Porter y Lawler, 1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes.

La ERC de Alderfer

Basada en la experiencia de Maslow esta teoría destaca sólo tres necesidades por encima del resto para lograr la motivación.

Existencia: Satisfacción de las necesidades básicas.

Relación: Interacción con el entorno, reconocimiento alcanzado, e identificación con grupo de trabajo.

Crecimiento: Estimula la autorrealización.

Basada en la experiencia de Maslow esta teoría destaca sólo tres necesidades por encima del resto para lograr la motivación.

Existencia: Satisfacción de las necesidades básicas.

Relación: Interacción con el entorno, reconocimiento alcanzado, e identificación con grupo de trabajo.

Crecimiento: Estimula la autorrealización.

7.18. La Autoridad Nacional del Agua.

Mediante decreto legislativo 997, el MINAG se adelantó en crear bajo su estructura la Autoridad Nacional de Agua (ANA), como un organismo público adscrito al MINAG, responsable de dictar las normas y establecer los procedimientos para la gestión integrada y sostenible de los recursos hídricos. La ANA tiene personería jurídica de derecho público interno y constituye un

pliego presupuestal. Debemos señalar, sin embargo, que la sexta disposición complementaria final de la norma señala que la ANA podrá adscribirse al MINAM una vez culminado el proceso de implementación y operatividad de dicho ministerio. Ello no ha ocurrido a la fecha.

El decreto legislativo 997 dispone que la ANA es la encargada de elaborar la política y estrategia nacional de recursos hídricos y el plan nacional de recursos hídricos, ejerciendo potestad sancionadora en la materia de su competencia, aplicando las sanciones de amonestación, multa, inmovilización, clausura o suspensión por las infracciones determinadas en el artículo 120 de la LRH, de acuerdo al procedimiento sancionador contenido en el artículo 283 y siguientes de su reglamento , y ejerciendo en caso corresponda la facultad de ejecución coactiva.

Queda claro también que la LRH mantiene el rectorado del MINAG sobre los recursos hídricos. Esto se evidencia en 2 atribuciones específicas que identificamos en este nuevo sistema. En primer lugar, corresponde al MINAG la presidencia del consejo directivo de la ANA, que es a su tiempo el ente rector del Sistema. En segundo lugar, y no menos importante, está el hecho de que la jefatura de la ANA está a cargo de un funcionario designado mediante resolución suprema refrendada por el ministro de Agricultura, lo cual significa que quien tiene a su cargo la ejecución del pliego correspondiente a la ANA es un funcionario del sector agricultura.

La ANA ha aprobado su reglamento de organización y funciones (ROF) mediante decreto supremo 039-2008-AG, es decir, sobre la base de la norma de creación de la ANA y del decreto legislativo 1081, posteriormente derogado por la LRH. A la fecha de elaboración del presente manual, luego de la aprobación de la LRH, este ROF no ha sufrido ninguna modificación. Sin embargo, la quinta disposición complementaria final de la LRH ordena que el Poder Ejecutivo modifique dicho ROF y lo adecue a las disposiciones de la nueva normativa de recursos hídricos.

Así, de conformidad con la LRH, la ANA es el ente rector y la máxima autoridad técnico-normativa del Sistema y el responsable de su funcionamiento. En consecuencia, de conformidad con la LRH, sus funciones son:

a. Elaborar la política y estrategia nacional de los recursos hídricos y el plan nacional de gestión de los recursos hídricos, conduciendo, supervisando y

evaluando su ejecución, los que deberán ser aprobados por decreto supremo, refrendado por el presidente del Consejo de Ministros.

b. Establecer los lineamientos para la formulación y actualización de los planes de gestión de los recursos hídricos de las cuencas, aprobarlos y supervisar su implementación.

c. Proponer normas legales en materia de su competencia, así como dictar normas y establecer procedimientos para asegurar la gestión integral y sostenible de los recursos hídricos.

d. Elaborar el método y determinar el valor de las retribuciones económicas por el derecho de uso de agua y por el vertimiento de aguas residuales en fuentes naturales de agua, valores que deben ser aprobados por decreto supremo, así como aprobar las tarifas por uso de la infraestructura hidráulica propuestas por los operadores hidráulicos.

e. Aprobar, previo estudio técnico, reservas de agua por un tiempo determinado cuando así lo requiera el interés de la nación y, como último recurso, el trasvase de agua de cuenca.

f. Declarar, previo estudio técnico, el agotamiento de las fuentes naturales de agua, zonas de veda y zonas de protección, así como los estados de emergencia por escasez, superávit hídrico, contaminación de las fuentes naturales de agua o cualquier conflicto relacionado con la gestión sostenible de los recursos hídricos, dictando las medidas pertinentes.

g. Otorgar, modificar y extinguir, previo estudio técnico, derechos de uso de agua, así como aprobar la implementación, modificación y extinción de servidumbres de uso de agua, a través de los órganos desconcentrados de la autoridad nacional.

h. Conducir, organizar y administrar el Sistema Nacional de Información de Recursos Hídricos, el Registro Administrativo de Derechos de Agua, el Registro Nacional de Organizaciones de Usuarios y los demás que correspondan.

i. Emitir opinión técnica previa vinculante para el otorgamiento de autorizaciones de extracción de material de acarreo en los cauces naturales de agua.

j. Supervisar y evaluar las actividades, impacto y cumplimiento de los objetivos del Sistema Nacional de Gestión de los Recursos Hídricos.

- k. Emitir opinión técnica vinculante respecto de la disponibilidad de los recursos hídricos para la viabilidad de proyectos de infraestructura hidráulica que involucren su utilización.
- l. Ejercer jurisdicción administrativa exclusiva en materia de aguas, desarrollando acciones de administración, fiscalización, control y vigilancia, para asegurar la preservación y conservación de las fuentes naturales de agua, de los bienes naturales asociados a estas y de la infraestructura hidráulica, ejerciendo para tal efecto, la facultad sancionadora y coactiva.
- m. Establecer los parámetros de eficiencia aplicables al aprovechamiento de dichos recursos, en concordancia con la PNA.
- n. Reforzar las acciones para una gestión integrada del agua en las cuencas menos favorecidas y la preservación del recurso en las cabeceras de cuencas.
- o. Aprobar la demarcación territorial de las cuencas hidrográficas.
- p. Otras que señale la ley.

La estructura orgánica de la ANA se compone de una estructura básica, en donde figuran los siguientes órganos:

a. Consejo directivo: presidido por el MINAG. Máxima instancia de la autoridad nacional, conformada por representantes de los ministerios del Ambiente; Vivienda, Construcción y Saneamiento; y Energía y Minas; por representantes de sectores públicos productivos; sectores públicos de salud y saneamiento; de gobiernos regionales; municipalidades rurales; organizaciones de usuarios agrarios y no agrarios; comunidades campesinas; comunidades nativas; y representantes de la autoridad marítima nacional.

Entre las principales funciones se encuentra la de planificar, dirigir y supervisar la administración general y la marcha de la autoridad nacional y la de aprobar políticas, planes y estrategias institucionales.

b. Jefatura: tiene la función de ejercer la representación legal e institucional de la autoridad nacional, asumiendo la titularidad del pliego. Dirige la gestión técnica, financiera y administrativa, cautelando el cumplimiento de sus políticas, planes y estrategias institucionales. Coordina con los presidentes regionales la ejecución de las acciones de gestión del uso del agua que se desarrollan en sus respectivos ámbitos territoriales, entre otras funciones.

c. Tribunal Nacional de Resolución de Controversias Hídricas: con autonomía funcional, este tribunal conoce y resuelve en última instancia administrativa las reclamaciones y recursos administrativos contra las resoluciones emitidas por la autoridad administrativa del agua y la autoridad nacional, según sea el caso.

d. Órganos de apoyo, asesoramiento y línea.

e. Órganos desconcentrados, denominados autoridades administrativas del agua: encargados de resolver en primera instancia administrativa los asuntos de competencia de la ANA.

f. Administraciones locales de agua: dependen de las autoridades administrativas del agua y son las encargadas de administrar las aguas de uso agrario y no agrario en sus respectivos ámbitos territoriales. Estos ámbitos se aprueban mediante resolución ministerial, sobre la base de la agrupación de unidades hidrográficas indivisas, conforme a la metodología aprobada por el MINAG.

7.18.1. Condiciones Generales para el Uso de Recursos Hídricos y uso.

Es importante tener en cuenta que se han establecido ciertas obligaciones para todos los usuarios de recursos hídricos, al margen de la modalidad de acceso a estos recursos que utilicen.

Las obligaciones que deben cumplir todos los usuarios son las siguientes:

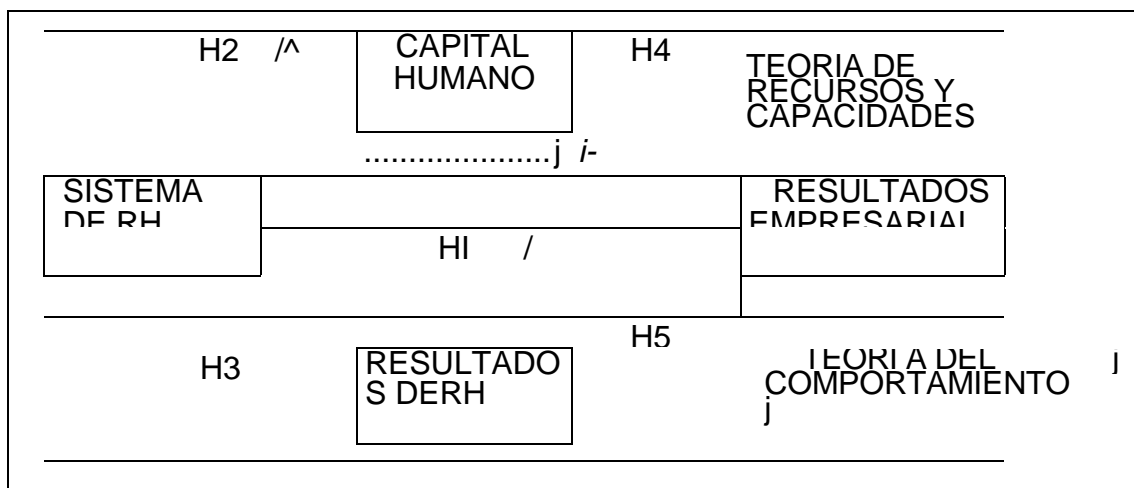
- a.** El uso de los recursos hídricos se encuentra condicionado a su disponibilidad y a las necesidades reales del objeto al cual se destinan.
- b.** El uso debe realizarse de manera eficiente, respetando los usos primarios y derechos de uso otorgados a terceros.
- c.** Se debe evitar la afectación de su calidad y de las condiciones naturales de su entorno.
- d.** Se debe promover el mantenimiento y mejoramiento de las características fisicoquímicas del agua, el régimen hidrológico en beneficio del ambiente, la salud pública y la seguridad nacional.

Adicionalmente, para poder interpretar de manera correcta las condiciones generales para el acceso al recurso, deben considerarse los principios generales enunciados líneas arriba, en tanto estos disponen condicionantes directas al uso del recurso hídrico y obligaciones tanto por parte del Estado como de los usuarios para la gestión del mismo.

7.19. MODELO PLANTEADO

Como hemos dicho anteriormente, con este trabajo pretendemos integrar las perspectivas teóricas, que con carácter más general han sido utilizadas para articular la investigación en este campo. El modelo recogido en la siguiente ilustración pretende integrar ambas perspectivas teóricas.

Gráfico No. 07: Modelo integrador de la relación sistema de recursos humanos- resultados



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar planteamos la relación que con carácter general ha sido testada en un amplio número de investigaciones que relacionan la aplicación de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento en los resultados empresariales (HUSELID, 1995; WRIGHT *et al*, 1995; KALLEBERG *et al*, 1996; YOUNDT *et al*, 1996; CONYON y READ, 1999; BAE y LAWLER, 2000; GUTHRIE, 2001; BAE, CHEN, WAN, LAWLER y WALUMBWA, 2003; GUEST

et al, 2003; CHAN *et al*, 2004). En concreto, planteamos que:

La segunda de las relaciones recogidas en el mismo, hace referencia al efecto positivo que tiene sobre la creación de capital humano la aplicación de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento tal y como proponen COLLINS (2000), TAKEUCHI (2003), SAA y GARCIA-FALCON (2004) y YOUNDT Y SNELL (2004).

Estos sistemas de recursos humanos de alto rendimiento incluyen variables tales como la formación que permite la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, técnicas rigurosas de selección que garantizan el talento y capacidad de los trabajadores contratados, incentivos que favorecen la búsqueda por parte de los trabajadores de nuevas destrezas, salarios competitivos que retengan a los trabajadores más válidos, un desafío de puestos que resulte motivador y favorezca el aprendizaje constante, sistemas de promoción y estabilidad laboral que sean percibidos por parte de los trabajadores como indicadores del compromiso de la organización y mecanismos de participación que fomenten la transmisión de conocimiento dentro de la organización. La hipótesis planteada es la siguiente:

En tercer lugar, analizamos la relación entre el sistema de recursos humanos aplicado y los resultados directamente relacionados con los recursos humanos. Dentro de la literatura, existen numerosos trabajos que analizan las influencias positivas de la utilización de sistemas de alto rendimiento sobre aspectos tales como: **satisfacción de los empleados** (KATZ, KOCHAN y WEBER, 1985; KRUEGER Y ROUSE, 1998; HOQUE, 1999; BAE y LAWLER, 2000; FEY, BJORKMAN y PAVLOVSKAYA, 2000; ARCAND, BAYAD y FAB I, 2002), **compromiso** (HOQUE, 1999; BAE y LAWLER, 2000), **rotación** (BIRD y BEECHLER, 1995; HUSELID, 1995; KRUEGER y ROUSE, 1998; BATT, 2002; GUEST, MICHIE, CONWAY y SHEEHAN, 2003; HARTOG y VERBUG, 2004), **nivel de absentismo** (KATZ *et al*, 1985; D'ARCIMOLES, 1997; KRUEGER y ROUSE, 1998; BOSELIE, PAAUWE y RICHARDSON, 2003; HARTOG y VERBUG, 2004) y **capacidad para atraer y retener personal con talento**

(FEY *et al.*, 2000; ORDIZ, 2000; GELADE e IVERY, 2003). En este sentido, WRIGHT, MCCORMICK, SHERMAN y MCMAHAN (1999) afirman que: a) técnicas rigurosas de selección aseguran el ajuste entre el trabajador y la cultura organizativa, lo que redundan con su nivel de satisfacción; b) que los programas formativos permiten a la organización transmitir los principales objetivos empresariales; y c) que la retribución variable orienta el esfuerzo y motivación de los trabajadores a las consecución de las metas fijadas por la organización. Con carácter general, estas prácticas de alto rendimiento son percibidas por los trabajadores como un signo de compromiso de la organización (BATT, 2002), y repercute positivamente en los aspectos anteriormente mencionados. En base a estas aportaciones proponemos la siguiente relación:

La cuarta hipótesis hace referencia al papel que desempeña el capital humano en la relación anteriormente descrita. Tomando como base teórica la Teoría de Recursos y Capacidades, DELERY Y SHAW (2001) afirman que: a) el capital humano puede constituirse en fuente de ventaja competitiva; b) que las actividades de Dirección de Recursos Humanos son las que tienen una mayor influencia sobre el capital humano de la empresa. En este sentido BECKER Y GERHART (1996) afirman que la aplicación de sistemas de recursos humanos de alto rendimiento no tiene por qué influenciar positivamente a los resultados *per se*, sino que es necesario un incremento previo en el capital humano de la organización. Empíricamente, esta circunstancia ha sido validada en trabajos como los de TAKEUCHI (2003), SAA Y GARCIA-FALCON (2004) o YOUNDT y SNELL (2004). La relación planteada es la siguiente:

Con las dos últimas hipótesis, tomando como base teórica la Teoría del Comportamiento analizamos, en primer lugar, y al igual que para la anterior, el efecto de mediación que los resultados relacionados directamente con los recursos humanos desempeñan en la relación sistema de recursos humanos-resultados.

BECKER *et al.* (1997) proponen un modelo de siete etapas donde se analiza la relación existente entre la estrategia empresarial y el valor de mercado de la empresa. Así, se reconoce que la estrategia determina el sistema de recursos humanos a utilizar, el cual incide sobre las habilidades de los empleados, su motivación, diseño de puestos y estructura organizativa. Dichas variables se encuentran estrechamente relacionadas con la productividad, creatividad y esfuerzo de los trabajadores, y a su vez con mayores niveles de beneficio y crecimiento, lo que implica un mayor valor de mercado de la empresa.

GUEST (1997) señala una serie de prácticas, cuya aplicación tendrá un efecto concreto sobre el comportamiento de los individuos, el cual se traducirá en el cumplimiento de una serie de objetivos de recursos humanos y de objetivos organizacionales. Esta circunstancia ha sido validada empíricamente en trabajos como los de HUSELID (1995), GELADE E IVERY (2003) o WRIGHT, GARDNER y MOYNIHAN (2003). La hipótesis queda formulada de la siguiente manera:

Con la última de las propuestas intentamos integrar las dos perspectivas teóricas consideradas en el trabajo, proponiendo que la relación entre el capital humano existente en la organización y los resultados empresariales se encuentra moderada por aquellos indicadores relacionados directamente con los recursos humanos.

De esta forma, reconocemos que disponer del capital humano adecuado es una condición necesaria pero no suficiente para la obtención de resultados superiores, de tal forma que esta relación se encuentra supeditada a que la empresa consiga motivar a los trabajadores para que desarrollen ese capital humano, establecer un clima laboral favorable, altos niveles de satisfacción laboral y reducciones en los niveles de absentismo y rotación.

MCDUFFIE (1995) reconoce que el proceso de gestión de personal se constituye en una herramienta clave que permite la consecución de ventajas competitivas siempre y cuando permitan el desarrollo de las habilidades y

conocimientos necesarios y, a su vez, consigan que el personal se encuentre motivado para su utilización. Por otro lado, WRIGHT Y SNELL (1991) que las empresas exitosas deben poseer trabajadores motivados y comprometidos con los en el cumplimiento de los objetivos organizativos. Teniendo en cuenta la necesidad de conseguir unos requerimientos en cuanto a las circunstancias que rodean la realización del trabajo, vinculadas directamente con los trabajadores como garantía del éxito de las actividades de personal desarrolladas.

II. MATERIAL Y MÉTODOS

a. Material de Estudio

i. POBLACIÓN

La población estuvo conformada por hombres y mujeres que trabajan o están relacionadas con la Institución Autoridad Nacional del Agua (ANA) y que hacen un total de 450 personas, entre accionistas, empresarios, funcionarios, clientes y otros- Región La Libertad Costa.

ii. DISEÑO MUESTRAL

Debido a que la empresa estatal en la jurisdicción La Libertad- costa cuenta con un número considerable de trabajadores y de personas representativas relacionadas directamente con aquella se ha considerado como muestra a un número de 150 como muestra de personas, es decir el 30% de la población total, a quienes se aplicaron los cuestionarios en mención.

Se trata de una muestra de tipo no probabilística y por conveniencia, según lo plantea **Valderrama (2006)**.

Entonces, la muestra estuvo constituida por los hombres y mujeres que se relacionan con la Autoridad Nacional del Agua, ubicado en ALA CHAO – VIRU MOCHE y zona costa de Región La Libertad..

Descripción de variables y escalas de medición:

VARIABLE	DIMENSIÓN	TIPO VARIABLE	INDICADOR	ESCALA
Independiente	Estructura, Recompensa, Desafío, Relación, Cooperación, Conflictos, Identidad.	Cualitativa	Encuesta: Muy Desfavorable Desfavorable Favorable Muy favorable	Ordinal
Dependiente	Rapidez, puntualidad, trato cortes, habilidad.	Cualitativa	Encuesta Muy ineficaz Ineficaz Eficaz Muy eficaz	Ordinal

Fuente: Propia

b. PROCEDIMIENTOS

i. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo Aplicada

ii. Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación se obtuvo la autorización ante la jefatura nacional de la empresa sujeta a este estudio.

Asimismo, para la realización de este trabajo de investigación

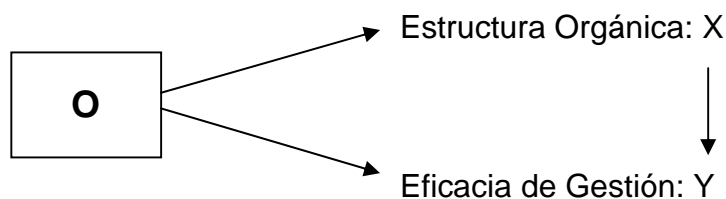
de campo se utilizó la observación y la aplicación de un cuestionario de gestión integrada por capacidades y competencias y otro de eficacia de la institución.

iii. ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

Los datos serán obtenidos aplicando los cuestionarios propuestos y los datos obtenidos, los cuales serán procesados empleando el programa SPSS versión 18 y los resultados serán presentados en cuadros estadísticos de doble entrada con frecuencia absoluta y relativas porcentuales.

Para determinar si existe asociación entre las variables propuestas se aplicó la prueba chi-cuadrado, para asociación de factores. Si P es $<$ de 0,05 existirá asociación entre factores propuestos.

- a. **DISEÑO.**- se aplicará el diseño descriptivo correlacional de una sola casilla o grupo.



La técnica de investigación que se aplicará en el presente trabajo será de análisis y comparación, ya que el presente trabajo permitirá mejorar la estructura orgánica de la Autoridad Nacional del Agua.

III. RESULTADOS

Para el desarrollo del trabajo de campo, de una población aproximada de 450 personas entre accionistas, propietarios, directores, gerentes, funcionarios y trabajadores que laboran en la Autoridad Autónoma del Agua de las grandes empresas, medianas empresas, pequeñas y microempresas de la región La Libertad, sólo se ha tomado como muestra para la investigación 150 personas en un muestreo no probabilístico por conveniencia, por la tecnicidad de tema, que no necesariamente es de conocimiento y comprensión de muchos integrantes involucrados en el estudio.

Tabla No. 01

<i>PARTICIPANTES</i>	<i>Grandes empresas</i>	<i>Medianas empresas</i>	<i>Pequeñas empresas</i>	<i>Micro empresas</i>	<i>Total</i>
<i>Accionistas</i>	<i>10</i>	<i>00</i>	<i>00</i>	<i>00</i>	<i>10</i>
<i>Socios</i>	<i>10</i>	<i>20</i>	<i>20</i>	<i>00</i>	<i>50</i>
<i>Propietarios</i>	<i>00</i>	<i>00</i>	<i>08</i>	<i>08</i>	<i>16</i>
<i>Directores</i>	<i>10</i>	<i>00</i>	<i>00</i>	<i>00</i>	<i>10</i>
<i>Gerentes</i>	<i>11</i>	<i>05</i>	<i>00</i>	<i>01</i>	<i>17</i>
<i>Trabajadores</i>	<i>21</i>	<i>05</i>	<i>05</i>	<i>05</i>	<i>36</i>
<i>Proveedores</i>	<i>02</i>	<i>01</i>	<i>02</i>	<i>01</i>	<i>06</i>
<i>Clientes</i>	<i>01</i>	<i>02</i>	<i>01</i>	<i>01</i>	<i>05</i>
<i>Total participantes</i>	<i>65</i>	<i>33</i>	<i>36</i>	<i>16</i>	<i>150</i>

Fuente: Elaboración a cargo del autor

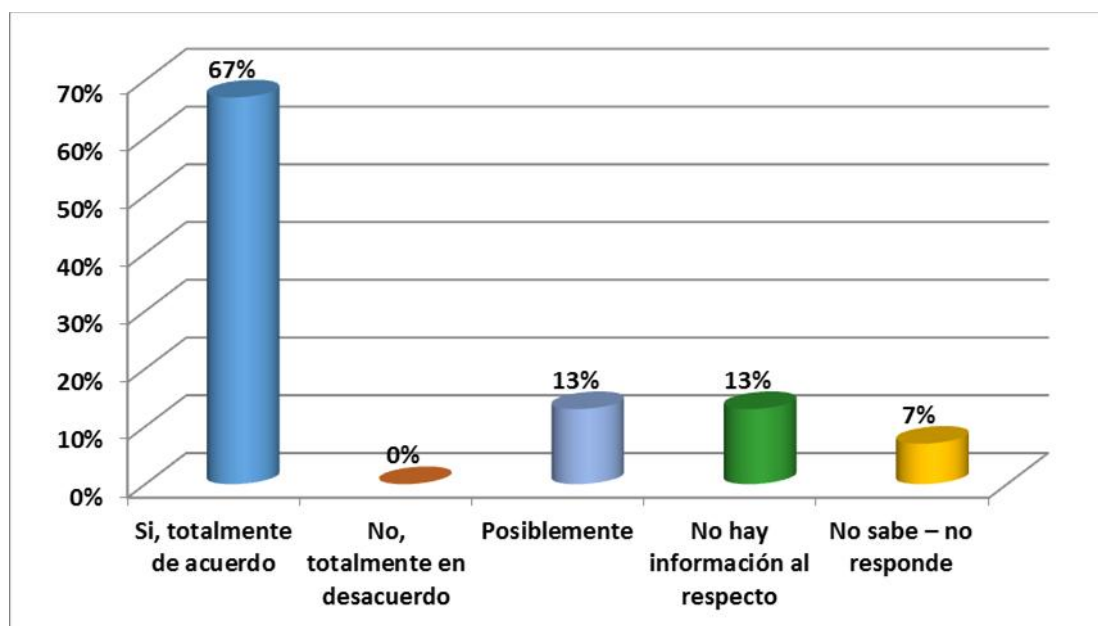
PREGUNTA No. 1:

¿Se puede decir que las empresas de las diferentes organizaciones empresariales que reciben directa e indirectamente servicios de la Autoridad Autónoma del Agua de Virú, Moche, Chao, Chicama y otros, se constituyen, organizan y controlan al igual que cualquier otro tipo de empresa?

Tabla No. 02. Sobre tipo de estructuras de organizacionales

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si, totalmente de acuerdo	100	67
No, totalmente en desacuerdo	00	00
Posiblemente	20	13
No hay información al respecto	20	13
No sabe – no responde	10	07
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta realizada por el autor.



Gráfica No.08:

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados responden en un 67% que las diferentes organizaciones empresariales, al igual que el resto de empresas, se constituyen, organizan, dirigen, coordinan y controlan; un 13% contestan que posiblemente suceda ello; otro 13% contesta que no dispone de información al respecto y un 7% dice que no sabe o no responde a la pregunta.

El proceso de gestión de las empresas es la misma efectivamente, sin embargo por el tipo de giro, las empresas tienen que adoptar determinados modelos de estructuras organizacionales para poder llevar a cabo sus actividades con relativo éxito, y riesgos y los niveles de rentabilidad no son las mismas entre sectores productivos.

PREGUNTA No. 2:

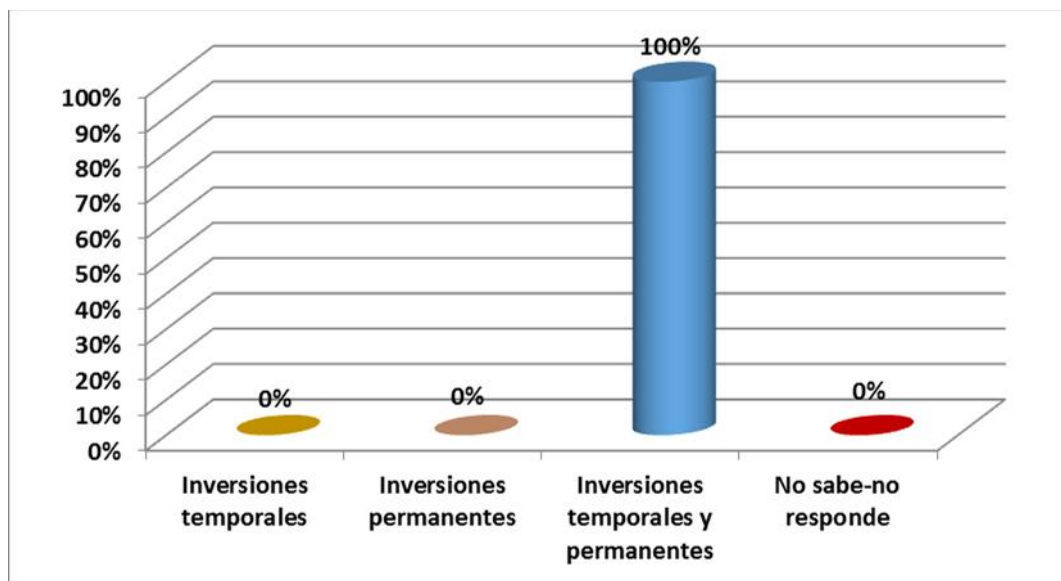
¿Qué instrumentos de inversiones recursos financieros para recursos hídricos deben disponer las empresas del sector agropecuario, agroindustrial y otras para llevar a cabo sus actividades normalmente?

ANÁLISIS:

Tabla No. 03: Sobre inversiones en recursos hídricos

ALTERNATIVAS	CANT	%
Inversiones temporales	00	00
Inversiones permanentes	00	00
Inversiones temporales y permanentes	150	100
No sabe-no responde	00	00
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta realizada por el autor.



Gráfica No. 9.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados responden al 100% que las empresas de los sectores en estudio deben utilizar instrumentos de inversión de tipo temporal y permanente para que les permita desarrollar su giro con menores riesgos y máxima rentabilidad y en el marco del planeamiento táctico y estratégico, lo que facilitará la optimización de la gestión.

Las inversiones temporales, estarán constituidas por los materiales y suministros diversos que utiliza la actividad y las inversiones permanentes por los inmuebles, maquinaria y mejoramiento de equipos diversos para recursos hídricos que necesitan las empresas para concretar las actividades propias de su giro.

Las inversiones deben gerenciarse en base a políticas, estrategias, tácticas y acciones más convenientes para sacarles el máximo provecho.

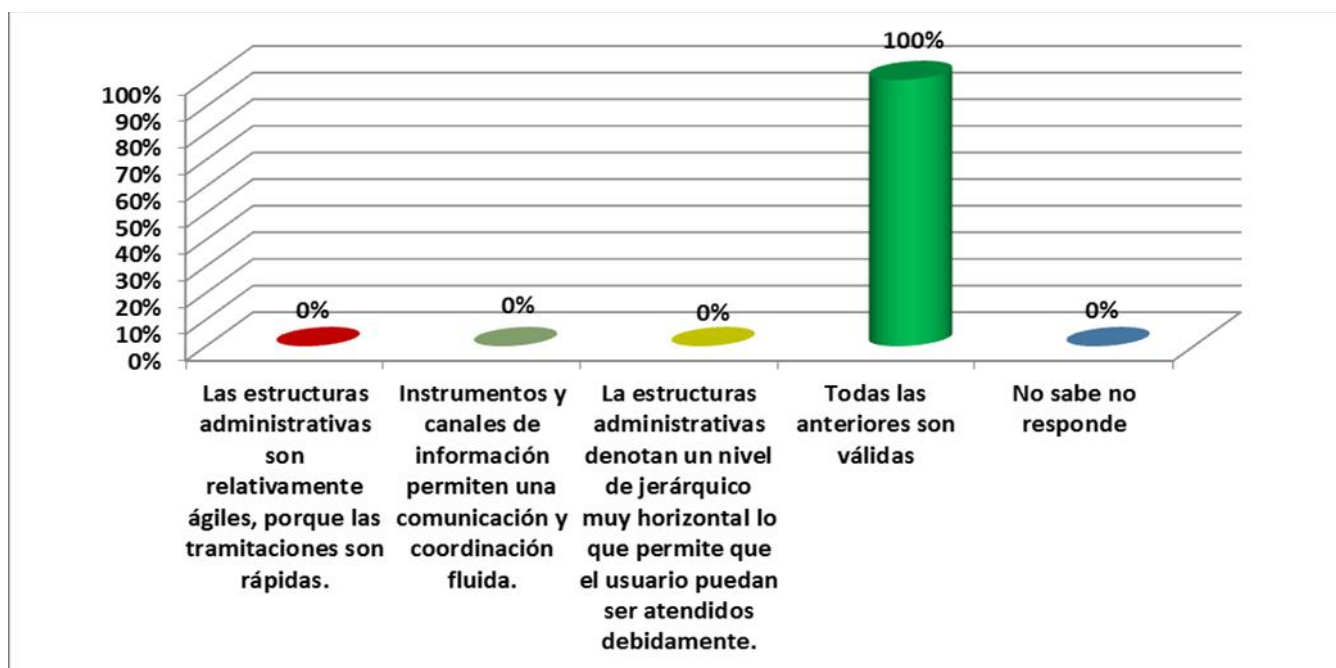
PREGUNTA No. 3:

¿En general que ustedes están de acuerdo con la atención que brindan la Autoridad Autónoma del Agua a través de las diferentes Oficinas de la Región La Libertad, lo que permite poder llevar a cabo sus actividades con normalidad?

Tabla No.4. Niveles y canales de atención brindada oficinas ANA

ALTERNATIVAS	CANT	%
Las estructuras administrativas son relativamente ágiles, porque las tramitaciones son rápidas.	00	00
Instrumentos y canales de información permiten una comunicación y coordinación fluida.	00	00
La estructuras administrativas denotan un nivel de jerárquico muy horizontal lo que permite que el usuario puedan ser atendidos debidamente.	00	00
Todas las anteriores son válidas	150	100
No sabe no responde	00	00
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta realizada por el autor.



Gráfica No. 10.

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados contestan al 100% que en general, las oficinas que pertenecen a la Autoridad Autónoma del Agua en los Valles de Virú, Chao, Chicama y otros de la Región La Libertad reciben una atención adecuada y en las mejores condiciones lo que permite minimizar el riesgo y elevar la rentabilidad de sus organizaciones clientes.

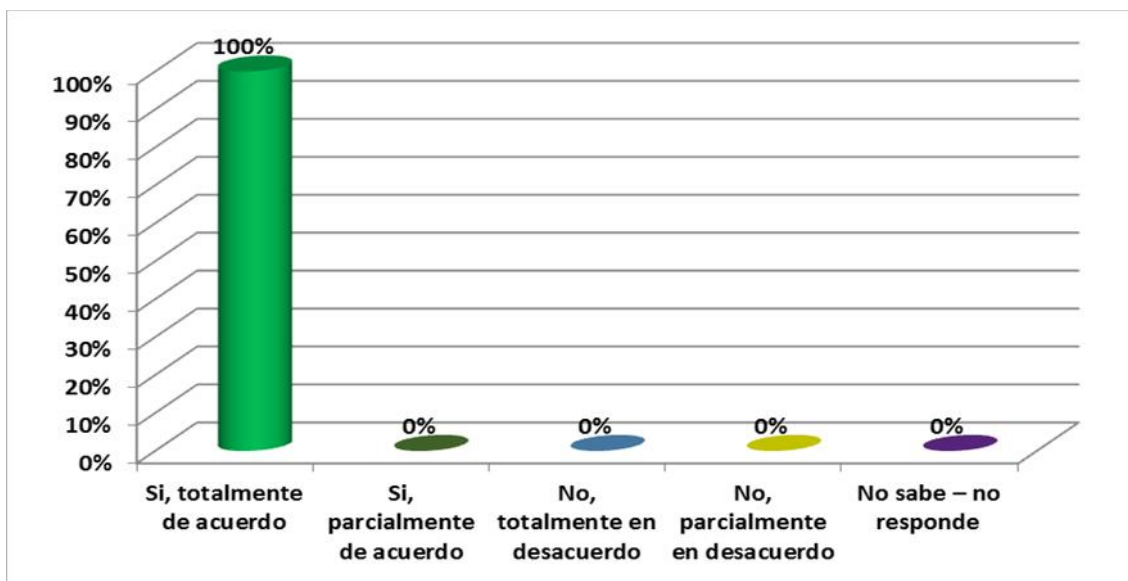
PREGUNTA No.4:

¿La eficiencia es la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados. UD. cree que los buenos servicios se debe al desempeño de los recursos humanos y que pueden facilitar la eficiencia de las organizaciones de la Autoridad Autónoma del Agua?

Tabla No. 05. Sobre medida de la eficiencia

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si, totalmente de acuerdo	150	100
Si, parcialmente de acuerdo	00	00
No, totalmente en desacuerdo	00	00
No, parcialmente en desacuerdo	00	00
No sabe – no responde	00	00
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta realizada por el autor.



Gráfica No. 11

INTERPRETACIÓN:

Los encuestados están de acuerdo al 100%, que la inversión en mejorar la estructura administrativa y capacitación de los recursos humanos son los verdaderos facilitadores de la eficiencia empresarial. La empresa debe desarrollar políticas, estrategias y tácticas para el manejo eficiente de los recursos humanos, de modo que influyan en la eficiencia general de la empresa.

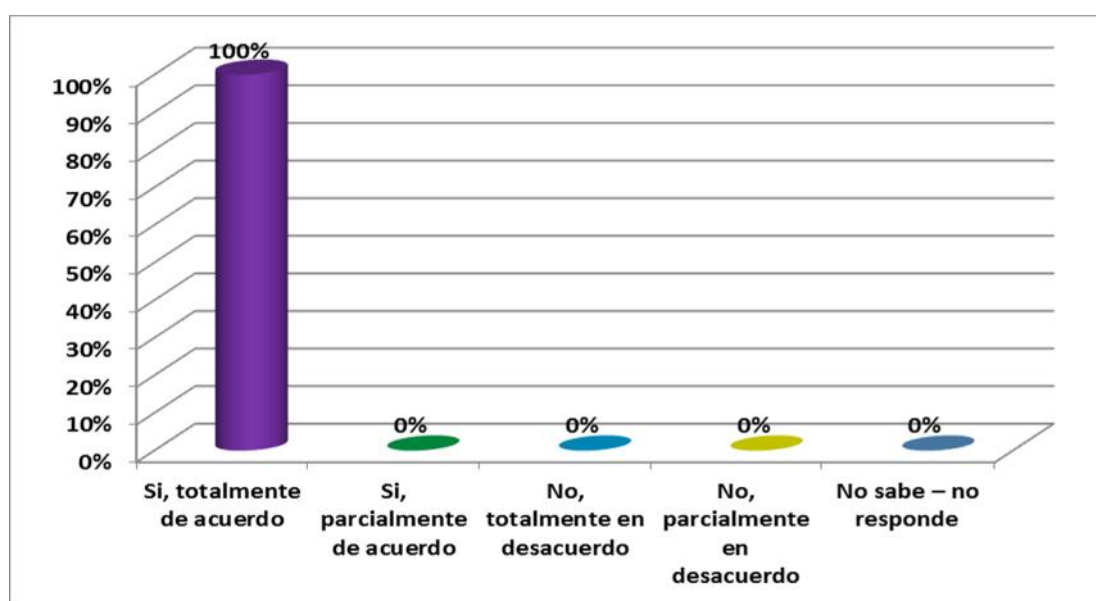
PREGUNTA No.5

¿La eficacia es el logro de los objetivos empresariales. Diga si la estructura orgánica administrativa y funcional son instrumentos facilitadores de la eficacia empresarial del sector dependiente de la Autoridad Autónoma del Agua Región La Libertad?

Tabla No. 6. Sobre los aspectos de eficacia empresarial

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si, totalmente de acuerdo	150	100
Si, parcialmente de acuerdo	00	00
No, totalmente en desacuerdo	00	00
No, parcialmente en desacuerdo	00	00
No sabe – no responde	00	00
TOTAL	150	100

Fuente: Encuesta realizada por el autor.



Gráfica No. 12.

INTERPRETACIÓN:

Las empresas modernas de hoy buscan algo más que eficiencia, y eso es la Eficacia. Cuando un administrador alcanza las metas u objetivos que le impone la empresa, decimos que es Eficaz. Entonces la Eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser Eficaz se debe de priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los objetivos y metas previstas, por lo se debe de asegurar que lo que se haga valga la pena y conduzca a un fin.

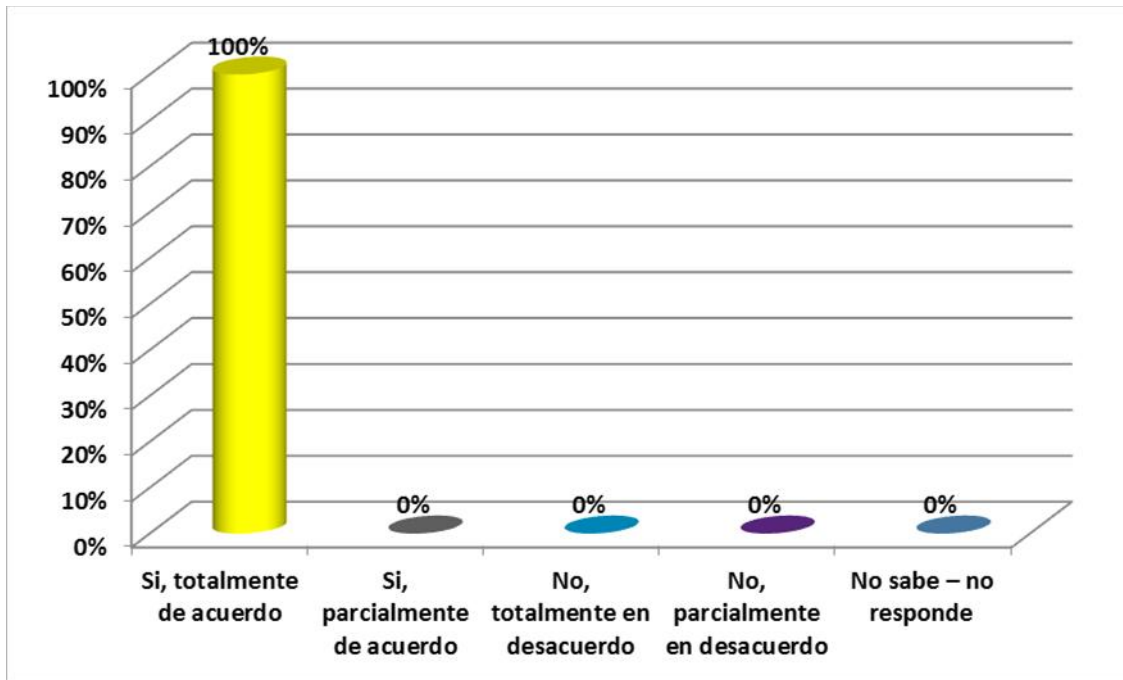
PREGUNTA No. 06:

¿La competitividad es la capacidad de una organización componente de la Autoridad Autónoma del Agua del al Región La Libertad Costa de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Diga si los indicadores de las Oficinas de siendo competitivas por ende son facilitadores de la competitividad de las empresas clientes?

Tabla No. 7. Sobre capacidad de organización administrativa y ventajas competitivas

ALTERNATIVAS	CANT	%
Si, totalmente de acuerdo	150	100
Si, parcialmente de acuerdo	00	00
No, totalmente en desacuerdo	00	00
No, parcialmente en desacuerdo	00	00
No sabe – no responde	00	00
TOTAL	150	100

.Fuente: Encuesta realizada por el autor.



Gráfica No. 13.

INTERPRETACIÓN:

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios. La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos; a todo esto contribuirán los instrumentos financieros, así lo entienden los encuestados por lo que contestan al 100%. Los instrumentos financieros, también facilitan las habilidades, recursos, conocimientos y atributos de las empresas del sector de la Autoridad Autónoma del Agua.

IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Mediante decreto legislativo 997, el MINAG crea bajo su estructura la Autoridad Nacional de Agua (ANA), como un organismo público adscrito al MINAG, responsable de dictar las normas y establecer los procedimientos para la gestión integrada y sostenible de los recursos hídricos. La ANA tiene personería jurídica de derecho público interno y constituye un pliego presupuestal.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas desde la tabla 2 y hasta la tabla 7, consideramos que los sistemas de recursos humanos de alto rendimiento incluyen variables tales como la formación que permite la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, técnicas rigurosas de selección que garantizan el talento y capacidad de los trabajadores contratados, incentivos que favorecen la búsqueda por parte de los trabajadores de nuevas destrezas, salarios competitivos que retengan a los trabajadores más válidos, un desafío de puestos que resulte motivador y favorezca el aprendizaje constante, sistemas de promoción y estabilidad laboral que sean percibidos por parte de los trabajadores como indicadores del compromiso de la organización y mecanismos de participación que fomenten la transmisión de conocimiento dentro de la organización. Pero, todo ello sólo es posible, si se tiene o cuenta una estructura orgánica- administrativa funcional en las empresas del Estado, tal como lo muestra la ANA filial La Libertad- zona costa, que aún requiere de muchos esfuerzos para mejorar su gestión.

De la encuesta que contiene el estudio los encuestados están de acuerdo al 100%, que la inversión en mejorar la estructura administrativa y capacitación de los recursos humanos son los verdaderos facilitadores de la eficiencia empresarial. La empresa debe desarrollar políticas, estrategias y tácticas para el manejo eficiente de los recursos humanos, de modo que influyan en la eficiencia general de la empresa.

Por eso, las empresas que tienden a modernizarse como la ANA buscan algo más que eficiencia, y eso es la Eficacia. Cuando un administrador alcanza las metas u objetivos que le impone la empresa, decimos que es Eficaz.

Entonces la Eficacia se refiere a los resultados en relación a las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales, por eso para ser Eficaz se debe de priorizar las tareas y realizar en orden de precedencia aquellas que contribuyen al mayor engrandecimiento organizacional.

V. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones:

De estudio realizado, podemos inferir las siguientes conclusiones:

3. La Autoridad Autónoma del Agua de la Región La Libertad, manteniendo una estructura orgánica funcional, tiene una posición ventajosa lo que posibilita el desarrollo de capacidades de los recursos humanos del personal que laboran en las Oficinas proveedores de recursos hídricos, lo que redundan en brindar un mejor servicio a las diferentes empresas del ámbito señalado arriba.
4. Los resultados de la encuesta como instrumento de percepción directa que fue tomada a los propietarios, accionistas, directores y otros que operan en esta zona norte del Perú, coinciden que la calidad del servicio es básico para garantizar las inversiones en sus respectivas empresas. Ver Cuadros 1 al 7.
5. La eficiencia, la eficacia y la competitividad van de la mano, lo que permite que las organizaciones de la Autoridad Autónoma del Agua puedan ser una organización modelo del sector público en Perú.
6. El modelo de gestión de la estructura orgánica y funcional permite realizar una gestión integrada basada en el mejoramiento de los recursos humanos capacitados y con mejores competencias.

5.2. Recomendaciones

2. Difundir entre las empresas Autónoma del Agua de las demás regiones del Perú a efectos de que puedan tomar conciencia sobre las diversas conclusiones del presente estudio.
3. Propiciar que el Gobierno central pueda realizar las inversiones necesarias en realizar planes de capacitaciones para lograr mejorar la eficacia y eficiencia, a través del mejoramiento de las competencias de los recursos humanos.
4. Recomendar a las organizaciones estatales pares que tomen interés en mejorar/ estudiar el presente estudio, lo que redundará en un mejor servicio de las entidades del Estado en favor de las comunidades.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Ansoff, H.I. (1985): "La dirección y su actitud ante el entorno", Deusto, Bilbao.
- Besseyre des Hors, C.H. (1991): "La gestión estratégica de recursos humanos", Deusto, Bilbao.
- Boulding, K.E. (1956): "Teoría General de Sistemas".
- Boyatzis, R.E. (1982): "Administración de la competencia: un modelo eficaz para la administración". John Wiley & Sons. New York.
- Chiavenato, I. (1988): "Administración de recursos humanos", McGrawHill, México.
- Colchado Tania y Ibañez Flor (2002). Tesis UNT. " El clima organizacional y su influencia en el rendimiento laboral en el área de Créditos de Caja Trujillo".
- Cortez, Andrea (2005). Estudi: "Motivación laboral en la empresa de Servicios".
- Cruz H y Romero G. (1996). Tesis U.Caracas. " Motivación y comportamiento laboral en Caracas".
- Evans, P. (1985): "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Conferencia de la Asociación Europea de Dirección de Personal, Atenas.
- Fayol, H. (1925): "Administration Industrielle et Générale", Dunod, París.
- Fernández, Daniel y Guevara B. (2003). Tesis UNT. Determinantes motivacionales que influyen en el desempeño laboral del personal de la Gerencia Regional La Libertad.
- Lattmann, C. y Garcia, S. (1992): "Management de los recursos humanos en la empresa", Diaz de Santos, Madrid.
- Marr, R. y Garcia, S. (1984): "Política de personal en la empresa (Economía de los recursos humanos)", ESIC, Madrid.
- Maslow, A. (1954): "Motivación y personalidad", Harper and Row, New Cork.

- McGregor, D. (1979, ed.3): "El aspecto humano de las empresas", Diana, Mexico.
- Peña Baztán, M. (1990): "Dirección de personal", Hispano Europea, Barcelona.
- Peters y Waterman, (1982): "En busca de la excelencia", Deusto, Bilbao.
- Puchol, L. (1993): "Dirección y gestión de recursos humanos", Esic, Madrid.
- Schein, E.H. (1988): "La cultura empresarial y el liderazgo", Plaza y Janés, Barcelona.
- Schutz, George (1991). "Técnicas de Reclutamiento, selección, asignación y Capacitación de empleados"- Mc Graw Hill Bogotá-Colombia.
- Thomason, G.F. (1990): "Human resources strategies in the health sector, International Journal of Human Resource Management", volumen 1.
- Vladerrama, José (2006). "Metodología de la Investigación Científica. UNMSM.
- Xavier, LL.P. (1997): "La gestión de recursos humanos en base a competencias", Barcelona.