
EL VALOR DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL IMPACTO EN UNA ORGANIZACIÓN

Isabel Josefina Giménez Cordero
Universidad Central de Venezuela, Venezuela
isabelgimenez09@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo, tiene como objetivo resaltar la importancia de la función del área de Recursos Humanos en una organización. Se resalta que se debe valorar la gestión de esta área de servicio tan importante como el resto de las áreas claves o medulares de la organización y se convierta en una herramienta de planificación estratégica y de gestión. Los sistemas de gestión de recursos humanos han tenido como misión la creación de condiciones laborales, en las cuales, los integrantes de las organizaciones desarrollen su máximo potencial de desempeño, además de optimizar la calidad humana como resultado de la motivación y el entrenamiento.

Palabras clave: Gestión de Recursos Humanos, Medición de la función de Recursos Humanos.

THE VALUE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND THE IMPACT ON AN ORGANIZATION

Isabel Josefina Giménez Cordero
Universidad Central de Venezuela, Venezuela
isabelgimenez09@gmail.com

SUMMARY

The objective of this work is to highlight the importance of the function of the Human Resources area in an organization, where the management of this service area should be valued as important as the rest of the key or core areas of the organization and become into a strategic planning and management tool. Human resource management systems have had as their mission the creation of working conditions, in which the members of organizations develop their maximum performance potential, in addition to optimizing human quality as a result of motivation and training.

Keywords: Human resources management, Measurement of the Human Resources function.

Introducción

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a grandes retos tanto internos como externos, por lo tanto están atentas a permanecer en constante cambio y evolución para poder competir con un mercado cada vez más reñido y donde las distancias son cada día más cortas.

Ante un ambiente tan competitivo las organizaciones deben estar en un estado de constante evolución, reinventarse a sí mismas y buscar constantemente la forma de mejorar. A pesar que la mayoría de las empresas se dedican a producir o vender sus productos y que sus principales actividades son producir y la atención al cliente. Es necesario administrar, organizar y gestionar los procesos y resultados con el apoyo del área de Recursos Humanos.

A pesar que la Gestión de Recursos Humanos es un staff de la organización se le debe brindar todo el apoyo desde la directiva y la alta gerencia, debido a que sirven de ayuda a los gerentes de línea, brindan el apoyo a la estrategia de la organización, mejoran las relaciones comunicacionales del personal, facilitan las normas, coherencia y equidad interna y sobre todo mantienen el clima organizacional estable.

Desarrollo

Darle valor y sentido a todo lo referente a Recursos Humanos, es algo que hay que demostrar para poder establecer cuáles son los procesos claves que influyen en los resultados finales de una organización. En todas las empresas o en su mayoría dependiendo de su misión, consideran que las áreas claves son ventas y producción, dejando de un lado las áreas administrativas y de servicios que también son indispensables para alcanzar las metas y objetivos.

Toda organización necesita del control y apoyo del área administrativa para hacerle seguimiento a la situación económica para ver si está obteniendo utilidad o pérdida. Igualmente el área de Sistemas cumple una función de apoyo para toda la organización, ya que se encarga de brindarle el soporte a todas áreas para optimizar la información y automatizar los procesos informáticos y operativos.

Por otra parte las organizaciones deben tener bien claro cuál es el valor del área de Recursos Humanos, que además de administrar los beneficios económicos, desarrollan las personas dentro de la organización. Entre las principales funciones del área de Recursos Humanos están:

La planificación del personal, el reclutamiento y selección, el adiestramiento y desarrollo, la administración de personal, nómina, relaciones laborales, seguridad industrial y el área del servicio de salud ocupacional.

De todas las actividades nombradas anteriormente, en algunas organizaciones no le dan la mayor importancia a ciertas funciones y optan por incumplir con las leyes o le transfieren los procesos a empresas outsourcing especializadas para tal fin.

La gestión estratégica de Recursos Humanos incentiva el desarrollo de todos los procesos, aumenta la fluidez de la información e integración de todas las actividades de la organización. Por lo tanto es importante la preparación profesional que tengan los líderes de Recursos Humanos y sus colaboradores.

Cuando el área de Recursos Humanos es considerada tanto en la formulación como en la implantación de la estrategia, se alcanza la plena integración en el proceso de planificación estratégica. En este caso, los directivos de recursos humanos operan desde la perspectiva de la organización en su conjunto, estando sus consideraciones y proposiciones al mismo nivel que las del resto de los directivos de la empresa. Es en este estado donde los recursos humanos adquieren mayor incidencia en el largo plazo. (Morales 2003).

Para que la gestión de Recursos Humanos deje de ser vista como una herramienta política y se convierta en una herramienta de gestión objetiva, es importante realizar una evaluación o análisis de la función de la Gestión de Recursos Humanos. Así se demostrará que no se trabaja en la subjetividad. Cuando se habla de evaluación, se refiere a medir y valorar en términos cuantitativos ciertas variables relacionadas con la gestión de los recursos humanos, para determinar la cuantía de su aportación al rendimiento general de la organización. Este valor supone que la función de recursos humanos evolucione desde un mero servicio a los empleados, para llegar a convertirse en un consultor corporativo que apoye a la dirección en la gestión de las competencias estratégicas de la empresa (HAY GROUP, 2000).

Friedman, Hatch y Walker (2000), hacen una profunda reflexión cuando escriben que las empresas deben superar la idea de recursos humanos para pasar al concepto de capital humano. La palabra recurso implica la idea de algo disponible a lo que se puede recurrir cuando sea necesario. Es algo perecedero, que se consume, se gasta. En cambio, la palabra capital se refiere a la persona como un bien valioso, algo que pierde o gana valor en función de lo que se

invierta en ella. Además, se pueden medir los beneficios de esa inversión. Por esta razón los trabajadores se deben ver como los activos que se pueden evaluar, medir y desarrollar en el tiempo, que se revalorizan y no se deprecian ya que sus acciones agregan valor a la gestión y desarrollo de la organización.

Las empresas se pueden deteriorar para los dueños y directivos si el capital humano es gestionado incorrectamente. Los directores o la alta gerencia siempre buscan innovar en nueva tecnología para optimizar los procesos, aumentar la productividad y generar más ganancias para los dueños o socios, pero no deben descuidar el desarrollo de todo su personal, quienes serán los que manejarán las nuevas tecnologías.

Es importante analizar que la valoración de los resultados de la Gestión de Recursos Humanos, ya que se debe tener información de diferentes fuentes y en una variedad de formas y debe ser evaluada por distintos usuarios por niveles, por ejemplo, los Gerentes, empleados administrativos, empleados operativos y el sindicato, quienes tendrán diferentes visiones de la Gestión.

Para iniciar un análisis de Gestión el líder de Recursos Humanos puede comenzar con la elaboración de una matriz FODA que es un acrónimo de:

- **Fortalezas:** Son los factores críticos positivos con los que se cuenta.
- **Oportunidades:** Son los aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas.
- **Debilidades:** Son los factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir.
- **Amenazas:** Son los aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos.

Es como si se tomara una radiografía de una situación puntual al momento de recolectar toda la información, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos planteados.

Herramientas para la medición del valor de la función de Recursos Humanos en la Organización

Para poder tener la valoración de la función de Recursos Humanos en las organizaciones se pueden hacer varias cosas (Cabrera 2002) agrupan las siguientes categorías:

1. **Realizar una contabilidad de personal:** Se refiere a cuantificar los costos de selección y reclutamiento, el adiestramiento y los pasivos laborales de todos los trabajadores de la organización. El incremento de la plantilla de personal y calcular el impacto sobre los resultados de la empresa.
2. **Realizar un análisis de la utilidad:** Se necesita manejar análisis estadísticos elevados para medir la desviación del rendimiento de los trabajadores, el impacto de la conducta en términos monetarios de los trabajadores sobre los resultados y los índices de gestión.
3. **Medir el retorno de la inversión:** En este caso se mide la relación entre los costos laborales y los beneficios. Por ejemplo un Plan de formación masivo, de manera de luego medir cual es el valor monetario en mejora del comportamiento que producen los trabajadores luego de realizar el curso.
4. **Calcular el ajuste – costo – valor:** Se refiere indagar más allá que el paso anterior, ya que mide el grado de ajuste del programa de Recursos Humanos con respecto a la estrategia de la organización. Una manera de medir puede ser el desarrollo, el plan de carrera y los incentivos a cortos o mediano plazo, para establecer los planes de actuación de los empleados claves de la organización.
5. **Evaluar la validez externa:** Esta evaluación se realiza por medio de la comparación o benchmarking con las prácticas de otras empresas. De esta manera las organizaciones pueden mejorar o aplicar técnicas valiosas de otras empresas. Es importante resaltar que estas aplicaciones deben ser estudiadas muy detalladamente porque para una empresa una actividad puede resultar totalmente exitosa y para la otra puede ser un fracaso. Se deben estudiar todas las variables que implica implementar o aplicar técnicas en el personal sin evaluar la factibilidad de su ejecución.
6. **Comprobar la capacidad de generar valor:** Es importante que todos los subsistemas de Recursos Humanos en una organización sean administrados internamente por personal directo, porque generan calidad de servicio a los trabajadores y el asignarle esa responsabilidad a un tercero que lo aplique no genera el mismo resultado en su gente.

7. **Calcular la satisfacción del cliente interno:** Esta medición es muy importante realizarla para analizar como los clientes internos evalúan la gestión del departamento de recursos humanos, para obtener los resultados se emplean encuestas de satisfacción que luego generan actuaciones de mejora en los trabajadores.
8. **Averiguar las actuaciones de causalidad:** Se realiza en determinadas prácticas y sus resultados en términos económicos. Herramientas como el cuadro de mando integral, el cuadro de mando de recursos humanos. Para resumir se puede utilizar como guía en la valoración de la función de recursos humanos, el siguiente esquema, resultado de considerar 2 dimensiones a la hora de clasificar las opciones de medición. Una medición interno-externa, según se establezca las comparaciones dentro o fuera de la organización y otra dimensión de cuantificación en función de los resultados numéricos obtenidos. Un ejemplo sería el resultado de los 4 cuadrantes siguientes:

	INTERNO	EXTERNO
CUANTIFICACION	1) Opciones que se dedican a medir el valor de las inversiones. Por ejemplo: las opciones 1, 2, 3 y 8 de las descritas (Contabilidad de costos, costos y retorno de la inversión)	2. Opciones que se dedican a medir los valores internamente con otras empresas o a calcular el valor del mercado de las prácticas de Recursos Humanos. Por ejemplo, las opciones 5 y 6 (validez externa y valor)
AJUSTE	3. Opciones que tienen en cuenta el grado de ajuste de los programas a la estrategia de la empresa y el nivel de satisfacción de los clientes internos. Por ejemplo las opciones 4 y 7 (ajuste - costo - valor y satisfacción interna).	4. Opciones que tendrían en cuenta el ajuste de las prácticas a la estrategia del sector según el tipo de empresa e incluso el ajuste social de las prácticas. Sería un tipo de benchmarking (opción 4)

En el mismo orden de ideas, no hay que olvidar que el desarrollo de las prácticas habituales de la función de Recursos Humanos, no es la parte única ni más importante de las habilidades exigidas para tener éxito. Como indica Ulrich (2000), el profesional de los Recursos Humanos,

además de dominar las herramientas profesionales, debe poseer credibilidad personal, habilidad para manejar el cambio y la cultura y poseer un gran conocimiento del negocio.

La gestión del valor de la función de recursos humanos, debe ir más allá de la medición, para hacer algo con los resultados de las mediciones y permitan optimizar el valor de los aportes a la organización. Conceptos como auditoría y cuadro de mando estarían asociados a gestionar más que al de medir. Existen una serie de indicadores que son de los más sencillos a lo más complejo.

Las organizaciones que emplean prácticas de recursos humanos de alto rendimiento se les incrementa la productividad y por ende los ingresos económicos, entre estas prácticas se encuentran la formación continua, reducción de las diferencias organizativas, estabilidad en el trabajo, salarios vinculados al rendimiento y de esta manera obtienen bajos costos laborales y en algunos casos se triplica la rentabilidad de la empresa.

Es necesario elaborar una herramienta que permita establecer una serie de hipótesis sobre los indicadores que realmente discriminan entre el rendimiento óptimo y medio de las organizaciones. Algunas dimensiones comunes o patrones que se reflejan en algunas empresas que utilizan una gestión de alto desempeño están:

- La seguridad en el empleo.
- La contratación selectiva en función de capacidades.
- Equipos auto dirigidos y descentralizados como elementos básicos del diseño de la organización.
- Sueldos altos dependiendo de los resultados de la empresa.
- Formación amplia.
- Evaluaciones de rendimiento de diversas fuentes.
- Contar con un plan de gestión de Recursos Humanos formal.

Para una comprensión más profunda del papel estratégico del área de Recursos Humanos en una organización se requiere manejar dos dimensiones esenciales:

- La dirección técnica de la Gestión de Recursos Humanos: Es aplicar las tareas básicas como por ejemplo la selección, reclutamiento, nómina, compensaciones, adiestramiento, etc.

- La dirección estratégica de la Gestión de Recursos Humanos: Es llevar a cabo esos servicios de manera que apoyen la implementación de la estrategia empresarial.

No siempre los líderes de Recursos Humanos estaban habilitados para la segunda dimensión, puesto que se requiere una mayor capacidad. Sin embargo, la capacidad para incluir el área de Recursos Humanos en un sistema mayor de implementación de una estrategia, resultó ser la influencia más importante en el rendimiento financiero de una empresa. Si bien muchas empresas han mejorado sus niveles de competencias y efectividad en la gestión de Recursos Humanos, se nota que las capacidades tradicionales de Recursos Humanos ya no se adecuan a las demandas estratégicas más generales que requiere la función actual del área de Recursos Humanos.

El sistema de Gestión de Recursos Humanos

Es el eje de la influencia estratégica de Recursos Humanos. El modelo a utilizar se llama “Sistema de trabajo de alto rendimiento” (STAR), diseñado para maximizar la calidad del capital humano de una organización. Para crear y mantener un capital humano talentoso es el STAR:

- Vincula sus decisiones de selección y promoción con modelos validados de Competencias
- Desarrolla estrategias que apoyan efectiva y oportunamente para las capacidades solicitadas por la implementación de la estrategia.
- Presenta políticas de compensación que atraen, retienen y motivan a los empleados de alto rendimiento.

Para que Recursos Humanos cree valor, la empresa necesita estructurar cada elemento de su sistema de gestión. De forma que enfatice, apoye y refuerce el rendimiento de los trabajadores. Pensar sistemáticamente, enfatiza las interrelaciones entre los distintos componentes del sistema de Gestión de Recursos Humanos y su vínculo con el sistema mayor estratégico de la organización.

Conclusión

Por último, se concluye que para lograr una gestión eficiente de recursos humanos, se hace necesario incorporar cambios significativos, donde exista un compromiso e integración de todos los que son responsables del éxito presente y futuro de la organización. Todos los procesos de Recursos Humanos son importantes, pero ante el alta Gerencia son más significativos los de Planeación estratégica, formación y desarrollo, compensación y beneficios, ya que constituyen los más significativos para los trabajadores.

El conocer los procesos de Recursos Humanos, permite identificar las áreas y aportes importantes de estas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, por cuanto la eficiencia, eficacia y la adaptabilidad a los cambios constituyen indicadores claves para evaluar el desempeño de cualquier proceso de la Gestión de Recursos Humanos.

Referencias bibliográficas

FRIEDMAN, B. HATCH, J. WALKER, D.M. (2000), *Atraer, gestionar y retener el capital humano*. Madrid

HAY GROUP (2000). *Factbook de recursos humanos*. Madrid. Aranzadi & Thomson.

MORALES, A. (2003). "La integración estratégica de un sistema de recursos humanos en transición a un sistema de capital humano" Tesis de Maestría en opción al Título de Master en Gestión de Recursos Humanos, La Habana

ULRICH, D. (2000). *Los recursos humanos en el próximo milenio: intangibles, liberados y competenciales*. Madrid. Ponencia presentada el II Congreso Nacional de RH y Capital Intelectual Human 2000.