

Administración de recursos humanos vs. Gestión del capital humano. Diferencias, coincidencias y contradicciones

Human Resources Management vs. Human Capital Management.

Differences, coincidences and contradictions

José Luis Zarazúa Vilchis

Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.

(Fecha de recepción: 5 de junio de 2019, Fecha de aceptación: 26 de junio de 2019)

Resumen

El presente trabajo muestra una descripción evolutiva de los conceptos que convergen en el manejo de personal en las organizaciones, desde los enfoques que dan inicio a la dirección o manejo de personal, conocido como Administración de Recursos Humanos (ARH), hasta lo que hoy en día se conoce como Gestión del Capital Humano (GCH). El objetivo es revisar algunas coincidencias, diferencias y contradicciones en los planteamientos principales de estos enfoques en función del tipo de organización y trabajadores que la integran, ello para evitar de algún modo, la polisemia a la que estamos acostumbrados en la disciplina de Administración, particularmente en la función dedicada a la optimización del personal en las organizaciones. Por lo anterior, en el presente trabajo se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la diferencia entre los conceptos de Administración de Recursos Humanos y Gestión del Capital Humano? ¿Los dos enfoques persiguen los mismos propósitos? ¿El tipo de relaciones laborales y el sistema educativo mexicano son apropiados para ambos enfoques? ¿Cuáles son las razones teóricas que originan el uso diferenciado de estos términos? ¿Cómo se emplean estos términos en el contexto mexicano?

Palabras clave: administración, gestión, recurso humano, capital humano, relaciones laborales.

Abstract

This paper shows an evolutionary description of the concepts that converge in personnel management in organizations from approaches that start the management or management of personnel known as Human Resources Management (HRM) to what today is now known as Human Capital Management (HCM). The aim is to review some coincidences, differences and contradictions in the main approaches of these approaches depending on the type of organization and workers that integrate it, to avoid in some way, the polysemy to which we are accustomed in the discipline of management, particularly in the role dedicated to the personnel optimization in organizations. Therefore, this paper aims to answer the following questions: What is the difference between the concepts of Human Resources Management and Human Capital Management? Do these approaches pursue the same purposes? Are the type of labor relations and the Mexican education system appropriate for both approaches? What are the theoretical reasons for differentiated use of these terms? How are these terms used in the Mexican context?

Keywords: administration, management, human resource, human capital, labor relations.

Introducción

El presente trabajo muestra una descripción evolutiva de los conceptos que convergen en el manejo de personal en las organizaciones, desde los enfoques que dan inicio a la dirección o manejo de personal, conocido como Administración de Recursos Humanos (ARH), hasta lo que hoy en día se conoce como Gestión del Capital Humano (GCH). El objetivo es revisar algunas coincidencias, diferencias y contradicciones en los planteamientos principales de estos enfoques en función del tipo de organización y trabajadores que la integran, esto para evitar la polisemia a la que estamos acostumbrados en la disciplina de Administración, particularmente en la función dedicada a la optimización del personal en las organizaciones. El interés por aclarar el uso de estos conceptos surge, por un lado, a raíz de la impartición de estos enfoques en cursos de nivel licenciatura para el caso de ARH y de posgrado para el de GCH, y de otro lado, por la falta de material bibliográfico que contenga y distinga con claridad esas diferencias.

En principio, los cambios constantes generados en el ambiente externo de las organizaciones, como son los factores económico, político y legal, pero, sobre todo, los cambios tecnológicos, producen alteraciones considerables al interior de las organizaciones, donde el área funcional conocida comúnmente como Recursos Humanos (HR) no ha estado exenta de su influencia, sobre todo en actividades como: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño. También, los cambios tecnológicos han influido de manera determinante en el ámbito de los salarios y prestaciones de los trabajadores, lo cual ha conducido a las organizaciones a adoptar nuevas alternativas o propuestas de dirección del personal.

En México, como ejemplo de lo anterior, las condiciones económicas y sociales que han provocado las llamadas reformas estructurales, en particular la referente a la Ley Federal del Trabajo (LFT), ha dado como resultado una pauperización del trabajo acompañada de una sobreexplotación del trabajador, que se refleja en relaciones laborales cada vez más injustas e inequitativas y, que de alguna manera, justifican cambios en la administración del personal. Una pequeña muestra de ello es que cada vez hay más personas que trabajan jornadas más

largas con ingresos que no rebasan los tres salarios mínimos mensuales y muchas de ellas no reciben prestaciones de seguridad social.

Esta área, departamento, gerencia o dirección (dependiendo el tamaño de la organización) encargada de tratar con las personas, tuvo sus orígenes en la Revolución industrial, cuando la sobreexplotación y el trato inhumano de los trabajadores, resultado de un incremento constante de la producción, hizo necesaria la creación de un área encargada de lidiar con trabajadores cada vez más molestos con esa situación, que los llevó a unirse e iniciar la exigencia de un trato digno y condiciones de trabajo seguras. De esta manera, comienza también la lucha por el reconocimiento de los derechos laborales, con movimientos obreros que condujeron a la creación de los primeros sindicatos.

Cuando la empresa o sus representantes tuvieron que atender las exigencias y el cumplimiento de los derechos de los trabajadores y sus representantes, nace el área encargada de conciliar con el personal, llamada inicialmente “relaciones industriales”, que en otras empresas también recibía el nombre de “relaciones laborales”. En contraste con el término anterior, se empleó algún tiempo, en otras empresas, el de “manejo de personal”, y que, de acuerdo con Yoder (1987), se utilizó precisamente para referirse a las relaciones individuales de trabajo. Posteriormente, en otras organizaciones, y como resultado de la influencia de la economía, “se generalizó considerar los conocimientos y habilidades de las personas como un factor importante para el desarrollo económico, en otras palabras, la educación y las habilidades eran recursos importantes de un país para lograr el desarrollo” (Arias, 2018). Como tales recursos y su utilización en actividades concretas son atributos de los seres humanos, esa área comienza a adoptar el nombre de recursos humanos, lo que provoca posturas encontradas, argumentando que las personas no debían considerarse y administrarse como otro recurso más de la empresa, por lo que en algunas organizaciones se sustituye el término “recurso” por “factor” o “talento”, y en algunas otras, nuevamente por la influencia de la economía, se comienza a emplear el término “capital”. Posteriormente, sobre todo en el ámbito académico, se sustituye el término “administración” por “gestión” (aun cuando tienen

etimologías distintas, como se verá más adelante), por lo que a finales del siglo pasado y principios de éste surge un nuevo enfoque que comienza a tener presencia y aceptación, tanto en el ámbito académico como en el editorial, que se ha denominado “gestión del capital humano”, sin que se deje de hacer referencia en otros espacios a la administración de recursos humanos.

Por lo anterior, en el presente trabajo se pretende dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la diferencia entre los conceptos de administración de recursos humanos y gestión del capital humano? ¿Estos enfoques persiguen los mismos propósitos? ¿El tipo de relaciones laborales y el sistema educativo mexicano son apropiados para ambos enfoques? ¿Cuáles son las razones teóricas que originan el uso diferenciado de estos términos? ¿Cómo se emplean estos términos en el contexto mexicano?

Concepto de administración y su origen como disciplina

Administración, etimológicamente, proviene del latín *administratio* formada del prefijo “*ad* (dirección, en el espacio, en el tiempo; preposición, a, hacia); la palabra *minister* (que sirve, que ayuda, servidor, criado, subordinado, representante)” (Larousse Editorial, 2008) y el sufijo *tio* (ción = acción y efecto), por lo que puede interpretarse como la subordinación, ayuda o apoyo a la realización de algo, y más específicamente podríamos decir que la administración se refiere a la actividad que se realizará de manera subordinada.

En un origen, el legado del enfoque de la administración científica de Taylor ha sido fundamental para el desarrollo de la disciplina administrativa y en algunas organizaciones han logrado perdurar en el tiempo, sobre todo, en actividades relacionadas con la ARH. La intención de Taylor fue el análisis del trabajo mediante métodos científicos para determinar “la única y mejor manera” para realizar las tareas de producción. Establece cuatro principios fundamentales relacionados con la importancia del estudio de las tareas, la selección y capacitación de los trabajadores, y la cooperación entre los trabajadores y la dirección (Taylor, 1983). Fayol, por su parte, identificó cinco funciones y 14 principios

de Administración que trataba como verdades universales para la Administración, y Mary Parker Follet, por su parte, “contribuyó de manera sustancial en la Administración estableciendo las diferencias que existen entre la motivación de grupos y personas” (Bateman, 2001). Posteriormente, el enfoque de las relaciones humanas, orquestado por Elton Mayo, buscaba comprender cómo los procesos sociales y psicológicos interactúan con la situación laboral para influir en el desempeño, poniendo énfasis en las relaciones informales de trabajo y en la satisfacción del trabajador (Bateman, 2001). Estas dos escuelas o teorías son la punta de lanza de estudios e investigaciones en los que se ha sustentado y edificado la teoría de la organización y la administración, y en el que la administración de recursos humanos ha jugado un papel central. En palabras de Kast y Rosenzweig “la capacidad humana para crear organizaciones sociales para el logro de nuestros propósitos [...] el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva de las mismas constituye uno de los logros más grandes del hombre” (Kast, 1984).

Desde la definición misma de la administración como disciplina, resalta la importancia de las personas; Bateman y Snell (2001) definen la administración como el proceso de trabajar con gente y recursos para alcanzar las metas organizacionales (Bateman, 2001: 6), muy similar con la definición de Kiniki que la define como el proceso de trabajar con otros y a través de ellos para lograr los objetivos organizacionales de manera eficaz y ética (Kinicki, 2003: 10).

Koontz y Wehrich definen la administración como el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos (Koontz, 1998: 6). Kast y Rosenzweig en una definición más elaborada nos dicen que la administración “comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. Se pueden identificar cuatro elementos básicos: 1) dirección hacia objetivos, 2) a través de las personas, 3) mediante técnicas, y 4) dentro de una organización” (Kast y Rosenzweig, 1984: 5). Obsérvese que las definiciones anteriores separan el elemento humano de los demás recursos de la organización, esto es, no se refieren a las personas como un recurso más. En este trabajo, se define la administración como la

disciplina que persigue utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos (incluidos los humanos) con los que cuenta una empresa, negocio u organización.¹ Se entiende por eficacia la elaboración de productos o el ofrecimiento de servicios adecuados, necesarios, que realmente se requieren o que se están demandando, y por eficiencia, la utilización mínima de los recursos con que se cuenta para la elaboración de esos productos u ofrecimiento de esos servicios. De esta manera se sobreentiende que en todo momento se persigue el logro de objetivos.

Concepto de gestión y su uso en la administración

Gestión, se deriva del latín *gestio, gestionis*, compuesta de *gestus* (hecho, concluido, ejecución), participio del verbo *gerere* (hacer, llevar a cabo) (Larousse Editorial, 2008) y el sufijo *tio* (ción = acción y efecto), por lo que significa llevar a cabo algo o realizar algo, que, a diferencia de la administración, aquí no aparece el elemento de la subordinación (fundamental para la relación laboral dentro del marco legal de la ARH), y por tanto, es posible afirmar que la gestión se refiere a ejecutar o hacer una actividad.

El *Diccionario Enciclopédico Color*, si bien en su definición de administración no menciona la gestión como sinónimo, en “gestión” en la entrada (que la define como acción y efecto de gestionar), administración sí aparece como su sinónimo; sin embargo, el concepto de gestionar, lo define como “hacer trámites necesarios para lograr algún asunto” (Ediciones Trebol, 2002), que es una definición así entendida y utilizada en el ámbito cultural de México. De acuerdo con lo anterior, observamos que, etimológicamente, administración y gestión no son sinónimos (ya que una se orienta hacia una acción subordinada y planeada a futuro, y la otra se refiere a la ejecución de una tarea). En algunos textos y diccionarios electrónicos en Internet, ambos conceptos son utilizados como sinónimos, incluso se citan mutuamente en el mismo sentido, pero, desde el punto de vista jurídico, en el derecho mexicano, administrador (el que administra) y gerente (el que gestiona) son dos entes distintos. En el *Diccionario jurídico mexicano* encontramos que “un Administrador (del latín *administrator-oris*) es la persona física o moral, que desenvuelve sobre bie-

nes ajenos una actividad dirigida a hacerlos servir de diversa manera en provecho de alguien, generalmente con obligación de rendir cuentas”.

La administración se puede considerar en sentido técnico o en sentido jurídico. “La función de administración participa de la naturaleza del mandato. Atendiendo a su origen, la administración puede ser convencional o contractual (p.e, el administrador de propiedades que celebra un contrato de derecho civil), cuasi contractual (el gestor de negocios), legal (el padre que administra los bienes de sus hijos), o judicial (síndico de la quiebra, interventor judicial de una empresa, albacea designado jurídicamente) etcétera” (García, 1998).

Como se observa, en la administración cuasi contractual, el administrador es considerado gestor de negocios, por lo que, en este caso, se consideran sinónimos.

Para el término gerente, el *Diccionario jurídico mexicano*, nos dice que “Gerente (del latín *gerens-entis*, participio presente de *gerere*, dirigir); es la persona que dirige los negocios y lleva la firma de una sociedad o empresa mercantil con arreglo a su constitución, es quien la dirige y está autorizado para celebrar todos los contratos y ejecutar todas las obligaciones concernientes a ella” (Barra, 1998). Así, podemos señalar que el administrador, como lo dice su etimología, será quien sirva o apoye a alguien porque así se le ha encomendado, mientras que el gerente dirige la operación de una empresa sin especificar si lo hace bajo la indicación de otro o utiliza su experiencia o capacidad de decidir y actuar; además, no se hace referencia al gerente como un gestor y, sin embargo, en la empresa mercantil lo es, al ejecutar las obligaciones concernientes a la firma.

De manera similar, en materia de procedimientos comerciales, la Ley General de Sociedades Mercantiles, en su sección tercera, referente a la administración de la sociedad anónima, en su artículo 145, establece que “la Asamblea General de Accionistas, el Consejo de Administración o el Administrador, podrá nombrar uno o varios Gerentes Generales o Especiales, sean o no accionistas. Los nombramientos de los Gerentes serán revocables en cualquier tiempo por el Administrador [...]”

(LGSM, 2019). Este artículo deja en claro la diferencia en cuanto a posición jerárquica entre un administrador y un gerente en el ámbito mercantil y coloca a aquel por encima de éste.

Jarniou (1975), nos dicen que las definiciones de administrar y gestionar, “son dos términos que experimentan las mismas funciones”, y precisan que en francés “se prefiere el término administración para las funciones superiores de la gestión en el sector público, en las empresas, etcétera” (Jarniou, 1975). Semánticamente, nos dicen que la ciencia administrativa en Francia se ocupa sobre todo de la administración pública, y que la administración está por encima de la gestión. Los autores eligen el término gestión por esta razón y tuvieron también menos dificultades en decir que un gestor trabaja en el marco de estructuras administrativas. A diferencia de los anglosajones, que utilizan el término *management*; señalan que “el manager es un gestor superior, es decir, responsable de órganos importantes, y los procesos de *management* son procesos de gestión que interesa a la organización reunir políticas y estrategias” (Jarniou, 1975). Los autores citados sostienen que el manager (administrador) es un gestor superior, por tanto, asignan un nivel jerárquico superior al administrador, por arriba del gerente, como en el caso de la legislación mercantil mexicana, pero a la vez emplean los términos como sinónimos al afirmar que el administrador es un gestor, sólo que de mayor nivel.

Para Aubert y De Gaulejac (1993), “el término Gestión, engloba una serie de elementos de diferente naturaleza; una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representación y un modelo de personalidad”, que a diferencia de Porret (2016), define la gestión sólo como “actuar para cumplir decisiones tomadas por otra persona o por ella misma”, por lo que para este autor, la gestión puede o no incluir la subordinación.

Lo anteriormente expuesto, denota que no hay ni definición ni diferenciación clara entre los términos administrar y gestionar, aunque depende del país y el lenguaje, el uso que se le dé a cada uno. En seguida, se analiza la inclusión del elemento humano como parte de las llamadas áreas funcionales en las organizaciones.

Administración de recursos humanos y sus inicios

La complejidad en la obtención y asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos en las organizaciones, trajo como consecuencia el surgimiento de algunas disciplinas cuyo referente primario es la administración, encargada precisamente de idear alternativas de búsqueda, distribución y control eficiente de los recursos que requiere la organización para su operación cotidiana, como materiales, técnicos, financieros y, principalmente, las personas.

La administración científica es también el pilar fundamental de la ARH. Taylor realizó un gran esfuerzo por resolver “las ineficacias tanto de la mano de obra como de la Administración a través de métodos de trabajo, estudios de tiempos y movimientos, y especialización ya que la psicología industrial aplicaba principios psicológicos enfocados a acrecentar la capacidad de los trabajadores para desempeñarse en forma eficaz y eficiente” (Ivancevich, 2005). Ya desde su libro *Principios de la administración científica*, Taylor hacía referencia a un “viejo sistema de Administración de personal” y afirmaba que el objeto principal de la administración debía ser, asegurar la máxima prosperidad para el patrón junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados, y en tres de sus cuatro principios establece los fundamentos esenciales para lo que posteriormente sería el estudio de la disciplina de la ARH, que consiste en “1) el establecimiento de una verdadera ciencia; 2) la selección científica del trabajador; 3) su educación y formación científicas; 4) la colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores” (Taylor, 1983: 16, 19 y 113), que actualmente se consideran como los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño y relaciones laborales.

De igual manera que en la administración, el otro punto de partida de la ARH fue el movimiento de las relaciones humanas, en el que dos investigadores de la Universidad de Harvard, Elton Mayo y Fritz Roethlisberger, incorporaron factores humanos en su obra. La finalidad de los estudios era conocer cómo la iluminación en el centro de trabajo afecta a los trabajadores y a la producción. En los estudios se reveló la importancia del trato social y

el trabajo en grupo para la producción y la satisfacción (Mayo, 1972).

El origen del estudio y la teoría actual de la ARH es relativamente nueva, de acuerdo con Clegg, *et al.* (2008), inicia con la introducción de la ARH como área de estudio en la Universidad de Harvard en el programa de Maestría en Administración de Negocios y en la Escuela de Negocios de Michigan, en los ochenta. Los autores señalan una distinción entre los modelos “duro” y “suave”, que en realidad se refieren a las escuelas de Michigan y Harvard de ARH. Nos dicen que para entender el significado de duro y suave es necesario conocer los enfoques de la Administración Científica de Taylor y el de las Relaciones humanas de Elton Mayo; y afirman que, muchos de los temas de la ARH apuntan hacia variaciones de estos dos enfoques, especialmente en lo referente a capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y remuneraciones, precisando que “la práctica de estos dos enfoques (duro y suave), apunta a la concepción de la Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor” (Clegg, *et al.*, 2008).

Chiavenato (2002), menciona que la ARH predominó hasta 1990 y que “no obstante la tendencia actual va más allá [...] un enfoque que ya no mira a las personas como recursos organizacionales, objetos serviles o meros sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que provocan las decisiones, emprenden las acciones y crean la innovación en las organizaciones” (Chiavenato, 2002); afirma que a esta transición se le denomina “gestión del talento humano”, como una nueva tendencia que surge de la ARH (Chiavenato, 2002), sin embargo, no explica por qué o a qué se debe el cambio de nombre, ni el sustento teórico que lo respalda.

Para Werther y Davis, la ARH en las organizaciones empresariales tiene el propósito de “obtener, desarrollar, evaluar, conservar y mantener el número y tipo adecuado de personas en una organización, dentro de un marco ético y socialmente responsable” (Werther y Davis, 2000); una definición que incluye de manera general, todas las actividades que la integran.

Llanos (2005), puntualiza que el objetivo principal de la ARH es “dotar a la empresa en tiempo oportuno y con el menor costo, el capital humano con alto nivel de efectividad para cumplir, bajo presión,

con esfuerzo, interés y esmero, responsabilidad, capacidad y tareas que le sean asignadas y contribuir de esta forma a los objetivos globales de la organización”. Este autor, emplea el término capital humano y sugiere que la empresa debe captarlo ya formado, característica que cambia completamente el propósito fundamental de esta disciplina, que es la formación y desarrollo del personal.

Dessler y Varela definen la ARH como “las prácticas y políticas necesarias para dirigir los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía” (Dessler y Varela, 2004). Cabe hacer mención que el trabajo administrativo en el contexto de las organizaciones mexicanas se refiere al trabajo de soporte, lo que Porter (2002) llama “actividades de apoyo en la cadena de valor”. De hecho, en algunas organizaciones públicas mexicanas, el director de administración es el responsable de las áreas administrativas o de apoyo como: intendencia, mantenimiento, informática, insumos internos, etcétera. Milkovich y Boudreau, acotan la función de la dirección de recursos humanos y la definen como “una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficiencia de estos y de las organizaciones” (Milkovich y Boudreau, 1994).

Para definir la ARH es necesario considerar el propósito fundamental de la administración y el de las organizaciones, por tanto, en este trabajo se define la ARH como aquella función organizacional que consiste en la obtención y asignación eficiente del personal adecuado acorde a sus conocimientos, habilidades y actitudes para la realización de las tareas, con el uso de equipo, técnicas, herramientas e insumos, para lograr los objetivos de los puestos, las áreas y la organización en conjunto. En esencia resulta distinto al término de capital humano que se analiza a continuación.

Gestión del capital humano y sus elementos

Sherman, Bohlander y Snell, nos dicen que capital humano “es una expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilida-

des y capacidades que pueden no aparecer en la hoja de balance de la compañía y, sin embargo, poseen un efecto tremendo en el desempeño de la empresa” (Sherman, Bohlander y Snell, 1998). También afirman que es el personal y no las organizaciones, quien posee su propio capital humano y si ese personal valioso abandona la organización, se lleva consigo su capital humano, así, se pierde cualquier inversión de la compañía en capacitarlos y desarrollarlos, debido a que, “el valor de la administración de conocimientos proviene de la aplicación, no del almacenamiento”.

Alvesson y Sveningsson (2008), unos de los pioneros en emplear el término capital humano, exponen que “la mayoría de las prácticas de RH son inapropiadas [...] que la principal excelencia para la organización es atraer empleados excelentes, retenerlos, desarrollarlos y aprovechar su talento”. De esta manera, la organización alcanzará sus propósitos que, de acuerdo con Gibson, Ivancevich y Donnelly (2013), “el comportamiento dentro de las organizaciones parte del individuo y, el desempeño individual, es la base del desempeño organizacional”. Esto es, la organización debe ser cuidadosa en seleccionar al personal con deseos de aprender y desarrollarse en la organización, porque el éxito de ésta dependerá de los resultados generados por ese personal y no en sentido inverso, es decir, esperar que llegue a la organización el mejor personal y suponer que generará resultados por propia iniciativa. Esto es, el capital humano “consta de habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, a través de estudios formales, como las escuelas, o por conocimientos informales, que da la experiencia; es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades” (Werther, Davis y Guzman, 2019). Pero, no hay que olvidar que, de acuerdo con nuestra legislación, la organización debe brindar las condiciones adecuadas para que este tipo de personal desarrolle plenamente sus capacidades.

A diferencia del propósito inicial de la ARH, Le-pack y Snell (en Martin, 2011: 41) afirman que “aquellos empleados que manejan y poseen conocimientos y habilidades altamente valiosos o estratégicos, constituyen el verdadero capital humano estratégico a desarrollar y retener por la organización”, en consecuencia, “desde la perspectiva de la

dirección de recursos humanos, estos empleados estratégicos deben ser gestionados de un modo especial, a fin de asegurar el mantenimiento de su capital humano en la organización” (Martin, 2011). Si bien es cierto que una organización requiere de talentos y gente con conocimiento, al dar tratos preferenciales a algunos empleados, acompañados de acciones discriminatorias, lejos de generar un ambiente de trabajo sano, ocasiona inconformidades y frustraciones que provocarán la fragmentación en las relaciones del personal, lo cual puede llevar a conflictos que por lo general terminan en protestas o huelgas.

Para Kast y Rosenzweig, el desempeño debe ser el resultado conjunto de la capacidad, el esfuerzo y la oportunidad; la capacidad, señalan, es función del conocimiento humano, de la destreza y de la tecnología; el esfuerzo es una función de las necesidades, objetivos, expectativas y recompensas, pero, afirman, “no sucederá nada si los gerentes no ofrecen la oportunidad para que la capacidad y el esfuerzo del individuo se utilicen de manera efectiva” (Kast y Rosenzweig, 1984). Esto es, la organización debe estar dispuesta a brindar la oportunidad de que personal con talento o conocimientos excepcionales los desarrolle y tenga un espacio para crear e innovar, aspectos que dependerán sobre todo de los requisitos solicitados antes de ingresar a la empresa y de la capacitación que se haya proporcionado al trabajador.

Como se observa, el elemento central del capital humano, es el capital intelectual, que “se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan una ventaja competitiva a la organización” (Werther, Davis y Guzman, 2019). Este término, empleado a partir de la década de los noventa, se refiere “al conjunto de activos intangibles que generan valor para la organización” (Calderón, en Sánchez y Flores, 2015), es decir, “el capital intelectual presenta la característica de ser: suficientemente sólido, dinámico y adaptado para vencer las condiciones cambiantes de las contingencias que plantea el medio ambiente de la economía del conocimiento”; de esta manera, señalan los autores, “están desarrollando una gran capacidad organizativa que planea, dirige, controla y evalúa adecuadamente todos los objetivos y metas corporativas; lo que implica una conjunción

de recursos y pautas de gestión” (Sánchez y Flores, 2015). Por tanto, los autores se refieren a producir un efecto multiplicador para generar administradores para cada área de la organización que realicen las etapas del mal llamado proceso administrativo (Rios, 2008).

El capital humano se compone de otros factores, o mejor dicho, de otros capitales que lo integran, como son los conocimientos de las personas, sus capacidades, talentos y destrezas, el reconocimiento de la sociedad, la calidad de las relaciones que se mantienen con los miembros y equipos pertenecientes a otras organizaciones, es decir, “todos los componentes aportan elementos esenciales al capital intelectual de las organizaciones en forma de capital humano, capital estructural y capital relacional” (Sánchez y Flores, 2015: 124). Por su parte, Arias (2018) describe otra clasificación de los componentes del capital humano y los agrupa en: *capital intelectual* (inversiones en educación y en capacitación efectuadas por las organizaciones); *capital social* (cohesión e integración entre personas, así como la capacidad para trabajar en equipo para misiones comunes); *capital afectivo* (todos los aspectos de apego o inclinación de los individuos, grupos y la organización); *capital psicológico* (autoestima, resiliencia, persistencia, todo lo conducente a la madurez y felicidad); y, *capital de salud* (desarrollo integral de las personas en las organizaciones). Aunque el autor no explica cuál es el método para identificar y medir estos capitales e identificar al personal que los posee.

Huselid, Becker y Beaty (2005: 21) usan la expresión capital humano para “remarcar la atención sobre la actuación estratégica de los empleados más que sobre la contribución de la función de recursos humanos al éxito de la empresa” y en cuanto al término gestión de los trabajadores lo emplean “como un recurso de la actividad en el contexto de la estrategia general de la empresa encaminada a mejorar la competitividad y la productividad”. Esto tiene su fundamento en que el capital humano es un elemento estratégico en la organización y, desde luego, que al poseer personal con estas características, la organización estaría en posibilidades de mejorar sus resultados y posición frente a la competencia.

Las formas en que el individuo adquiere y emplea sus conocimientos y habilidades al interior de las organizaciones han sido analizadas desde diferentes perspectivas teóricas en la teoría organizacional, en las que se presenta la preparación del trabajador como una necesidad de la organización, cuyo objetivo es que sus miembros tengan la formación adecuada para el trabajo, esto es, la participación activa del trabajador como actor central de las organizaciones, sobre todo empresariales, ha sido considerada como un elemento necesario para mejorar la productividad y lograr una mayor competitividad en el mercado, pero esa adquisición de conocimientos del trabajador también es responsabilidad de la empresa, y en el caso mexicano, es una obligación del patrón, facilitar los métodos y técnicas que habiliten al trabajador para tareas cada vez más complejas, situación que se torna complicada en las relaciones laborales actuales, debido al propósito constante de reducir costos.

Se pudo observar que la GCH surge como parte de la corriente de pensamiento de la estrategia organizacional y su propósito es que la organización proporcione el conocimiento suficiente a personal previamente identificado, que ya cuente con conocimientos y habilidades que se puedan potenciar en beneficio de la organización, aunque, de acuerdo con nuestro marco legal laboral, pudiera traer algunas complicaciones el intentar llevar a cabo los supuestos de la GCH, si no se observan con detenimiento algunos preceptos legales que regulan las relaciones laborales, como se verá a continuación.

Relaciones laborales y su regulación en México

El ejercicio profesional de la administración de personal, en su parte ideal, consiste en actividades que descansan sobre la base jurídica del artículo 123 Constitucional, el cual establece que “toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil” (CPEUM, 2008). Este artículo consta de dos apartados, el A, que regula las relaciones laborales “entre obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo”; y el B, que regula las relaciones laborales “entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del

Distrito Federal (hoy, Ciudad de México) y sus trabajadores” (CPEUM, 2008).

El derecho del trabajo “solo se ocupa del trabajo subordinado” y se entiende por derecho del trabajo “aquel conjunto de normas jurídicas con las cuales se intenta regular la relación entre trabajadores y empleadores con motivo del trabajo. No confundirlo con derecho al empleo, entendido como el conjunto de normas legales y válidas que regulan los mecanismos por medio de los cuales se fomenta el acceso al empleo” (Reynoso, 2006). Por tanto, las actividades y procesos que se realizan en la ARH deben estar contenidas en el derecho del trabajo.

De acuerdo con el artículo 3º de la Ley Federal del Trabajo (LFT), el trabajo es un derecho y un deber social y no es artículo de comercio. No podrán establecerse condiciones que impliquen discriminación entre los trabajadores [...] no se considerarán discriminatorias las distinciones, exclusiones o preferencias que se sustenten en las calificaciones particulares que exija una labor determinada (LFT, 2017). Por tanto, este artículo justifica la distinción que se pueda hacer de los trabajadores por sus conocimientos y habilidades que posean.

El artículo 20 de la LFT, establece que “se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario” (LFT, 2017). Entonces, de acuerdo con la etimología presentada, la relación de trabajo personal subordinada está contenida en el concepto de la administración y no en el de gestión. En cuanto a gestión se refiere, la fracción I del artículo 15 de la Ley del Seguro Social (LSS), establece que “los patrones están obligados a registrarse e inscribir a sus trabajadores en el Instituto, comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de su salario y los demás datos, dentro de plazos no mayores de cinco días hábiles” (LSS, 2017). Esta es una de las actividades que corresponde al concepto de gestión (como lo define el diccionario), esto es, al iniciar la relación laboral, el patrón debe realizar los trámites necesarios concernientes a esa relación, como sucede también con lo establecido en el artículo 96 de la Ley del Impuesto sobre la Renta, referente a “quienes hagan pagos por los conceptos de ingresos por salarios y por la prestación de un servicio personal subordinado, están obligados a efectuar

retenciones y enteros mensuales que tendrán el carácter de pagos provisionales a cuenta del impuesto anual” (LISR, 2019), trámite que debe realizar el patrón, organización o empresa ante instancias externas, que en este caso se trata del Sistema de Administración Tributaria (SAT), y que, a su vez, forma parte de las actividades de la ARH, específicamente se trata de una labor de gestión empresarial que integra las actividades de la administración de las compensaciones. En resumen, las actividades relacionadas con la obtención, preparación, evaluación, retribución, conservación y desarrollo de los trabajadores para lograr un trabajo eficiente y eficaz, propias de la ARH, deben realizarse dentro de un marco legal y ético en el que los trabajadores y el patrón logren los objetivos propuestos, sea competencia de los administradores o de los gerentes, pero en el enfoque de la GCH no hay claridad al respecto.

La gestión del capital humano en el contexto mexicano

El enfoque tradicional (por llamarlo de algún modo) de la ARH se trata de una disciplina organizada en etapas con una secuencia lógica que consiste en que la organización compuesta por personas que reúnen conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar un conjunto de tareas, que reciben el nombre de puestos (unidades básicas de trabajo), y que el total de ellos conforman la estructura de la organización, deben lograr objetivos mediante el uso de herramientas, equipo, maquinaria o diversos insumos apejándose a los métodos y técnicas internos que han sido diseñados exclusivamente para ese tipo de trabajo en esa organización. El proceso lógico secuencial en la ARH es que la organización, una vez que ha diseñado los puestos, definido las tareas, actividades o funciones que habrán de realizarse en cada puesto, los atributos personales que deberán reunir las personas que los ocupen, así como los parámetros del desempeño con los que se evaluarán los resultados del trabajador, se deberá elegir un medio de comunicación para convocar a los interesados en ocupar esos puestos vacantes para seleccionar al candidato o candidatos idóneos en función de esos atributos o características personales que presuponen un mejor aprendizaje y resultado en las tareas.

Una vez contratado el trabajador y de acuerdo al artículo 153-A de la LFT, “los patrones tienen la obligación de proporcionar a todos los trabajadores, y estos a recibir, la capacitación o el adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o la mayoría de sus trabajadores” (LFT, 2017). Es decir, en este enfoque tradicional, se le piden requisitos suficientes al trabajador para ingresar a una organización para que el patrón le proporcione los conocimientos, habilidades y destrezas (también llamados competencias) necesarias para desempeñar correctamente las tareas para las que fue contratado.

Sin embargo, desde la perspectiva del enfoque de GCH, en el que los trabajadores deben demostrar tener conocimientos y habilidades, no sólo suficientes, sino excepcionales, y emplearlos en beneficio de la organización, la realidad en nuestro país muestra que, a muchos trabajadores no les gusta ser capacitados y a muchos patrones no les gusta capacitar a sus trabajadores. Esto es, no hay una cultura de enseñanza aprendizaje ni en las empresas ni en los trabajadores. Datos que se muestran en la Encuesta

Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (ENAPROCE 2015), realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2019) que señala que, en materia de capacitación, los porcentajes de empresas que no capacitan son muy elevados (Tabla 1).

Como se vio, el capital humano lo integran los conocimientos que la persona va acumulando a lo largo de su trayectoria académica, pero en el caso del trabajador mexicano promedio, la educación básica es la que predomina sobre los otros niveles escolares, como se muestra en la Tabla 2.

Se observa que la mitad de los empleados en estos tres tipos de empresas sólo cuentan con educación básica, esto es, primaria y secundaria, entonces, hasta qué punto es válido y justo pretender aplicar las propuestas del enfoque de GCH, relacionados con el conocimiento o capital intelectual, en una sociedad en la que gran porcentaje de sus trabajadores carece de una formación más técnica, que es lo que pretende el nivel medio superior y donde no todos los trabajadores tuvieron la oportunidad de acceder a niveles superiores de educación que les permita desarrollar su formación profesional en las empresas.

Tabla 1.
Empresas que imparten capacitación al personal ocupado.

Actividad económica	Sí capacitan	No capacitan
Manufactura	13.3%	86.7%
Comercio	7.7%	92.3%
Servicios	20.9%	79.1%

Fuente: elaboración propia con datos de ENAPROCE 2015.

Tabla 2.
Nivel de escolaridad del personal ocupado por tamaño de empresa.

Tamaño	Sin escuela	Educ. básica	Educ. Med. Sup.	Educ. Sup.
Micro	3.6	51.8	29.9	14.7
Pequeña	2.5	46.5	30.1	20.9
Mediana	2.0	51.4	28.6	18.0

Fuente: elaboración propia con datos de la ENAPROCE 2015, INEGI, 2019.

De igual manera, el mercado laboral mexicano demuestra una precariedad salarial, como se observa en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) que realizó el INEGI al cuarto trimestre de 2018, donde “dos de cada tres personas ocupadas, tanto en el sector formal como en el informal, tuvieron un ingreso que no superó los tres salarios mínimos, mientras que 12 millones de trabajadores sobrevivieron con un salario mínimo o sin ingresos en absoluto, básicamente de propinas o ayudas” (INEGI, 2019). En otros resultados de la ENOE del cuarto trimestre de 2018, se observa que “Tres de cada cinco trabajadores laboran entre seis y siete días a la semana; mientras 6 por ciento de las personas que trabaja menos de 15 horas semanales, en el otro extremo se ubica 28.8 por ciento que labora más de 48 horas” (Villanueva, 2019). Con esas condiciones laborales de jornadas ampliadas y salarios paupérrimos, cómo se espera que un trabajador aporte conocimientos, creatividad e innovación a la organización y, sobre todo, que invierta en su capacitación.

La realidad es que se requiere una mayor inversión en la educación en todos sus niveles, tan es así que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) sugiere, en palabras de Aboites (2019), un sistema educativo “más competitivo y atractivo, que esté vinculado a la formación de capital humano en México [...] ya que según este organismo, el 50 por ciento no tiene los conocimientos que deberían haber adquirido”. Para otros, el problema de la educación en México se gesta desde los niveles básicos y se reduce a una “formación mediocre, promotora del analfabetismo funcional, cómplice del embrutecimiento televisivo generadora de una mentalidad instrumentalista, unilateral y acrítica, adecuada para la explotación más salvaje en el mercado laboral” (Herrera, 2017). Por lo anterior, es necesario analizar propuestas extraídas de modelos que pueden funcionar en otras latitudes con trabajadores mejor preparados académicamente y con salarios que les permitan tener acceso a otras alternativas de formación adicionales a las escolares.

Finalmente, en materia de seguridad social, el trabajador mexicano también carece de la obligación del Estado de brindarle el derecho a la salud, “la idea entorno a la cual se estructura el derecho social, no es la igualdad de las personas, sino por el

contrario la nivelación de las desigualdades que entre ellas existen, y para lo cual se requiere que el Estado intervenga en la vida económica” (Ruiz, 1997), por lo que se considera el conjunto de principios, instituciones y normas que en función de integración protegen y reivindican a los que viven de su trabajo y a los económicamente débiles (Báez, 1991). Un trabajador promedio cumple con largas jornadas laborales, salarios miserables y sin servicios de seguridad o asistencia social, como ejemplo de ello son las cifras que proporciona el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), al 31 de mayo de 2019 “existen registrados 20 millones 382 mil 910 trabajadores”. En un país con 125 millones de habitantes, con una población ocupada de 54 millones, en donde sólo “36 millones 864 mil 968 trabajadores son asalariados” (STPS, 2019), queda en evidencia que poco más de 16 millones de trabajadores asalariados (que tienen una relación laboral) no cuentan con seguridad social.

A manera de conclusión

En cuanto a la diferenciación de términos, y apeándonos sólo a la raíz etimológica, la administración tiene que ver con todas las tareas y actividades subordinadas a un orden superior para que sean realizadas de la mejor manera posible, en tanto que la gestión se refiere al resultado de una tarea o actividad ejecutada, sin perder de vista que, en lo que respecta al manejo de personal, existen una serie de trámites que deben realizarse al inicio, durante y al término de la relación laboral, entendiéndose esta última como la prestación de un trabajo personal subordinado, que sin el elemento de la subordinación no tendría campo de acción la administración y, por tanto, no daría inicio a la gestión de trámites.

Las diferencias y similitudes que guardan estos dos enfoques o disciplinas² nos conducen a la necesidad de aclarar sus campos de acción, en el caso de la ARH, desde su origen, se orientó en elevar el desempeño (eficiencia, eficacia y productividad) del personal y la GCH está interesada en captar a trabajadores con conocimientos y habilidades ya adquiridos para desarrollarlos y orientarlos hacia la generación de resultados en beneficio de la organización.

Tanto el término recurso como el término capital, se emplean por influencia de la economía en la administración; el primero, considera los conocimientos y habilidades de las personas como un factor importante para el desarrollo económico; el segundo, considera los conocimientos, habilidades y destrezas que las personas adquieren en el transcurso de su vida, como un factor económico primario. Y, de acuerdo con nuestra legislación laboral, tales conocimientos y habilidades deben ser proporcionados por el patrón.

La ARH es resultado de aportaciones teóricas de la administración científica y la teoría de las relaciones humanas, a diferencia de la GCH que surge como parte del enfoque estratégico de las organizaciones.

Resulta relevante resaltar la visión compartida de rechazo hacia la capacitación que tienen tanto los trabajadores como los patrones, siendo el elemento central que provee de conocimientos, habilidades y actitudes que ambos enfoques persiguen. También es importante analizar si nuestro sistema educativo es apropiado para un modelo de GCH, en el que se requiere personal con un nivel de formación que no se adquiere en la educación básica.

De acuerdo con los conceptos revisados, la gestión forma parte de la administración. En las actividades de la administración de recursos humanos hay toda una serie de trámites de gestión que obedecen a la realización de un trabajo personal subordinado definido como relación laboral, por tanto, la gestión forma parte de la administración. En el mismo orden de ideas, la GCH debe emanar de la práctica eficaz de administración de recursos humanos, porque aquella va a construirse directamente de los programas de capacitación y desarrollo que se realicen al personal que ha reflejado potencial e interés de adquirir mayor conocimiento y que demuestre la actitud o disposición de emplearlo en beneficio de la organización.

Notas

¹ Para efectos de este trabajo resulta necesario precisar una diferencia fundamental entre organización y empresa, la primera se integra con un grupo de personas, a diferencia de la segunda que una sola persona registrada fiscalmente como persona

física con actividad empresarial y sin empleados puede operar como una empresa. Por lo tanto, las empresas a las que se hace referencia en este trabajo son aquellas que tienen varios trabajadores.

² Tamayo define la disciplina como la rama de las ciencias o simplemente ciencia, sólo que la disciplina conlleva el sentido de entrenamiento o rigor adoptados para la enseñanza de la ciencia (Tamayo y Tamayo, 2004).

Fuentes bibliográficas

- Alvesson, M. y Sveningsson, S. (2008), *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*, New York: Routledge.
- Arias, F. (2018), *Administración de capital humano para el alto desempeño*, México: Trillas.
- Aubert, N. y De Gaulejac, V. (1993), *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Barcelona: Paidós.
- Báez, R. (1991), *Derecho a la seguridad social*, México: Trillas.
- Barrera, J. y Aguilar, H. (1998), *Nuevo Diccionario Jurídico Mexicano. Instituto de Investigaciones Jurídicas*. (Vol. 2). México: Porrúa.
- Bateman, T. y Snell, S. (2001), *Administración. Una ventaja competitiva*, (4a. ed.), México: McGraw-Hill.
- Clegg, S., et al. (2008), *Managing and organizations and introduction to theory and practice*, Londres: SAGE.
- Chiavenato, I. (2002), *Gestión del talento humano*, Bogotá: Mc Graw Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1999), *Comportamiento humano en el trabajo*, (10a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Dessler, G. y Varela, R. (2004), *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*, México: Pearson Prentice Hall.
- Ediciones fiscales ISEF, SA. (2007), *Ley del Seguro Social*, México: ISEF.
- Ediciones Trebol. (2002). *Diccionario Enciclopédico Color*. Barcelona: Trebol.
- García, C. (1998), *Nuevo Diccionario Jurídico Mexicano. Instituto Mexicano de Investigaciones Jurídicas*, (Vol. 1), México: Porrúa.

- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2013), *Organizaciones. Comportamiento, estructura y procesos*, México: Mc Graw Hill.
- Huselid, M., Brian, B. y Beatty, R. (2005), *El cuadro de mando del capital humano. Gestión del capital humano para ejecutar la estrategia*, (1a. ed.), Barcelona: Deusto.
- Ivancevich, J. (2005), *Administración de recursos humanos*, México: McGraw Hill Interamericana.
- Jarniou, P. T. (1975), *Los sistemas de gestión. Políticas y estructuras*, París: Presses Universitaires de France.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988), *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, (4a. ed.), México: McGraw-Hill.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003), *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*, (1a. ed.), México: McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998), *Administración. Una perspectiva global*, (11a. ed.), México: McGraw-Hill.
- Larousse Editorial (2008), *Diccionario Ilustrado Latín*, Barcelona: Larousse.
- Llanos, J. (2005), *Integración de recursos humanos*, México: Trillas.
- Mayo, E. (1972), *Problemas humanos de una civilización industrial*, Buenos Aires: Nueva Visión.
- Milkovich, G. y Boudreau J. (1994), *Dirección y administración de recursos humanos*, México: Irwin Mc Graw Hill.
- Porret, M. (2016), *Gestión de personas. Manual para la gestión de capital humano en las organizaciones*, México: Alfaomega.
- Porter, M. (2002), *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México: CECSA.
- Reynoso, C. (2006), *Derecho del trabajo. Panorama y tendencias*, México: UAM-MA, Porrúa.
- Ruiz, A. (1997), *Nuevo derecho de la seguridad social*, México: Porrúa.
- Sánchez, G. y Flores, T. M. (2015), *Desarrollo organizacional y capital humano. Impacto en la nueva realidad empresarial*, (1a. ed.), México: Grupo Vanchri.
- Sherman, A. B., Bohlander, G. W. y Snell, S. (1998), *Administración de recursos humanos*, México: Thompson.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004), *El proceso de la investigación científica*, México: Limusa.
- Taylor, F. (1983), *Principios de la administración científica*, México: Herrero hermanos.
- Trebilcock, A. (1998), Relaciones laborales y gestión de recursos humanos. Visión general, *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo*, pp. 2-9.
- Werther, W. y Davis, K. (2000), *Administración de personal y recursos humanos*, México: Mc Graw Hill.
- Wether, W., Davis, K. y Guzmán, P. (2019), *Administración de capital humano*, México: Mc Graw Hill.
- Yoder, D. (1987), *Manejo de personal y relaciones industriales*, México: CECSA.

Publicaciones periódicas

- Aboites, H. (19 de enero de 2019), OCDE-SEP, *La Jornada*.
- Jimenez, N. (17 de junio de 2019), "Reclutadores detectan la necesidad de más capacitación y especialización laboral", *La Jornada*, p. 11.
- Redaccion (23 de enero de 2019), "OIT:transforman nuevas fuerzas el mundo laboral", *La Jornada*, p. 18.
- Rios, J. (2008), "Relevancia del estudio del lenguaje teórico sobre las organizaciones", *Cuadernos de administración*, pp. 37-60.
- Villanueva, D. (15 de Febrero de 2019), Creció la precariedad laboral en 2018, INEGI, *La Jornada*, p. 21.

Otras fuentes

- LFT (28 de febrero de 2017), *Legislación del trabajo y seguro social*, México: Gallardo. Obtenido de www.senado.gob.mx/comisiones/desarrollo_social/docs/marco/Ley_FT.pdf
- LGSM (4 de Junio de 2019), *Cámara de Diputados*, Obtenido de www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_140618.pdf.
- LISR (21 de marzo de 2019), *Cámara de Diputados*. Obtenido de www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_301116.pdf
- CPEUM (2008), *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México: SISTA.

LSS (2017), *Ley del Seguro Social*, México: Gallardo.
etimologias.dechle.net. (2019), Recuperado el 11 de febrero de 2019, de <http://etimologias.dechle.net>

Herrera, C. (7 de mayo de 2017), La farsa del nuevo modelo educativo, (C. Aristegui, Entrevistador).

IMSS (31 de mayo de 2019), *Instituto Mexicano del Seguro Social*, Obtenido de www.imss.gob.mx

INEGI (20 de junio de 2019), *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*, Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/>

INEGI (14 de febrero de 2019), *Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo. cuarto*

trimestre 2018, Obtenido de Instituto Nacional de Geografía y estadística: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/enoe_ie/enoe_ie2019_02.pdf

Martin, C. (2011), *Universidad de Valladolid*, Obtenido de Gestión de Recursos Humanos y retención del capital humano estratégico: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/879/1/TE-SIS127-111207.pdf>

STPS (31 de mayo de 2019), *Secretaría del Trabajo y Previsión Social*, Obtenido de www.stps.gob.mx