

LAS TÉCNICAS O HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS UTILIZADAS POR LAS EMPRESAS DEL CORREDOR INDUSTRIAL DEL SUR DE VERACRUZ, MÉXICO, ENTRE LAS CIUDADES DE ACAYUCAN Y COATZACOALCOS

Dr. José Manuel García López¹

Resumen

Se realizó una investigación en un grupo de empresas localizadas en el sur del estado de Veracruz en la República Mexicana para determinar que prácticas de Administración de Recursos Humanos utilizan ordinariamente, entre otras se analizaron: los perfiles y descripciones de puestos, el reclutamiento y selección de personal, la inducción al personal de nuevo ingreso, la planeación estratégica de recursos humanos, el sistema de comunicación organizacional, la motivación, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño del personal, la dirección y estilo de liderazgo, el clima o ambiente laboral, el trabajo en equipo, los sistemas de compensación, la seguridad industrial y patrimonial, las competencias laborales, el cuadro de mando integral, las competencias laborales, la creación de valor y calidad de vida del personal y finalmente, algunos indicadores de la actividad de los recursos humanos y de productividad, principalmente. Se hizo un breve análisis de cada una de ellas para su identificación y propósito y se aplicó un cuestionario a las empresas participantes para conocer como aplican cada una de las técnicas mencionadas.

Abstract

A research process was made in a group of companies located in the south of the state of Veracruz in the Mexican Republic to determine the human resources practices, among others were analyzed: the profiles and descriptions of positions, the recruitment and selection of personnel, the induction to the personnel at entrance, the strategic planning of human resources, the system of organizational communication, the motivation the personnel performance appraisal, the training and development, the direction and leadership style, the work environment or labor atmosphere, the work in equipment, the systems of compensation, the industrial and patrimonial security, the labor competitions, the balanced scorecard board, the creation of value and quality of life of the personnel. And finally, some indicators of the activity of human resources and of productivity mainly. A brief analisis became of each one of them for thier identification and intention of use. And was applied a questionnaire to the participant companies to know as they apply each one of the mentioned techniques.

Palabras claves: Técnicas, compensación, motivación, evaluación, productividad, ambiente, indicadores, valor, calidad de vida, proactividad.

1. Antecedentes del proyecto

Los recursos humanos desempeñan un papel muy importante dentro de la organización, están representados por todas las personas que laboran en una organización y son necesarios para llevar a cabo los diversos procesos que en ella se realizan, también son los encargados de hacer uso y combinación de los demás recursos para que la organización alcance sus objetivos.

Existen diversas herramientas ó técnicas que al ser aplicadas de forma eficiente hacen que los recursos humanos sean más eficientes y efectivos dentro de sus respectivas áreas laborales, y esto mismo suele reflejarse en la propia empresa al incrementar ésta su productividad.

En el presente trabajo se pretendió identificar éstas técnicas de recursos humanos que son utilizadas por las empresas ubicadas en la zona de inherencia del proyecto, con la finalidad de determinar cuáles son las principalmente utilizadas, el grado de importancia que le otorgan a la administración efectiva de los recursos humanos y poder identificar si existe relación alguna con la productividad de las empresas.

¹ José Manuel García López, Doctor. en Administración de Negocios, Profesor Investigador Titular de tiempo completo, Universidad del Istmo, campus Ixtepec, Oaxaca, México, en la Licenciatura de Ciencias Empresariales, jmgarcial@bianni.unistmo.edu.mx, josman9_1@hotmail.com

La investigación de campo se realizó en los meses de febrero a mayo del 2010 en las empresas que integran el corredor industrial que va de la ciudad de Acayucan a Coatzacoalcos en el estado de Veracruz, México, tomándose una muestra de diez de ellas de una población de treinta que cumplieron los criterios de inclusión, esto es, medianas y grandes, del tipo industrial y de capital privado y desde luego, que estén ubicadas en la zona señalada.

El tipo de estudio realizado fue exploratorio porque se enfocó a estudiar las causas y fenómenos que se presentan al utilizar o no las empresas las técnicas de administración de recursos humanos. De igual forma fue descriptivo porque una vez conocidos los factores causales del problema observado, se procedió a definir el fenómeno con claridad y a partir de éste conocimiento básico se formula el presente análisis y crítica.

Debido a que solamente se realizó un único estudio en un período establecido, éste trabajo de investigación, también fue de tipo transversal, porque no se intentó, ni se intentará investigar de nueva cuenta el fenómeno. También fue del tipo observacional, sin embargo, los investigadores no participaron como parte de la población observada, sino como observadores, derivado de esto, se consideró como no participante.

Antes y hasta la revolución industrial, periodo en que aparecen las máquinas de vapor la producción de bienes y servicio era prácticamente artesanal. Con las máquinas operadas mediante vapor se inicia con la producción en serie, es decir, que los procesos productivos dejan de ser artesanales o manuales e inicia la era de lo que se conoce como la industrialización, período en que la explotación del hombre por el hombre cobra auge. Y no es sino hasta cuando aparece Elton Mayo psicólogo Australiano realizar su famoso experimento de Hawthorne en una de las plantas de la General Electric en los Estados Unidos de Norteamérica, en donde pone de manifiesto y demuestra que si se trata al personal en forma humana, es decir con respeto y calidad humana y en un entorno agradable, sano e higiénico, es posible que mejore su desempeño, es en este momento en que surge el enfoque humanista en las empresas y se inicia una nueva era en los procesos administrativos de los recursos humanos en las organizaciones. A su vez, esto trae consigo la aparición del sindicalismo, la seguridad social, mayor productividad, búsqueda de un mejor nivel de vida del trabajador y la aparición de una clase media trabajadora. Dados estos factores se empiezan a desarrollar teorías que apoyan el mejoramiento en el bienestar de los trabajadores, como mecanismos de protección y mejoramiento de la sociedad en general.

Existen varias herramientas o técnicas que propician que una Administración de Recursos Humanos sea efectiva en las empresas independientemente de su tamaño y giro, sin embargo, a pesar de que es sabido que estas herramientas les permiten a los administradores obtener mejores rendimientos y productividad en su personal, pocas son las empresas que las utilizan consistentemente para lograr sus objetivos. Tales herramientas son entre otras: administración por objetivos, motivación, evaluación del desempeño, administración de sueldos, salarios y prestaciones, relaciones laborales, reclutamiento y selección sistémica, capacitación y desarrollo, descripciones y evaluación de puestos, trabajo en equipo, cultura organizacional, desarrollo humano, etc.

Dado el poco interés, se consideró importante realizar esta investigación para ver cuales son las más utilizadas en México y poder establecer cierta correlación, si es que la hubiera, o de lo contrario descartarla, con sus resultados, o casos de éxito por la utilización de esas herramientas, para poder sugerir una combinación de ellas y/o descartar alguna por su poca contribución a logro de los objetivos organizacionales en cuanto a la administración de su personal.

El objetivo general fue el determinar cuáles son las herramientas o técnicas que utilizan en su mayoría las empresas mexicanas para la administración de sus recursos humanos y los resultados que obtienen a partir de ellas y de él también se derivaron algunos específicos como:

1. Identificar las herramientas o técnicas de administración de recursos humanos más utilizadas por estas empresas.
2. Determinar la importancia que le dan a la función de recursos humanos con respecto a las demás áreas funcionales de la empresa.
3. Determinar si existe relación alguna entre las herramientas utilizadas y la productividad.

Se partió de la hipótesis de que “en la medida que las empresas del sur del estado de Veracruz en la República Mexicana, utilicen las herramientas de administración de recursos humanos en forma eficiente y efectiva, sus recursos humanos, podrán mejorar su productividad” y por ende los resultados de la empresa para la cual colaboran. La información se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta entre directores y gerentes de recursos humanos, jefe de personal o de la persona que realiza la función de recursos humanos de las empresas seleccionadas en la muestra determinada.

2. Importancia de la Administración de Recursos Humanos (ARH)

El personal es uno de los recursos importantes de una organización, debido a una serie de características que lo hacen sobresalir, como su proactividad por ejemplo, es decir, es capaz de hacer que sucedan las cosas y no simplemente reaccionar ante la ocurrencia de eventos, también es social, es decir, que está en permanente contacto con otras personas, conformando grupos y disfrutando de la relación, además de ser un ser de necesidades, esto es, experimenta carencias e insatisface y orienta su comportamiento a satisfacerlas, por otro lado, en esta búsqueda de la satisfacción se convierte en un preceptor, es decir, que posee la capacidad para captar la realidad que lo rodea a través de los sentidos y mediante la reflexión, analiza, compara y elabora sus propias conclusiones. Por lo tanto, las características citadas ponen en evidencia que el recurso humano amerita un tratamiento especial para su correcta administración.

Para ayudar a entender mejor lo que significa la administración de personal, primero hay que definir que es. Gary Dessler, (2001, p. 2) señala que son los “conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos de la gente o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación”, por su parte R. Wayne y Robert M. (2005, p. 4) mencionan que la administración de recursos humanos “es la utilización de los recursos humanos para alcanzar los objetivos organizacionales y comprende a todos los que se encuentran en un momento dado en la organización, básicamente por medio de otros, los gerentes logran que las cosas se lleven a cabo, y esto requiere de una efectiva administración del recurso humano (ARH).” Y también Chiavenato (2000, p. 149) conceptualiza a la ARH como “un área interdisciplinaria que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. En general, los asuntos estudiados por la ARH abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medición y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de puestos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretaciones de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervivencia, auditoria y un sinnúmero de temas bastante diversificados.”

Derivado de lo anterior, se puede definir a la ARH como un área interdisciplinaria que tiene como principal función el manejo del recurso humano mediante la aplicación de diversas técnicas las cuales permitan obtener mejores resultados en su desempeño, así como buscar un equilibrio entre la organización y los individuos que laboran en ella, de tal forma que dicho equilibrio se vea reflejado en el logro de los objetivos establecidos por la organización.

Una organización debe operar con las personas y mediante estas su efectividad dependerá de la eficacia con que estas personas se desempeñen individual y colectivamente. “El principal desafío de los administradores de recursos humanos es de lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte haciéndolas más eficientes y eficaces” (Werther, Jr. y Davis, 2000, p. 8), el desempeño eficiente es esencial para lograr el éxito de las organizaciones, debido a los crecientes costos de la mano de obra, al aumento de la inversión en capital por trabajador; sin embargo, tal desempeño no ocurre en forma automática, sino que más bien es el resultado de una buena administración de personal, la cual requiere que el programa de personal sea diseñado para ajustar al tipo de la organización al que sirve, a sus necesidades y a su ambiente. También deben reconocerse las diferencias en las necesidades y antecedentes específicos de los empleados que van a ser administrados. De tal forma que en parte, la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, y también porque las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

“Además de servir a las necesidades de la organización y de sus empleados, la ARH debe reconocer también las de la sociedad en conjunto. Las organizaciones deben ayudar a proporcionar más oportunidades económicas y sociales para los grupos desaventajados en la sociedad, que antes se les había negado. En la administración de su personal, las organizaciones deben buscar que sea recompensado el trabajo que ejecutan los empleados, tanto desde un punto de vista psicológico como económico. En esta forma, las organizaciones pueden contribuir a la reducción de conductas hostiles o incluso desquiciantes que las personas muestran en la sociedad, reduciendo las tensiones e inconformidades causadas por el trabajo, que conducen a sentimientos de hostilidad hacia sus puestos en particular y hacia la sociedad en general.”(Chruden y Sherman Jr. 1999, p. 32).

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente. Siendo necesario reconocer la importancia que tiene la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales, por lo tanto, esto también contribuye en parte a que la importancia de la ARH radica principalmente en el mejoramiento del desempeño de los miembros de la organización, en un marco de actividad ética y socialmente responsable.

3. Las funciones de Administración de Recursos Humanos (ARH)

Las funciones que se realizan en la ARH trabajan se llevan a cabo a través de un sistema integrado de actividades que se interrelacionan entre sí para una mayor eficiencia y efectividad, estas son: reclutamiento, selección y contratación; capacitación y desarrollo de recursos humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud y relaciones laborales, mismas que se explican brevemente a continuación:

- 3.1. Reclutamiento, selección y contratación. A través de este proceso, una organización se asegura de contar siempre con la cantidad y calidad adecuadas de empleados que posean las competencias necesarias, ubicados en los puestos correctos y en el momento oportuno con la finalidad de lograr sus objetivos. Implica además la descripción, el análisis y la valuación de los puestos, así como la planeación de los recursos humanos.
- 3.2. Capacitación y desarrollo de recursos humanos. La capacitación y desarrollo de recursos humanos es una función importante de la ARH la cual no sólo consiste en dotar de las habilidades y conocimientos al personal para ejecutar sus funciones de la manera más eficiente posible, sino hasta la planeación de carreras individuales y actividades de formación para futuras posiciones. Dicho de otra forma, la capacitación existe para proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales. El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance a través de planear la vida laboral del empleado, formándolo y evaluando su desempeño.
- 3.3. Compensaciones. Un sistema de compensaciones bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales. El termino compensación, incluye el total de las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios. Se puede establecer de la forma siguiente: sueldos, que es el dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo, las prestaciones que son las remuneraciones económicas o en especie adicionales al sueldo y las gratificaciones no económicas, tales como las recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad.
- 3.4. Seguridad social y salud. La seguridad social implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, estos aspectos son importantes porque los empleados que trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y otorgar beneficios a largo plazo.
- 3.5. Relaciones laborales. Este punto hace énfasis a las relaciones entre la organización y los sindicatos y con sus empleados. La legislación laboral vigente establece que las empresas reconozcan a los sindicatos y negocien con ellos de buena fe si los empleados de la empresa desean ser representados por los sindicatos. En épocas pasadas, esta relación era algo muy habitual que muchos empleadores aceptaban, actualmente las empresas desean tener un ambiente laboral libre de sindicatos. Cuando un sindicato representa a los empleados de una organización la actividad de recursos humanos se refiere a menudo como relaciones laborales y éste se encarga de las negociaciones colectivas a nombre de los trabajadores.

Todas las áreas funcionales de la ARH están interrelacionadas, la gerencia debe reconocer que las decisiones que se tomen en un área afectarán a las demás. Supóngase que en una organización que destaca el reclutamiento de candidatos de excelente calidad pero que no proporcionan una compensación satisfactoria está perdiendo tiempo, dinero y esfuerzo; además, el sistema de compensación de una empresa será inadecuado a menos que a los empleados se les otorgue un ambiente de trabajo seguro y sano.

4. La Administración de Recursos Humanos como sistema

Como se ha mencionado anteriormente la ARH produce un impacto profundo en las personas y las organizaciones. Principalmente en la forma de tratar a las personas, buscarlas en el mercado laboral, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarse, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas, es otras palabras se puede decir, comprende administrarlas en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional. Idalberto Chiavenato menciona que la ARH está compuesta a su vez de cinco subprocesos los cuales se señalan a continuación:

- 4.1. Provisión: esto es, quien o quienes llegarán a trabajar a la organización y se realiza mediante la investigación de mercados de recursos humanos, el reclutamiento y la selección de los candidatos adecuados.
- 4.2. Aplicación: se refiere a qué harán las personas en la organización, e inicia con la integración, el diseño de los puestos, la descripción y análisis de los mismos y la evaluación del desempeño o actuación de los trabajadores.
- 4.3. Mantenimiento: hace alusión a cómo conservar o mantener en la organización al personal contratado trabajando en la organización a través de una remuneración y compensación, justa, equitativa y competitiva, proporcionado los beneficios y servicios sociales correspondientes, manteniendo instalaciones seguras e higiénicas y creando y manteniendo una ambiente laboral y relaciones interpersonales y laborales agradables y adecuados a la productividad y a la satisfacción del personal.
- 4.4. Desarrollo. Cómo preparar y desarrollar a las personas mediante la capacitación y el desarrollo humano y organizacional.
- 4.5. Seguimiento y control. Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas en la organización, esto es, contar con bases de datos y sistemas de información que permitan el control y seguimiento de las actividades y el resultado del desempeño, que permitan tomar las decisiones adecuadas en pro de los objetivos organizacionales y del personal

5. Las técnicas de Administración de Recursos Humanos

Una vez comprendido lo que es la ARH, su importancia, sus funciones y su proceso, se procede a describir las principales técnicas o subprocesos de la ARH que las organizaciones emplean con la finalidad de mejorar su productividad de tal forma que exista un equilibrio entre la organización y su recurso humano. Éstas constituyen el conjunto de procedimientos, que se aplican en forma directa e indirecta a las personas, cargos, secciones, obtención y suministro de datos de competencia de la Administración de Recursos Humanos.

Estas técnicas se constituyen en herramientas indispensables en la dirección del área de recursos humanos, por lo que se hace necesario conocerlo y aplicarlo, muy al margen de los problemas laborales. No hay que olvidar que la administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas a la organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar también que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta, de tal forma que podría decirse sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros. Dentro de estos subprocesos, se tienen los siguientes:

5.1. Perfiles, análisis y descripciones de puestos

“Un puesto consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos” (Mondy, R. y Robert M., 2005, p. 92.). Un puesto puede necesitar los servicios de una persona o varias personas. En las organizaciones existe una plaza para cada individuo, por lo cual en una organización pueden existir 20 puestos para 60 personas, es decir la plaza es el número de personas requeridas en un puesto, mientras que un puesto como ya se ha mencionado consiste en un grupo de tareas que deben desarrollarse para que la empresa alcance sus objetivos y el análisis de puestos es el proceso sistemático de determinar las habilidades deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos. El propósito del análisis de puestos es obtener respuestas a “seis preguntas básicas: 1) ¿Cuáles son las tareas físicas y mentales que desarrolla el trabajador?, 2). ¿Cuándo se debe terminar el trabajo?, 3). ¿Dónde se debe desarrollar el trabajo?, 4). ¿Cómo desempeña su puesto el trabajador?, 5) ¿Por qué se realiza ese trabajo? Y 6). ¿Qué cualidades necesita para evaluar el puesto?”. (Mondy, R. y Robert M., 2005, p. 93.).

El análisis de puestos da como resultado un resumen de los deberes y responsabilidades en relación con otros puestos, los conocimientos y habilidades requeridos, y las condiciones de trabajo en las que se lleva a cabo. Se reúnen, se analizan y registran los datos relacionados con el puesto de cómo es realmente, no como debería de ser. Implica tres etapas, la primera es cuando la organización inicia con sus operaciones y se inicia un programa de análisis de puesto por primera vez; la segunda se da cuando se crean nuevos puestos y finalmente, la tercera etapa se lleva a cabo cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultado de la introducción de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas. En la mayoría de los casos, se efectúa cuando existen cambios en la naturaleza del puesto. La información se utiliza para realizar las actividades de compensación, ubicación en el puesto, determinar los niveles de desempeño individual, crear planes de capacitación y desarrollo, identificar y seleccionar candidatos a promociones, planear las necesidades de capacitación y de recursos humanos, cuidar y mejorar el entorno laboral y la productividad, eliminar las condiciones y situaciones que impidan o restrinjan la productividad.

La descripción del puesto es un documento en el cual se explica las responsabilidades, las condiciones de trabajo, tareas, deberes y demás aspectos relacionados con el puesto. Una vez descrito lo relacionado al análisis de puesto se hace mención del diseño de puestos, de acuerdo con Idalberto Chiavenato diseñar un puesto significa establecer las cuatro condiciones siguientes y que se complementa con el perfil que es el documento en el cual se señalan las características, cualidades, habilidades, etc. que deba tener la persona que vaya a ocupar algún puesto en la organización. De tal forma, que deben estar actualizados constantemente y ser conocidos por las personas que deban realizar las tareas.

5.2. Reclutamiento y Selección de Personal

Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras, lo mismo sucede con los individuos y las organizaciones, informándose y formando criterios acerca de ellas, las organizaciones busca atraer individuos y obtener la información necesarias acerca de ellos con la finalidad de tomar la decisión de admitirlos o no en la organización. Por tanto es importante encontrar medios necesarios para atraerlos de tal forma que se acerquen a la organización aquellos candidatos que posean los atributos necesarios requeridos en el puesto a desempeñar, este proceso se conoce como reclutamiento que consiste en atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios para cubrir puestos vacantes en la organización.

"El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cual se seleccionara después a los nuevos empleados."(Werther, Jr. y Avis, 2000, p.150). En esencia, "es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. A demás el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización". (Chiavenato, 2000, pp. 208 y 209). Para poder reclutar empleados son necesarias las fuentes de reclutamiento, "las cuales son lugares donde se pueden encontrar individuos apropiados" (Wayne y Robert M., 2005, p. 151). Existen diversos fuentes de de reclutamiento las cuales pueden ser internas, es decir, en la propia organización, ya que en ella laborar individuos capaces de ocupar el puesto ofertado. Por otra parte existen las fuentes externas las cuales son todas aquellas personas ajenas a la organización las cuales pueden ser atraídas por diversos medios, como pueden ser anuncios publicitarios o mediante agencias de contratación externas a la empresa.

La selección del personal es la etapa siguiente una vez reclutado, se procede a elegir al individuo adecuado para ocupar el puesto vacante en la organización, es decir, aquella persona que posea las características, conocimientos y habilidades requeridas por el puesto. La tarea básica de la selección es determinar entre los posibles candidatos a aquel o aquellos que tengan mayores posibilidades de adaptarse al puesto ofrecido y desempeñarlo de forma eficiente. "En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización" (Chiavenato, 2000, p. 238). Una vez seleccionado al candidato o los candidatos idóneos para el puesto se procede a la contratación, ésta consiste en un proceso mediante el cual ingresa el o los candidatos idóneos para cubrir un puesto en la organización, es el establecimiento de una relación laboral mediante la firma de un documento denominado contrato, el cual puede ser colectivo o individual, en el cual se

establecen condiciones tales como derechos y obligaciones a los que están sujetos tanto el empleado como la empresa.

5.3. Inducción a personal de nuevo ingreso

En esta actividad, la empresa se deberá asegurar que el personal recién contratado reciba la atención correcta y la orientación adecuada para su adaptación e identificación, tanto con la empresa como con su puesto, dependiendo de la calidad de la orientación recibida el nuevo integrante de la organización podrá adaptarse más rápidamente y poder aprovechar más rápidamente su conocimientos y habilidades, de lo contrario, existe la posibilidad de que no se ubique tanto laboral como emocionalmente y decida no quedarse, generando con esto un costo a la organización cuando debería ser un valor agregado.

5.4. Planeación estratégica de Recursos Humanos

Cuando la organización establece sus estrategias de competencia hace un análisis de los recursos con que cuenta para poder ejecutarlas, entre ellos los recursos humanos, de tal forma que una vez diseñada la estrategia deberá preguntarse si los recursos humanos con que cuenta en la actualidad le van a permitir alcanzar el éxito en la implementación de sus estrategias. Por lo tanto tendrá que verificar si tiene lo que necesita o necesitará desarrollarlos o adquirirlos, dada esta necesidad, es importante que siempre esté planeando a futuro las cualidades o habilidades que debería tener su fuerza laboral y establecer planes estratégicos para contar con ella o para adquirirla de fuera y esto implica tener identificadas las fuentes de reclutamiento, el tiempo de respuesta y la capacidad de adaptación del personal de nuevo ingreso para evitar retrasos en la implementación de las estrategias.

5.5. Comunicación organizacional

Para que todo ser humano pueda llevar a cabo una función es necesario que exista un mecanismo de transmisión de ideas y conocimientos la cual debe ser clara, precisa y sobre todo que permita interactuar con los demás. Al mecanismo de transmisión de ideas entre dos o más personas se le conoce como comunicación, esta debe ser transparente y debe permitir la comprensión de significados. Puede ser de manera oral es decir se expresa mediante un lenguaje común entre un individuo y otro ;de manera escrita, es decir, mediante documentos en los cuales se plasman las ideas o conocimientos que deseen ser transmitidos; y finalmente se tiene la comunicación no verbal, la cual se expresa a través de señas y gestos una idea.

En este proceso intervienen tres elementos principales: el emisor, el cual tiene como objetivo transmitir el mensaje; el receptor o persona que recibe el mensaje y un canal o medio de comunicación, que es la forma en que es transmitido el mensaje. Para poder comprender el mensaje es necesario que exista una retroalimentación, ya que de lo contrario la esencia del mensaje se perderá en su totalidad. La comunicación cumple determinadas funciones, y de acuerdo con Robbins, (2004, p. 284), la comunicación sirve para controlar de variadas formas la conducta de los miembros; fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué pueda hacerse para mejorar el desempeño, si no es el optimo.

“La comunicación facilita la toma de decisiones, al ofrecer información acerca de qué grupos o individuos se necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas. En las organizaciones la comunicación puede fluir en sentido vertical u horizontal. El sentido vertical además puede tener tres direcciones, descendente, ascendente” (Chiavenato, 2000, p. 285) y horizontal o lateral

5.5.1. Comunicación descendente. Es aquella que fluye o se transmite de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior.

5.5.2. Comunicación ascendente. Es la que fluye a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informándoles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales.

5.5.3. Comunicación Horizontal. Se da cuando el flujo de la información tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango.

Como hemos visto la comunicación es un factor muy importante que la ARH debe tomar en cuenta, ya que si no existe dicho factor esta no podrá encaminar al personal al logro de los objetivos organizacionales.

5.6. La motivación

Por muchas décadas los psicólogos han estado experimentando con animales y seres humanos en un esfuerzo para comprender su comportamiento y esto es con la finalidad de determinar las causas fundamentales de los comportamientos que son a su vez causa de interés para un individuo, para sus amigos, sus padres, supervisores, compañeros de trabajos o para la sociedad. El conocimiento del proceso motivacional proporciona las bases para entender el porqué las personas son como son y hacen lo que hacen. La motivación es el resultado de la influencia reciproca del empleado y la situación, sin duda, cada persona tiene un impulso motivador básico distinto.

La motivación puede definirse como “el estado o condición que inducen a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hallan fuera de él. Las necesidades pueden considerarse como algo en el individuo el cual lo lleva a dirigir su conducta hacia el logro de incentivos que él cree que pueden satisfacer sus necesidades.” (Chruden y Sherman, 1999, p. 263). Desde otra perspectiva la motivación es el proceso que da cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por alcanzar una meta.

En la definición anterior se mencionan tres elementos fundamentales los cuales son: la intensidad, dirección y persistencia. La intensidad consiste en el grado de esfuerzo de la persona, es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación. Ahora bien si este esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización, entonces “hay que considerar la calidad del esfuerzo tanto como su intensidad. El esfuerzo debe ser encaminado hacia el logro de las metas organizacionales y deben ser congruentes con ellas. Por último la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar una meta” (Robbins, 2004, pp. 155 y 156)

Existen diversas teorías acerca de la motivación como son: Teoría de las jerarquías de las necesidades de Abraham Maslow, el cual dice que el ser humano tiene 5 necesidades, las primeras son las fisiológicas, en segundo término están las de seguridad, las terceras son las necesidades sociales, la cuarta de estima y la quinta la auto realización, las cuales el ser humano debe cumplir una para poder cumplir la otra, la ultima necesidad es cuando el individuo ha alcanzado sus objetivos.

La teoría “X” y “Y” de Douglas Mc Gregor, la cual supone que postula en la teoría “X” que las personas son flojas y no les gusta su trabajo, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligadas a trabajar; en la teoría “y” menciona que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos.

Finalmente se puede mencionar a la teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg, la cual hace mención a los factores intrínsecos y factores extrínsecos al trabajo, esto es, que tanto la actividad misma como el entorno a ella son factores que pueden motivar o desmotivar al trabajador, por lo tanto hay que cuidar ambos factores

5.7. Capacitación y desarrollo

El desarrollo de recursos humanos es una función importante de la ARH la cual no sólo consiste en capacitación, sino también en la planeación de las carreras individuales y actividades de crecimiento profesional, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño. La capacitación está encaminada a proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para sus empleos actuales, mientras que el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del empleo actual, pues tiene un enfoque de mayor alcance y a futuro.

La planeación de la carrera es un proceso permanente en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlas. Éste proceso es continuo y difícil porque las personas pueden enfrentar varios cambios en su carrera o patrón durante su vida laboral. El desarrollo de carrera es un enfoque formal que utiliza la organización para garantizar que las personas con las cualificaciones y experiencias apropiadas estén disponibles cuando se requieran. Las organizaciones deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera e inclusive coordinársela, de tal modo que las necesidades de ambos sean satisfechas.

5.8. Evaluación del desempeño del personal

Como ya se ha señalado, la administración de los recursos humanos implica la motivación y el desarrollo del mismo, de tal forma que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la organización. Para ello se tiene la evaluación del desempeño, la cual es un sistema formal de revisión y evaluación de cómo realizan sus tareas, tanto individuales como en equipo. Esto ofrece a los empleados la oportunidad de capitalizar sus fuerzas y superar las deficiencias identificadas, ayudándolos así a convertirse en empleados más productivos y satisfechos. El principal propósito de crear un sistema de administrar el desempeño parte de la evaluación de la forma en que se esté desempeñando el personal en su trabajo y que además la información obtenida del desempeño sirva de base para la planeación de los recursos humanos, programas de capacitación y desarrollo para mejorar los resultados alcanzados por los individuos y por la organización. "Sin embargo, aunque es una función importante en el proceso de administración de los recursos humanos con frecuencia suele realizarse muy superficialmente y con muchos prejuicios. El principal beneficio es que la gran mayoría de las personas tienden a mejorar o modificar para bien su comportamiento cuando saben que están siendo observadas o cuando se les informa de cómo están trabajando". (Armstrong, 1991, p. 169)

5.9. Dirección y liderazgo

El tema de liderazgo ha recibido mucha atención no sólo durante las últimas décadas sino que desde la antigüedad. En el habla común, como en la literatura organizacional, con frecuencia se emplea una serie de términos de manera intercambiable. Por tanto es preciso aclararlos para tener una mejor comprensión: a). Poder. Influencia sobre el comportamiento de otras personas. Existen dos formas de poder: El poder formal, que se encuentra institucionalizado y reconocido legalmente, por tanto, se le denomina también autoridad; b). el poder informal, surge espontáneamente, aunque carece de legitimidad reconocida, es creado porque a alguien se le reconoce el que sobresalga en alguna situación o habilidad, de tal forma que las personas lo respetan y reconocen como tal.

El liderazgo constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosa mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad de vida de las personas que lo siguen, de tal forma que se puede hablar de un perfil de alto desempeño en los líderes organizacionales cuyas características son entre otras:

1. "Aspectos gerenciales. Conocimientos detallado y actualizado del campo de acción de la organización así como de la rama de actividad económica; comprensión del papel de las diferentes funciones dentro de la organización y sus interrelaciones.
2. Trabajo en equipo. Compartir información, fomentar la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechamiento de los conflictos para el mejoramiento tanto del personal como del funcionamiento de la organización.
3. Relaciones interpersonales. Sensibilidad hacia los puntos de vista de problemas de los demás, orientación hacia los clientes.
4. Comunicación. Expresión verbal fluida y clara tanto con individuos como con grupos, redacción con claridad y enfoque hacia las necesidades del receptor.
5. Énfasis en la misión. Enfoque a largo plazo, aspectos globales de las situaciones relativas al futuro de la organización, perseverancia para dirigirse hacia la misión a pesar de los obstáculos.
6. Motivación a los asociados o colaboradores. Fijación de objetivos ambiciosos pero realistas para si mismo y los demás, aprendizaje a partir de los propios errores y de los demás, reconocimiento de los logros de los demás.
7. Compromiso con la calidad y la competitividad. Orientación de las acciones para lograr las mejoría continua, impregnación de las acciones con honestidad e integridad.
8. Desarrollo de los asociados o colaboradores. Búsqueda constante del desarrollo personal y profesional, para si mismo o los demás.
9. Solución de problemas. Recolección de hechos e información para tomar mejores decisiones, generación de soluciones innovadoras"...(Arias Galicia, 2006, pp. 206 y 207)

5.10. Clima o ambiente laboral

El subsistema de mantenimiento de recursos humanos cobija también las relaciones de la propia empresa con las entidades que representa a sus trabajadores, esto es a su sindicato. Estas relaciones se denominan relaciones laborales porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. En otros términos, las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomándolos como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Las relaciones laborales constituyen la política de relación de la organización con sus propios miembros. En la práctica, es una especialidad política, puesto que el conflicto entre capital y trabajo puede resolverse, en una sociedad en transición, mediante una negociación política inteligente (Chiavenato, 2000, p. 511).

Por otro lado, también es de vital importancia el entorno en que las relaciones de trabajo se dan, en el sentido de que pueden ser motivante o desmotivante para los trabajadores y con esto se puede ver afectada la productividad, de tal forma que resulta imprescindible su cuidado y medición para evitar o corregir cualquier desviación que genere insatisfacción al personal

5.11. Trabajo en equipo

Por definición, la palabra equipo denota distintas imágenes para cada persona. Para algunos significa algo relacionado con el deporte, otros se imaginan el lugar donde trabajan, integrados por compañeros de labores del mismo departamento (equipo natural), con compañeros de otros departamentos (equipo multidisciplinario) y que están representados por “un número reducido de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con un propósito común, un método y unas metas de desempeño, por los cuales se responsabilizan mutuamente”.(Montebello, 2000, p. 5)

En esta definición sobresalen los conceptos de habilidades complementarias, propósito común, método y metas de desempeño. Sin estos elementos, un equipo no pasa de ser un simple grupo de personas que pretenden trabajar en equipo. “Un equipo es un grupo de dos o más personas que deben coordinar sus actividades para alcanzar una meta común. La meta común y la coordinación requerida los hace que sean un equipo. No es suficiente para una persona coordinarse con otra porque sea muy agradable. Se requiere la coordinación para alcanzar la meta de poder ser un equipo” (Shonk, 1992, p. 1) efectivo de trabajo en la organización.

Existen varias razones por las que las organizaciones necesitan trabajar en equipos: la calidad: la competencia extranjera y la presión de los clientes por la calidad de los productos y servicios que se ofrecen; la flexibilidad: esto es, los cambios rápidos en el entorno de los negocios de las dos últimas décadas, el flujo de la competencia extranjera, la rápida expansión de las tecnologías de comunicación y computación y las expansiones y contracciones de las economías han hecho que las organizaciones deban tener la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y por último, la mejora de la productividad y reducción del costo: existen datos considerables que sugieren que los equipos pueden ser un método efectivo para alcanzar las metas organizacionales, mejorar la productividad y reducir los costos de operación.

Desde luego, que el trabajo en equipo no es la panacea de todos los males, sin embargo, donde existe interdependencia, el trabajo en equipo representa una ventaja competitiva, los equipos de trabajo pueden ser una forma efectiva de administrar una organización, sobre todo, el trabajo en equipo hace una diferencia importante en la estructura participativa de las organizaciones. Los individuos alcanzan a desarrollar habilidades, contar con información, obtienen reconocimientos y poder que en las organizaciones tradicionales no obtienen, por lo tanto, el trabajo en equipo está destinado a tener un impacto positivo importante en la efectividad organizacional. El organizarse en equipos puede cambiar el tipo de oportunidades por las que las personas han estado trabajando, porque por lo regular, se reduce el número de niveles en la organización, resultando con esto un menor número de posiciones administrativas.

5.12. Sistema de compensación

Como ya se ha señalado, un sistema de compensaciones bien diseñado proporciona a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales. El término compensación, incluye el total de las gratificaciones proporcionadas a los empleados como pago por sus servicios. Se puede diferenciar de la forma siguiente: sueldo, es el dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo; prestaciones: remuneraciones económicas y no económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, incapacidad por enfermedad, día festivos y seguro médico y las gratificaciones no económicas, que son las recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporciona flexibilidad.

5.13. Seguridad industrial y patrimonial

Esta actividad también ya se ha señalado en el inciso 3.4. e implica cuidar la integridad física y mental del trabajador al mantener un entorno y ambiente sano y seguro para los trabajadores, previniendo lesiones, accidentes y enfermedades profesionales que pongan en riesgo la salud del personal y que además el no cumplir con algunas disposiciones al respecto implica violar alguna ley o reglamento laboral que establecen a las empresas tomar las medidas pertinentes para evitar daños a los trabajadores.

5.14. Competencias laborales

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades requeridas en una persona para desempeñar con éxito un puesto de trabajo en una organización. También es la capacidad de una persona para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo con base en los resultados de calidad esperados por el sector y descritas en las normas técnicas de competencia laboral, que es el instrumento que define las competencias laborales en términos del conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades que se requieren para el desempeño de una función productiva. Es lo que una persona es capaz de hacer.

El administrar mediante competencias laborales trae consigo muchas ventajas para las organizaciones entre otras, permite: 1). Definir perfiles más completos y objetivos que proporcionan las bases para un mejor reclutamiento y selección de personal, 2). Facilitar la detección de necesidades de capacitación, así como su programación por prioridades y necesidades previamente detectadas, 3). Identificar las causas del mal desempeño y en especial si es por falta de alguna habilidad o capacidad requerida, 4). Crea las bases para la evaluación del desempeño sobre criterios objetivos y claros, entre otros. De esta forma, la ARH se vuelve más clara y efectiva en apoyo de las metas y objetivos de la organización. Prácticamente todos los procesos estratégicos de recursos humanos, se vuelven más eficientes al trabajar con base en las competencias laborales...(Moguel, Héctor, Zeus Management Consultants, web: www.zeusconsult.com.mx)

5.15. Cuadro de mando integral (balanced scorecard board)

El concepto de cuadro de mando integral o balanced scorecard en inglés, es un sistema de administración o sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporciona a los administradores una mirada global de las prestaciones del negocio. Además de que es una herramienta para administrar empresas que muestra cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico y permite a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. Es una herramienta que permite conducir a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar sus energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite guiar el desempeño actual y apuntar al desempeño futuro, porque utiliza medidas en cuatro categorías; 1). Desempeño financiero, 2). Conocimiento de los clientes, 3). Los procesos internos de negocios y 4). El aprendizaje y crecimiento

Esto permite alinear iniciativas individuales, organizacionales e interdepartamentales, y además identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos de los clientes y los accionistas. Es un sistema de aprendizaje que sirve para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la

organización. Provee además un sistema para que las compañías inviertan a largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más que generar utilidades en el corto plazo, porque cambia la manera en que se mide y administra un negocio utilizando cuatro perspectivas:

5.15.1. Perspectiva financiera

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la completitud y consistencia de la información.

5.15.2. Perspectiva del cliente

Es fundamental que la empresa posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen. El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

5.15.3. Perspectiva de Procesos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor, para ello se señalan cuatro tipos de procesos:

- 5.15.3.1. Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería, costos, tiempos y flexibilidad de los procesos.
- 5.15.3.2. Gestión de Clientes. Indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- 5.15.3.3. Innovación. Con los siguientes indicadores posibles: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- 5.15.3.4. Relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad, cuyos indicadores típicos podrían ser: gestión ambiental, seguridad e higiene y responsabilidad social Corporativa.

5.15.4. Perspectiva del desarrollo de las personas y el aprendizaje

Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en: 1). Capacidad y competencia de las personas, 2). Sistemas de información y 3). Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

5.16. Creación de valor y calidad de vida del personal

La creación de valor no solo se refiere a los recursos financieros, sino que además de estos engloba un sin número de conductas que suelen reflejarse en el trato a los miembros de la propia organización, los clientes y el medio ambiente en donde se desarrolla la organización. La aplicación correcta y eficiente de las técnicas de ARH pueden generar valor, principalmente cuatro aspectos fundamentales que son: las utilidades, el servicio otorgado al cliente, al personal y a la comunidad, de tal forma que:

5.16.1. Creación de valor a los accionistas

Son los propietarios de las organizaciones que han invertido dinero en la empresa y esperan resultados altamente retadores y beneficios mayores a los que obtendrían por tener su dinero guardado en un banco en forma ociosa, se preocupan por maximizar los ingresos y minimizar los costos para obtener mayores o mejores rendimientos de su inversión

5.16.2. Creación de valor a los clientes

Los clientes son las personas que utilizan los bienes y servicios que produce la empresa. Puesto que las ventas son cruciales para que una organización sobreviva, la gerencia tiene la tarea de verificar que sus prácticas de empleo no provoquen la hostilidad de los clientes a los que sirve, éstos exigen calidad, buen precio y un mejor servicio que los competidores, por lo tanto la fuerza de trabajo debe ser capaz de proporcionar bienes que cumplan con los requisitos solicitados por los clientes, el ganar o perder ventas a menudo se relaciona con habilidades, aptitudes y desmotivaciones de los empleados en las organizaciones.

5.16.3. Creación de valor a la comunidad

Ésta también ejerce presión en la administración de los recursos humanos, el público ya no se contenta con aceptar sin cuestionar las acciones de la empresa. Los individuos y los grupos con intereses en la empresa han descubierto que pueden lograr cambios con su voz y sus acciones. La fuerza de los activistas por ejemplo, esto es evidente por el gran número de leyes reguladoras como las que protegen el medio ambiente por señalar una, que han sido aprobadas por los gobiernos en los últimos años. Para alcanzar sus objetivos una empresa debe cuidarse de cumplir con estas regulaciones. Por otro lado, las actitudes y creencias de la sociedad afectan el comportamiento de las empresas, porque éstas afectan de manera directa la rentabilidad del negocio, cuando una corporación se comporta con conciencia de su responsabilidad social que es una obligación legal y moral, obliga a los gerentes a actuar de manera responsable con el entorno, de servir y proteger los intereses morales y sociales de los grupos que le rodean.

Aquí cabría preguntarse, ¿por qué una empresa debe preocuparse por el bienestar de la sociedad, si su meta es obtener utilidades?, habría que recordar que una de las funciones primordiales de las organizaciones es el producir bienes que le proporcionen bienestar a la sociedad que los consume o utiliza y al dejar de hacer esto, la misma organización no está cumpliendo con su misión. La organización es miembro de la comunidad en que realiza sus operaciones, así como la comunidad trabaja para mejorar su calidad de vida, la organización debe respetarla y trabajar junto con los miembros de esta comunidad, el trabajar a la par con ellos a la larga traerá una imagen positiva a la organización y podrá también mejorar sus utilidades.

5.16.4. Creación de valor al personal

Si el objetivo de la organización es el crearle valor al cliente y a los accionistas, definitivamente, esta situación dependerá de los resultados que obtenga de lo bien o mal que administre su fuerza de trabajo, uno de los objetivos primordiales de las organizaciones debe ser que los empleados se desarrollen en lo personal, lo profesional y lo económico, porque de esta manera se les estaría creando valor, haciéndolos más valiosos como personas, como trabajadores, como profesionales o profesionistas, etc., esto hace, que la administración del recurso humano sea algo importante para todos los gerentes de cualquier organización, de tal forma que “ayer, la compañía que tenía más acceso al capital o a la tecnología más reciente, tenía la mayor ventaja competitiva. Hoy, las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son los que van un paso delante de la competencia. Pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el “calibre” de la gente que está en la organización”... (Mondey R. y Robert M., 2005, p. 4).

Por otro lado, las organizaciones constituyen para el personal un medio para lograr muchos y variados objetivos personales. “Por lo tanto, el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces”...(Werther, Jr. y Avis, 2000, p. 8), a través de administrar mejor los recursos humanos, se

puede decir, que una buena administración agrega valor en el sentido de que si el talento humano es escaso y valioso se tiene que ser más inteligente que la competencia para crear un ambiente de trabajo atractivo para retener al personal contratado y obtener de él el máximo rendimiento, esto significa que la ventaja competitiva la tendrán las empresas que sepan como atraer, seleccionar, desplegar y desarrollar a personal talentoso. “Cada mejora a la compañía descansa en la gente que desea hacer algo mejor y diferente. Cuando puedas obtener personal que quiera y sepa como cambiar, entonces podrás implantar tus estrategias y alcanzar tus objetivos”... (Gubman, 1998, p. 7). Conectar la gente a la estrategia a seguir para satisfacer a los clientes traerá consigo extraordinarios resultados en la creación de valor a largo plazo, esta es la solución que podrá ayudar a obtener el mayor rendimiento de la gente, también ayudará a atraer y retener gente valiosa porque se podrá ser una organización valiosa que cuida a sus empleados y está dispuesta a recompensar a su personal y sus accionistas

5.17. Indicadores de productividad de los recursos humanos

Todo proceso necesita ser controlado para llevarlo a buen término, de tal forma que resulta necesario establecer algunos indicadores o señaladores de desempeño a medida que el proceso se va llevando a cabo. “Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso” (Beltrán Jaramillo, s/f:35 y 36). Dado que los indicadores de gestión son en realidad información éstos deben tener ciertos atributos para que puedan cumplir el objetivo para el cual fueron instaurados, de tal forma que entre otros, estos atributos pueden ser:

Tabla no. 1, Atributos que deben cumplir los indicadores de gestión

• Exactitud	• Forma
• Frecuencia	• Extensión
• Origen	• Temporalidad
• Relevancia	• Integridad
• Oportunidad	• Objetividad

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, “vale la pena tener en cuenta que hoy día son muchos los factores que afectan el desempeño de la organización, de las áreas que componen la organización y de las personas que conforman las áreas. El comportamiento de estos factores es probabilístico y no determinístico y la manera más efectiva, si no la única, de reducir la incertidumbre a niveles razonables es a través de tener información administrable”. (Beltrán Jaramillo, s/f:37). La complejidad en la administración crece día a día y esto hace necesario comprender la globalidad de los procesos, es decir, de los factores internos y externos que los afectan, sin embargo, hay que tener en cuenta que un indicador de gestión es sólo un medio, no un fin, pero que “deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores claves (algunos autores los llaman factores críticos). Así encontraremos indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto, de desempeño del recurso humano), de eficiencia (actividad, uso de capacidades, cumplimiento de programas, etc.) y de productividad”. (Beltrán Jaramillo, s/f:42). De tal forma que, “contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores clave descritos es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones” efectiva y definitivamente, la función de administración de los recursos humanos no es la excepción.

6. Hallazgos

Una vez aplicado el cuestionario para conocer el grado o nivel de utilización de las técnicas de ARH descritas en el presente trabajo, las empresas encuestadas mostraron los siguientes datos que se pueden apreciar en la tabla a continuación:

Tabla no. 2, calificaciones obtenidas por las empresas participantes

RESULTADOS DE LA ENCUESTA DEL PROYECTO DE RECURSOS HUMANOS											CALIFICACIÓN
EMPRESAS PARTICIPANTES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PROMEDIO
TIENE SU DEPARTAMENTO PROPIO DE R. H.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	POR
A QUIEN LE REPORTA:	GTE DE PTA	DIRECTOR	DIRECTOR	DIRECTOR	DIRECTOR	GTE DE PTA	GTE DE PTA	DIRECTOR	DIRECTOR	DIRECTOR	ÁREA
PERFILES Y DESCRIPCIONES DE PUESTOS	54.17	91.67	100.00	100.00	91.67	91.67	91.67	100.00	100.00	79.17	90.00
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	59.09	97.73	100.00	97.73	93.18	88.64	88.64	88.64	88.64	79.55	88.18
INDUCCIÓN A PERSONAL DE NUEVO INGRESO	53.57	96.43	100.00	100.00	96.43	96.43	96.43	89.29	100.00	82.14	91.07
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS	50.00	89.29	78.57	71.43	71.43	78.57	78.57	85.71	89.29	60.71	75.36
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	59.09	100.00	97.73	97.73	97.73	86.36	86.36	100.00	100.00	90.91	91.59
LA MOTIVACIÓN	54.41	100.00	79.41	86.76	88.24	73.53	70.59	75.00	97.06	79.41	80.44
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	62.50	96.88	95.31	96.88	96.88	93.75	96.88	93.75	96.88	93.75	92.34
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL	81.67	98.33	100.00	98.33	96.67	96.67	98.33	96.67	100.00	85.00	95.17
DIRECCIÓN Y ESTILO DE LIDERAZGO	57.69	98.08	84.62	82.69	88.46	84.62	80.77	92.31	92.31	90.38	85.19
CLIMA O AMBIENTE LABORAL	77.17	98.91	100.00	98.91	100.00	96.74	95.65	93.48	100.00	92.39	95.33
TRABAJO EN EQUIPO	97.22	97.22	100.00	100.00	100.00	91.67	91.67	95.83	98.61	100.00	97.22
SISTEMA DE COMPENSACIÓN	75.00	98.00	94.00	97.00	99.00	96.00	94.00	91.00	100.00	92.00	93.60
SEGURIDAD INDUSTRIAL Y PATRIMONIAL	100.00	98.44	100.00	100.00	100.00	100.00	98.44	98.44	100.00	100.00	99.53
COMPETENCIAS LABORALES	67.31	90.38	73.08	88.46	73.08	65.38	63.46	71.15	100.00	76.92	76.92
CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD	72.22	100.00	93.06	93.06	90.28	70.83	77.78	87.50	100.00	98.61	88.33
CALIFICACIÓN PROMEDIO ALCANZADA EN LA EVALUACIÓN	71.67	98.33	95.00	93.33	96.67	88.33	88.33	93.33	98.33	91.67	91.50
CREACIÓN DE VALOR Y CALIDAD DE VIDA DEL PERSONAL (PREGUNTA CONTROL)	82.69	82.69	89.42	89.42	89.42	86.54	81.73	81.73	82.69	85.58	85.19
DIFERENCIA % ENTRE LA CALIFICACIÓN GENERAL Y LA PREGUNTA CONTROL	-15%	16%	6%	4%	7%	2%	7%	12%	16%	7%	6%
INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS Y DE PRODUCTIVIDAD	76.14	89.77	85.23	87.50	86.36	93.18	92.05	85.23	98.86	85.23	87.95
DIFERENCIA % ENTRE CALIFIC PROM ALCANZADA EN LA EVALUACIÓN Y RESULTADO PREGUNTA CONTROL	-6.24%	8.71%	10.29%	6.25%	10.66%	-5.49%	-4.20%	8.69%	-0.54%	7.02%	3.51%

Fuente: Elaboración propia

En el cuestionario se incluyeron dos preguntas la penúltima, "Creación de valor y calidad de vida del personal" que permitiera verificar que los datos proporcionados en las anteriores fueran congruentes con su forma de pensar y de administrar los recursos humanos, llamándola de cierta forma, como "pregunta control" en la tabla de resultados, y la última, "Indicadores de recursos humanos y de productividad" para poder comparar o corroborar si hay cierta relación entre la forma de administrar los recursos humanos y los resultados que dicen haber obtenidos en la empresa.

Si se analizan los cinco últimos renglones de la tabla, se puede ver que solamente la empresa número 1 se subvaloró, las demás se sobrevaloraron con respecto a la pregunta control, las variaciones porcentuales se movieron desde un 2 a un 16 % de sobrevaluación, a excepción de la subvalorada en un 16 %

Vale la pena señalar que las empresas en que el responsable de la función de recursos humanos le reporta al Director General tienen mejores calificaciones que los que le reportan al Gerente de Planta o de Producción, y esto se debe porque prácticamente, se convierten en juez y parte al ejercer la función, porque por lo regular, son los gerentes y supervisores de producción los que dirigen la mayor parte del personal y son ellos quienes tienen la posibilidad de cumplir o incumplir con los procesos que requiere una buena administración de personal.

De las técnicas analizadas, las principalmente valoradas en promedio por las empresas son: en primer lugar la "Seguridad industrial y patrimonial" con 99.53 % de calificación, quizá porque es una actividad regulada por la Ley Federal del Trabajo, es decir, no es tan voluntario el cumplir o no, en segundo lugar se tiene al "Trabajo en equipo" con 97.22 %, bueno, es muy bien sabido que el conjuntar esfuerzos reditúa mayores beneficios que los esfuerzos individuales, es muy claro el beneficio que trae consigo el aplicarlo y en tercer lugar se tiene al "Clima o ambiente laboral", que desde luego, el contar con un buen ambiente de trabajo permite retener al mejor personal, que sea más eficiente y efectivo y por lo tanto, más productivo.

En contra parte, se tiene que las calificaciones más bajas fueron en “Planeación estratégica de recursos humanos”, con 75.36 % y “Competencias laborales” con 76.92 %, la primera ha sido tradicionalmente una de las actividades de administración de recursos humanos menos utilizadas por la típica costumbre mexicana de dejar las cosas para el último instante, la planeación no es una actividad que le guste mucho a los mexicanos y en cuanto a la segunda, las competencias laborales, es una técnica aún en proceso de adopción en muchas de las empresas mexicanas, principalmente en las grandes corporaciones, pero poco aún en las medianas.

El promedio general de la muestra en la evaluación mediante el cuestionario fue de 91.50 % de calificación, y el de la pregunta control fue de 85.19 %, teniéndose una diferencia de 6.0 %, lo que permite afirmar que aparentemente los resultados podrían ser razonablemente confiables.

En cuanto a los resultados en la productividad de las mismas, se obtuvo una calificación promedio de 87.95 %, que comparándolo con el 91.50 % del resultado de la valuación, se tuvo también una diferencia del 3.51 % , una diferencia mínima, por lo tanto también se podría decir que en cierta forma los resultados de la aplicación de las técnicas de administración de recursos humanos, si tienen una relación directa en los resultados alcanzados en las empresas participantes.

7. Bibliografía

1. Arias Galicia, Fernando, **Administración de recursos humanos**, 6ª edición, editorial Trillas, México, 2006.
2. Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio, **Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad**, 2ª edición, editorial Editores 3R, Bogotá, s/f.
3. Chiavenato, Idalberto, **Administración de recursos humanos**, 5ª edición, editorial McGraw-Hill, México, 2000.
4. Chruden, Herbert J. y Sherman Jr., Arthur W., **Administración de personal**, 1ª edición, 22ª reimpresión, editorial CECSA, México, 1999.
5. Dessler, Gary, **Administración de personal**, 8ª edición, editorial Pearson Prentice Hall, México, 2001.
6. Gubman, Edward L., **The Talent solution, (Aligning strategy and people to achieve extraordinary results)**, Nueva York, editorial Mc Graw Hill, 1998.
7. Mondy, R. Wayne, Noe, Robert m., **Administración de recursos humanos**, 9ª edición, editorial Pearson Prentice Hall, México, 2005.
8. Moguel, Héctor, Zeus Management Consultants, web: www.zeusconsult.com.mx), Consultants, llozano@zeusconsult.com.mx, consultado junio 16 del 2010.
9. Montebello, Anthony R., **Equipos de trabajo extraordinarios, (Habilidades para dirigir una organización)**, 1ª edición, editorial Pax México, Santa Fe de Bogotá, 2000.
10. Robbins, Stephen P., **Comportamiento organizacional**, 10ª edición, editorial Prentice Hall, México, 2004.
11. Rodríguez Valencia, Joaquín, **Administración moderna de personal**, 7ª edición, editorial Thomson, México, 2007
12. Shonk, James, H., **Team-Based organizations**, 1ª edición, editorial Business One Irwin, U.S.A., 1992.
13. Werther Jr., William B. y Davis, Keith, **Administración de personal y recursos humanos**, 5ª edición, editorial McGraw-Hill, México, 2000.