



LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y SU RELACIÓN CON EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LOS TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS METALMECÁNICAS

The management of human resources and its relation with the level of competitiveness of the workers of the metalmechanics companies

* **Ricardo Delgado**

Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB)

ricardosant@cantv.net

RESUMEN

El propósito del estudio fue determinar el desarrollo del proceso de gerencia de recursos humanos de las empresas metalmecánicas de los Municipios Cabimas y Lagunillas; y su relación con el nivel de competitividad de los trabajadores. Metodológicamente, la investigación fue de tipo descriptivo, correlativo y de campo. La población estuvo conformada por 11 encargados de la función de personal y 137 trabajadores. Para determinar el tamaño de la muestra de trabajadores, se utilizó un muestreo de tipo probalístico estratificado, quedando constituida por 102 sujetos. A cada fuente de información se le aplicó un cuestionario; el primero conformado por 43 ítems y el segundo por 24, con una escala de respuesta tipo Likert de cinco (5) alternativas. La validez de los instrumentos se determinó a través del Juicio de Expertos, se aplicó además el coeficiente de Alpha Cronbach, cuyo resultado fue de 0.94 y 0.83 respectivamente; además se calculó la validez discriminante. Para la confiabilidad se utilizó el método de estadística de las dos mitades y la corrección de Spearman-Brown, la cual obtuvo un coeficiente de 0.92 y 0.89. Los resultados encontrados evidencian que existe una relación directamente proporcional y moderada entre el desarrollo de la gerencia de recursos humanos de las empresas y el nivel de competitividad de los trabajadores, situación que explica la contenida relación alcanzada a través de la aplicación del coeficiente de asociación Omega al Cuadrado (W^2), concluyendo que la gestión de personal es un factor importante pero no determinante de la calidad, satisfacción y productividad de los empleados y obreros. Se sugirió, por lo tanto, una serie de lineamientos estratégicos planteados sobre la base de los aportes de Rodríguez (2000) y Nash y Harrinton (1996), considerando tanto los aspectos estructurales en cuanto a funcionalidad, como los factores económicos referidos a la disponibilidad presupuestaria.

Palabras clave: Gerencia de Recursos Humanos, Competitividad, Ventajas Competitivas, Eficiencia y Productividad.

ABSTRACT

The intention of the study was to determine the development of the process of management of human resources of the metalmechanics companies of the Municipalities Cabimas and Lagunillas and, its relation the level of competitiveness of the workers. Methodologically the investigation was of descriptive, correlative type and of field. The population was conformed by 11 in charge of the function of



personnel and 137 workers. In order to determine the sample size of workers, a sampling of probabilistic type was used and I stratify being constituted by 102 subjects. To each source of intelligence a questionnaire was applied to him, first conformed by 43 items and the second by 24, with an answer scale Likert type of five (5) alternatives. The validity of the instruments was determined through the Technique of Judgment of Experts, was applied in addition the coefficient to Alpha Cronbach, whose result was of 0,94 and 0,83 respectively; in addition the discriminate validity calculated. For the trustworthiness it was used the method of statistic of two halves and the correction of Spearman-Brown whom a coefficient of 0,92 and 0.89 obtained. The found results demonstrate that a proportional and moderate relation between the development of the management of human resources of the studied companies and the level of competitiveness of the workers exists directly, situation that explains the moderate relation reached through the application of the coefficient of association Omega to the Square (W^2). Considering these findings, a series of strategic orientations, raised was suggested on the base of the contributions of Rodríguez (2000) and Nash and Harrington (1996) considering so much the structural aspects as far as functionality, like a the economic factors referred the budget availability.

Key words: Competitive management of Human Resources, Competitiveness, Advantages, Efficiency and Productivity.

* Doctor en Ciencias Gerenciales, Magíster en Gerencia de Recursos Humanos, Licenciado en Administración, mención Gerencia Industrial, profesor agregado de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Asesor de empresas. ricardosant@cantv.net

Introducción

La gerencia del recurso humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades y potencialidades humanas requeridas por una organización y, desarrollar las habilidades y actitudes del individuo, para convertirlo en un factor de competitividad, tanto para sí mismo, como para la colectividad en la cual se desenvuelve.

Dentro de este contexto, el estudio tuvo como finalidad determinar el desarrollo del proceso Gerencia de Recursos Humanos de las empresas metalmecánicas de los Municipios Cabimas y Lagunillas y, su relación con el nivel de competitividad de los trabajadores.

El mismo se sustentó sobre la base de planteamientos y posiciones teóricas de diferentes autores, entre ellos: Wether y Davis (2000), Byars y Rue (1996), Dolan, Schuler y Valle (1999), Chiavenato (2000), Rodríguez (2000) y Nash y Harrington (1996), quienes se consideraron para la construcción y sustentación de las bases teóricas – conceptuales, así como el diseño del mapa de variables y los instrumentos de recolección de datos.



Situación Problemática

La competitividad constituye en la actual década la tendencia predominante y, numerosas naciones y regiones del mundo, luchan por abordar la oportunidad y reto que ello significa para sus economías. En realidad, no todos los países reúnen las condiciones para ser altamente competitivos, como ocurre en el caso de Venezuela, donde de acuerdo al ranking de competitividad realizado en 1998, el mismo ocupó el puesto 44, de un total de 50 países participantes (Universal, 18/10/98).

En este sentido, pudiera tomarse entre algunas causas la planteada por Enrigh (1994), quien afirma: "la gerencia venezolana ha estado más orientada a sacar provecho de las decisiones y las cambiantes reglas de juego, que a mejorar los procesos productivos. En general las estrategias son de corto plazo, con muy pocas inversiones y alta resistencia al cambio" (p. 3).

Es así como, según lo refiere el autor citado, la falta de competitividad por parte de empresas nacionales o extranjeras ha originado que en la mayoría de las organizaciones, no se desarrolle una estructura de incentivos para generar en su gente conductas congruentes con las necesidades y objetivos de los mismos.

Esta continua búsqueda de competitividad, a través del desarrollo de las competencias de las personas, se constituye, actualmente, en requerimiento para las empresas dentro de cualquier ámbito.

El sector metalmecánico, objeto del estudio, no escapa a esta necesidad, su contribución como proveedor de materia prima para la industria petrolera, petroquímica, alimentos y bebidas, entre otras; y al abastecimiento de la economía como fuente generadora de ingresos, exige un replanteamiento de su estrategia gerencial.

Plantea González (1996, p. 11) que en el estado Zulia, el sector metalmecánico "se desarrolla en un ambiente paternalista, no acostumbrado a la competencia. En 1989, se produjeron cambios importantes en política económica y jurídica, comenzándose a reducir los aranceles de los productos importados y/o eliminar las preferencias por los productos locales".

Además, la situación que vive ese sector, se agudiza por la influencia de otros factores como son: los bajos niveles de productividad que presentan los empleados, ya que existen pocos incentivos para incrementarlas, la alta tasa de rotación del personal y las carencias en capacitación de los recursos humanos (Álvarez, Panorama, 16/10/99).

La problemática planteada es muy similar a la que atraviesa actualmente la industria metalmecánica de los Municipios Cabimas y Lagunillas, en la cual se adicionan otros elementos observados por el investigador en el sector, y la revisión de algunos antecedentes de investigación, entre los cuales se destaca el estudio realizado por Monrreal (1999), quien plantea que el nivel de planificación de los



recursos humanos se caracteriza por ser débil, encontrándose desarticulado de la estrategia organizacional.

Al mismo tiempo, para Delgado (1998) y Hernández (2002), la gestión de personal desarrollada en este sector, se caracteriza por ser altamente operativa y cortoplacista, evidenciándose la falta de políticas tecnológicas orientadas a incentivar el desarrollo de la creatividad y capacidad de innovación.

Fundamentación Teórica del estudio

Gerencia de Recursos Humanos

El término gerencia de recursos humanos es considerado como una expresión moderna para designar lo que tradicionalmente se denomina administración o dirección de personal. No obstante, algunos autores, entre los cuales se encuentran Dolan, Schuler y Valle (1999); Byars L. y Rue, L. (1999) y Sherman, A. Bohlander, G. y Snell, S. (1999), consideran que presentan discrepancias con respecto a ésta última, ya que la dirección tradicional de personal tiene, en su opinión, un campo mucho más estrecho y una orientación más limitada.

Por tal razón, para los fines de la investigación y de acuerdo a la posición del investigador, se utilizó la expresión gerencia de recursos humanos por considerar que la misma presenta una visión más amplia, constituida por todas las tareas y funciones que han de cumplirse dentro de todas las organizaciones para obtener y coordinar sus recursos humanos.

Para Byars y otros (1996, p.14), en la actualidad, el proceso de gerencia de recursos humanos ha ampliado su campo de acción y ha dejado de ser una simple administración de las actividades tradicionales de empleo, relaciones laborales, remuneración y prestaciones.

Hoy día, el mismo está más integrado en la gerencia y en el proceso de planificación estratégica de la empresa, logrando de esta manera que la misma se opere a largo plazo y se mantenga competitiva dentro de un mercado global.

En este sentido, la gerencia de recursos humanos se encuentra integrada por una serie de subsistemas, los cuales se encuentran estrechamente relacionados y son interdependientes.

Para los fines del estudio, se han tomado en consideración diversos puntos de vistas de expertos en el área, quienes han planteado una serie de subprocesos que engloban a la gestión o proceso de gerencia de recursos humanos. Éstos han sido esquematizados en la figura 1:



Figura 1. Subsistemas de la Gestión de Recursos Humanos según Chiavenato (2000).



Fuente: Chiavenato (2000), adaptación de Delgado y Pelekais (2002).

Para Chiavenato (2000, p.158), la gerencia de recursos humanos produce una serie de impactos profundos en las personas y en las organizaciones. La manera de tratar el recurso humano, buscarlos en el mercado, integrarlos y orientarlos, hacerlos trabajar, desarrollarlos, recompensarlos o monitorearlos y controlarlos, es decir, gerenciar en la organización, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

Competitividad y Gestión de Recursos Humanos

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, para mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe diseñar e implantar estrategias de gestión, orientadas dentro de un marco de acción estratégico que permita sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización, encaminados a maximizar la eficiencia global. Para explicar mejor dicha eficiencia, deben considerarse los factores de competitividad, tanto internos como externos.

La competitividad interna está relacionada con la idea de que la empresa debe competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación. En este ámbito, los recursos humanos, como lo plantea Rodríguez (2000), cumplen una misión trascendental y ética. Para el autor, idea compartida plenamente por el investigador, los resultados que generan las organizaciones de toda índole influyen directa e indirectamente en el presente y en el futuro.

Dentro de este contexto teórico, Enright y otros (1994,p.66) definen la competitividad de una empresa "como su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores". Razón por la cual la misma constituye un indicador que permite medir el nivel de éxito, en



comparación con sus competidores, resultado éste reflejado en la productividad, calidad del servicio, posicionamiento alcanzado, entre otros.

Las actividades y funciones que conforman la gestión de recursos humanos representan, en este sentido, el sustento tanto de la formulación como de la ejecución y control de las estrategias competitivas, razón por la cual la gestión de personal debe concebirse como una herramienta fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas sostenidas.

Aumentar el nivel de competitividad de los trabajadores, constituye, en este sentido, el reto que debe orientar la nueva visión de la gestión de recursos humanos. Sobre este particular, "el reconocimiento individual es la mejor forma de mejorar la productividad y la competitividad" (Nash y Harrington, 1996, p. 124).

Niveles de Competitividad de los Trabajadores

Tomando en consideración lo descrito anteriormente en referencia al factor determinante de la competitividad en cualquier organización (el recurso humano), se hace necesario recalcar el hecho de que si se le muestra a las personas (miembros de una organización) la forma en la que la empresa y su trabajo pueden servirles para dar salida a sus energías y, representan una fuente de satisfacción para sus necesidades, éstas se transformarán en seres altamente productivos y competitivos.

Los niveles de competitividad del personal en este sentido, están referidos al rendimiento alcanzado por los trabajadores en el desempeño de sus funciones y responsabilidades, exhibidas las mismas a través del ejercicio efectivo de sus competencias, capacidades y potencialidades, lo cual los convierte en una ventaja competitiva para la empresa.

De esta manera, se hace necesario conocer acerca de los factores que determinan el nivel de competitividad de los trabajadores, es por ello, que existen diversos autores que clasifican de diferentes maneras los aspectos que deben ser tomados en cuenta a la hora de determinarlos.

Sin embargo, para efectos de ésta investigación se utilizaron los criterios propuestos por Nash y Harrington (1996), Gaynor (1999) y Rodríguez (2000). Estos factores, los cuales constituyeron los indicadores utilizados para operar esta variable, son los siguientes: respeto por el individuo, entrenamiento, ajuste entre la persona y el cargo, fijación y medición de las metas personales (Evaluación del Desempeño), remuneración del desempeño y motivación.

Aspectos Metodológicos de la Investigación

En el trabajo descriptivo-correlativo se narraron y analizaron los resultados obtenidos del proceso de investigación, analizando de esta manera los hechos según los requerimientos reales de los integrantes de las unidades en estudio, sin intervenir ni alterar la realidad de su medio organizacional.



Asimismo, en la investigación se tomó como universo un total de 141 sujetos (11 encargados de las funciones de personal y, 137 trabajadores) pertenecientes a 11 empresas del sector metalmeccánico de los Municipios Cabimas y Lagunillas (Alloys, Premeca, Rectificadora Altamar, Siderurgica Zuliana C.A., Taller Apolo, Taller Industrial Bertona, Taller Industrial Friuli, Taller Industrial Zulia, Taller las Palmas, Taller Metalmeccánico Rhezca). La muestra de tipo probabilística quedo representa por 102 sujetos.

Instrumentos de Recolección de Datos. Validez y Confiabilidad

Para el desarrollo del estudio se procedió a la elaboración y utilización de dos (2) instrumentos de recolección de datos;

Con relación al cuestionario 1, conformado por cuarenta y tres (43) ítems, con una escala de respuesta tipo Likert o de abanico (Hernández y otros, 2000, p. 258), de cinco alternativas (Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca, Nunca), estuvo orientado a caracterizar el desarrollo del proceso de Gerencia de Recursos Humanos, en función de cada uno de los subprocesos que lo conforman (Provisión, Aplicación, Mantenimiento, Desarrollo, Seguimiento y Control), el mismo fue dirigido a los encargados de las funciones de recursos humanos de las 11 empresas metalmeccánicas que conformaron la población de estudio.

El cuestionario 2, dirigido a analizar el nivel de competitividad de los trabajadores de las empresas del sector metalmeccánico de los Municipios Cabimas y Lagunillas, estuvo conformado por 24 ítems, con una escala de respuesta de cinco alternativas, dirigido a los trabajadores.

Los instrumentos diseñados fueron sometidos a un proceso de validación, a través de la técnica de "Juicio de Expertos", al mismo tiempo fueron sometidos a una prueba piloto para determinar la validez interna a través de la aplicación del coeficiente de Alpha Cronbach, alcanzando valores de 0.94 y 0.83.

Se utilizó además para calcular la confiabilidad de los cuestionarios el Método de Estadística de las dos mitades, utilizando al igual que para el cálculo de la validez, el software SPSS, por la ruta del Análisis de Fiabilidad, cuyo resultado fue de 0.92 y 0.89 respectivamente.

Luego de obtenidos los coeficientes de fiabilidad con altos niveles de correlación, demostrándose la coherencia interna y pertinencia de los instrumentos, se hizo el cálculo de la validez discriminante para cada uno de los ítems de ambos instrumentos, obteniéndose igualmente la validez de los mismos.

Procesamiento Estadístico de los datos

Para realizar el procesamiento de los resultados arrojados a través de la aplicación de los cuestionarios, orientados al logro de los objetivos específicos 1 y 2, se utilizó el método de Estadística Descriptiva, específicamente a través del uso de las técnicas: medidas de tendencia central y de variabilidad.



En lo que respecta a la primera técnica mencionada, se utilizó la media o promedio aritmético (X), medida que permitió la categorización de ítems, indicadores, dimensiones así como de las variables en estudio. Sobre esta base, para su interpretación fue diseñada por el investigador una tabla de rango, intervalo y categoría, la cual se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Categoría de Análisis para la Interpretación del Promedio.

Rango	Intervalo	Categoría	Descripción
1	4 – 5	Muy Alto Desarrollo	Indica de acuerdo a la opinión de los encuestados, un nivel alto de desarrollo tanto de las funciones estratégicas como operativas.
2	3 – 3.9	Alto Desarrollo	Indica de acuerdo a la opinión de los encuestados, un nivel alto de desarrollo tanto de las funciones estratégicas como operativas.
3	2 – 2.99	Moderado Desarrollo	Indica de acuerdo a la opinión de los encuestados, un nivel moderado de desarrollo en el proceso analizado.
4	1 – 1.99	Bajo Desarrollo	Indica de acuerdo a la opinión de los encuestados, un nivel bajo de desarrollo en el proceso analizado, concentrándose en las funciones de índole operativo.

Fuente: Delgado (2002).

Para la segunda técnica mencionada “medida de variabilidad”, se utilizó la desviación estándar, esta última para indicar el grado de dispersión de las respuestas, con relación a la escala de medición utilizada y su rango, representado por las puntuaciones mayor y menor obtenidas, es decir, cinco (5) y uno (1) respectivamente, permitió elaborar la siguiente tabla de rango, intervalo y categoría, presentado en el Cuadro 3:

Cuadro 2. Categoría de Análisis para la Interpretación de la Desviación Estándar.

Rango	Intervalo	Categoría	Descripción
1	3 – 4	Alta Dispersión	Indica un alto nivel de dispersión de las respuestas y, por lo tanto una baja confiabilidad de las mismas.
2	2 – 2.99	Moderada Dispersión	Indica un alto nivel de dispersión de las respuestas y, por lo tanto, una moderada confiabilidad de las mismas.
3	1 - 1.99	Baja Dispersión	Indica un nivel moderado en la dispersión de las respuestas y, por consiguiente, una alta confiabilidad de las mismas.
4	0 - 0.99	Muy Baja Dispersión	Indica una baja dispersión de las respuestas, lo cual representa una muy alta confiabilidad de las mismas.

Fuente: Delgado (2002)

Para alcanzar el objetivo específico 3, orientado a establecer la relación entre la gerencia de recursos humanos desarrollada en las empresas estudiadas y, el nivel de competitividad de los trabajadores, se recurrió al coeficiente Omega al cuadrado



(W^2), para medir el grado de asociación o relación entre dos series de atributos (Haber y Ruyon, 1996).

En cuanto a la significación del coeficiente de asociación, aunque no existe una norma válida para todos los casos, pues la misma no depende sólo de un factor o variable, para los fines de la investigación se consideró el baremo propuesto por Carrasquero (2000, p. 35), el cual se presenta en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Categoría de Análisis para la Interpretación del Coeficiente de Asociación

Intervalo	Descripción
-1 y - 0.96	Correlación negativa perfecta
-0.95 y - 0.51	Correlación negativa fuerte
-0.50 y - 0.11	Correlación negativa moderada
-0.10 y - 0.01	Correlación negativa débil
0 - 0	Correlación nula
0.01 - 0.10	Correlación positiva débil
0.11 - 0.50	Correlación positiva moderada
0.51 - 0.95	Correlación positiva fuerte
0.96 - 1	Correlación positiva perfecta

Fuente: Carrasquero (2000, p. 35).

Resultados del estudio

Cuadro 4. Variable: Gerencia de Recursos Humanos.

DIMENSIONES	PROMEDIO	CATEGORÍA	DESVIACIÓN	CATEGORÍA
Subproceso Provisión	2,87	Media	1,01	Baja
Subproceso Aplicación	2,22	Media	1,01	Baja
Subproceso Mantenimiento	2,79	Media	1,31	Baja
Subproceso Desarrollo	2,22	Media	1,16	Baja
Subproceso Control	1,96	Baja	1,02	Baja
Promedio de la Variable	2,41	Media	1,07	Baja

Fuente: Procesamiento de los datos realizado por los investigadores.

Los resultados generados por el procesamiento, para la variable Gerencia de Recursos Humanos, como puede observarse en el Cuadro 5, alcanzaron un promedio de 2.41 y una desviación de 1.07, lo cual indica respectivamente, de acuerdo a la opinión suministrada por los gerentes, un moderado desarrollo del proceso y una baja dispersión de las respuestas.

Las evidencias encontradas, ratifican las conclusiones de Hernández (2002), Morreal (1999) y Delgado (1998), quienes plantean que el moderado desarrollo de la gestión de personal en las empresas del sector estudiado, refleja el carácter operativo de las funciones, lo cual refleja una visión reactiva de corto plazo dentro de la cual no existe relación entre la estrategia organizacional a largo plazo, y los objetivos y planes que se desarrollan en el ámbito de las decisiones que involucran la gestión de los recursos humanos.



Cuadro 5. Variable Nivel de Competitividad. Dimensión: Factores que Afectan la Competitividad.

INDICADORES	PROMEDIO	CATEGORÍA	DESVIACION	CATEGORÍA
Respeto por el individuo	2,33	Moderado	1,14	Baja
Entrenamiento del Individuo	1,44	Bajo	0,81	Muy Baja
Ajuste entre las personas y el cargo	4,15	Muy Alto	0,84	Muy Baja
Fijación y medición de las metas	2,76	Moderado	1,10	Baja
Remuneración del desempeño	2,03	Moderado	0,98	Baja
Motivación	4,23	Muy Alto	1,32	Baja
Promedio de la Dimensión	2,82	Moderado	1,03	Baja

Fuente: Procesamiento de los datos realizado por los investigadores.

Como puede observarse en el Cuadro 6, los resultados obtenidos por la variable Nivel de Competitividad de los Trabajadores, reflejan un promedio de 2,82 y una desviación de 1,03; lo cual indica un moderado nivel de desarrollo y una baja dispersión de las respuestas.

Para los trabajadores, el nivel de efectividad y competitividad alcanzado depende, entre muchos factores, del valor agregado de todos sus miembros, y es responsabilidad de los encargados de la gestión de las funciones de personal, desarrollar las bases y el clima que permita lograr este propósito.

Cuadro 6. Asociación entre las Variables. Coeficiente Omega al Cuadrado

VARIABLE	PROMEDIO (X)	VARIANZA (S ²)	COEFICIENTE DE ASOCIACIÓN (W ²)
Gerencia de Recursos Humanos	2,4925	1,3492	W ² = 0,30
Nivel de Competitividad de los Trabajadores	2,8292	1,1501	

Fuente: Cálculos realizados por el Investigador.

El nivel de concomitancia o relatividad (Haber y otro, 1996) fue de 0,30; que expresa una asociación positiva moderada (Carrasquero, 2000), por tanto existe una relación directamente proporcional con una intensidad moderada entre las variables estudiadas.

Los resultados obtenidos con relación al nivel de asociación, reflejan que la gestión de recursos humanos aplicada dentro de las empresas, producto de su desarrollo eminentemente operativo, está moderadamente relacionado con el nivel de competitividad de los trabajadores, y por consiguiente en su desempeño, eficacia, productividad y motivación.



Conclusiones del estudio

El recurso humano, concebido dentro de una perspectiva humanista integral, representa el factor de competencia más importante que demarca la diferencia entre las organizaciones, razón por la cual el desarrollo y perfeccionamiento de sus competencias (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes) constituyen la base para alcanzar este propósito.

Dentro de este orden de ideas, y con base en los resultados presentados, se concluyó que existe una relación directamente proporcional y moderada entre el desarrollo de la gerencia de recursos humanos de las empresas estudiadas y el nivel de competitividad de los trabajadores.

Se evidencia por lo tanto, que la gestión de personal es un factor importante pero no determinante de la calidad, satisfacción y productividad de los empleados y obreros, resultados éstos producto de otras variables internas a la organización, entre las cuales pudiera mencionarse: Tecnología, distribución de planta, métodos y procedimientos, mantenimiento, entre otros. Asimismo, de variables externas a la empresa relacionada a las tendencias económicas, políticas, sociales y culturales y, de los factores psicológicos y biológicos del trabajador.

Lineamientos Estratégicos Propuestos

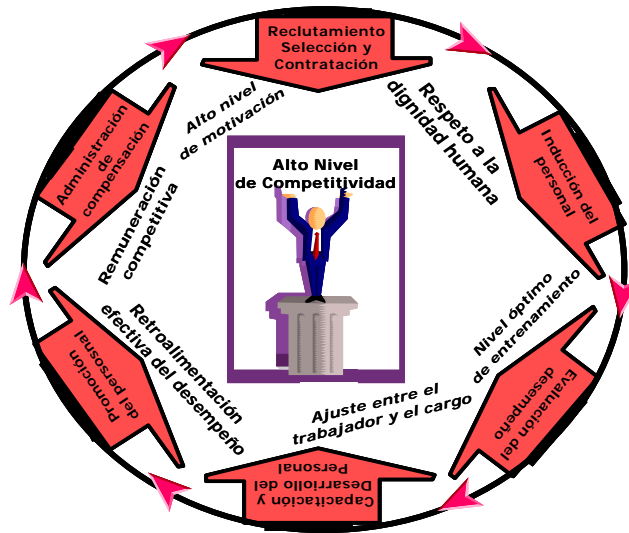
Para la formulación de los lineamientos, el investigador partió de la propuesta de Rodríguez (2000), relacionada con las funciones trascendentales de la gestión de recursos humanos; al mismo tiempo, se tomaron en consideración los factores que afectan la productividad y competitividad de los trabajadores, planteados por Nash y otros (1996).

Desde esta perspectiva, se diseñó la aproximación de un modelo esquemático de gestión de recursos humanos competitivo, presentado en la Figura 2, dentro de la cual pueden visualizarse cada uno de los componentes que lo conforman.

Dentro del esquema presentado, se refleja una relación interdependiente entre cada una de las funciones de recursos humanos consideradas; presentadas en las flechas continuas y circulares que demarcan la aproximación del modelo, las cuales como puede observarse, presentan una relación “abierta” con el contexto interno y externo de la organización.

Al mismo tiempo, los resultados esperados representados en el centro del diagrama no poseen un orden definido, por cuanto deben concebirse de manera integral, como parte de un engranaje orientado a desarrollar, actualizar, perfeccionar y mantener las competencias del personal y convertirlo en una ventaja competitiva para la empresa.

Figura 2. Aproximación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos Competitivos.



Fuente: Delgado y Pelekais (2002).

Así pues, la formulación de lineamientos se inicia con el reclutamiento, la selección y la contratación (1), actividades críticas y esenciales para lograr la efectividad de la organización. En la medida que se realicen apropiadamente estas funciones, se logrará un ajuste entre el trabajador y el cargo, y se reducirían costos, por cuanto se minimizarán las necesidades de entrenamiento. Los encargados de la gestión de personal de las empresas estudiadas deben tomar en consideración lo siguiente:

- Se requiere sistematizar y formalizar las funciones de reclutamiento y selección, a través de la utilización de métodos, técnicas e instrumentos que permitan medir efectivamente las competencias de los candidatos y armonizarlas con la cultura organizacional, las posibilidades de crecimiento, las políticas de remuneración, así como los estilos de mando.
- Debe ser cambiada la visión reactiva del reclutamiento y selección y, la concepción de corto plazo que se posee de las mismas, estableciendo relaciones efectivas con el mercado de trabajo, manteniendo actualizada la base de datos del sistema de información de recursos humanos.
- Se requiere integrar la gestión de personal al plan estratégico de la empresa, reflexionar acerca de la visión, la misión y los objetivos, así como los planes a futuro, para lograr que los trabajadores contratados se ajusten e integren a la organización aprovechando y potenciando de esta forma su nivel competitivo.



En lo que se refiere a la inducción de personal (2), la falta de formalidad de los programas de inducción en las empresas estudiadas, pudiera dejar una mala imagen en los trabajadores contratados, lo cual afectaría el clima laboral, así como su integración y motivación hacia el trabajo.

Además, se perdería la oportunidad de comprometerlo e integrarlo a la cultura de la organización. Los lineamientos propuestos dentro de esta perspectiva, deben orientarse a:

- Los programas de inducción deben concebirse dentro de un plano de formalidad y sistematicidad más o menos rigurosa, se requiere para su formulación el convencimiento de los gerentes de su importancia y el valor agregado que pueden generar para la empresa.
- La inducción de un nuevo empleado es la etapa en la cual se forman los hábitos (buenos o malos), por eso se requiere que los jefes se encuentren muy cerca del trabajador, en el momento que se ubica tanto en el departamento como en el puesto de trabajo.
- Dentro del plan de inducción debe incluirse información relevante de la estructura organizativa, los aspectos salariales, las políticas y normas organizacionales y de seguridad, entre otros.

La tercera función considerada dentro del modelo aproximado presentado por el investigador, es la evaluación del desempeño (3), actividad crítica para lograr un alto nivel de competitividad de los trabajadores por su función retroalimentadora, y por cuanto, las decisiones que se desprenden de este proceso, referidas a entrenamiento, ascensos, promociones, aumento de sueldo, entre otros, pudieran lograr un adecuado ajuste entre los empleados y sus cargos, así como su motivación.

En términos generales, los lineamientos estratégicos que pudieran orientar el ejercicio de esta función en las empresas estudiadas son los siguientes:

- El sistema de evaluación del desempeño (objetivos, procedimientos e instrumentos) debe ser producto de un proceso de concertación (sin imposición) con los trabajadores, dentro del cual se deberán establecer resultados concretos, medibles, con límites de tiempo y condiciones por lograr, factores que deberán ser analizados de manera conjunta e integral.
- Los empleados encargados de la evaluación (supervisores y directivos) deben poseer las competencias necesarias para observar los comportamientos de los trabajadores en la ejecución de su trabajo, detectar fortalezas y debilidades, así como evaluar sus competencias.
- La evaluación debe ser periódica, en lapsos que no deberían ser mayores a seis meses y, deben centrarse no sólo en el desempeño de los trabajadores, sino también en su potencial.



- Al concluir el período para el cual se acordaron los objetivos concertados en la evaluación, se deben generar las decisiones, planes y acciones pertinentes que admitan generar en los trabajadores sentimientos de respeto, equidad y equilibrio, básicos para lograr un alto nivel de competitividad.

La cuarta función interdependiente que conforma la aproximación del modelo es la capacitación y desarrollo del personal (4), función trascendental que permite que todo trabajador de una organización desarrolle, actualice y perfeccione sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para desempeñar su trabajo eficientemente y producir resultados de calidad.

Los lineamientos estratégicos presentados por el investigador para orientar el desarrollo de esta función en las empresas estudiadas son los siguientes:

- Deben diseñarse e implantarse programas de entrenamiento individualizados, sustentados en procesos sistemáticos de detección, en los planes y proyecciones futuras de la empresa, así como en los resultados de las evaluaciones de desempeño y las expectativas personales de los trabajadores.

- Dentro de los programas de entrenamiento, deben manejarse tres aspectos básicos: la participación total e intensa de los trabajadores y sus supervisores; la rentabilidad del proceso en cuanto a resultados, calidad y monto de la inversión y por último, la instrumentación y métodos utilizados.

- Además de los aspectos técnicos del trabajo, los programas de entrenamiento deben incluir cursos orientados a reforzar el grado de conciencia del personal, el autodesarrollo y el auto control.

Los lineamientos para la función de promoción de personal (5), factor estrechamente relacionado con los procesos de selección, entrenamiento y desarrollo de personal, la evaluación del desempeño y, en especial con la efectividad de la gestión de recursos humanos, son los siguientes:

- Para decidir la promoción de un trabajador, deberán considerarse aspectos como: el desempeño, la antigüedad, el escalafón y la escala de sueldos, así como la normativa legal vigente dentro de la empresa.

- La promoción de un empleado debe realizarse con su consentimiento manifiesto y discutido conjuntamente con él, el plan de desarrollo y formación requiere además de un plan de inducción que permita revisar el impacto del cambio y hacer más efectivo su desempeño.

Continuando con la función de administración de la compensación (6), como parte del esquema presentado, constituye un factor estimulante de la competitividad de los trabajadores, por cuanto permite propiciar las conductas, el desempeño, así como las actividades positivas hacia el trabajo. Sobre la base de estas ideas, los lineamientos estratégicos planteados por el investigador son los siguientes:



- Los planes de compensación deben estar sustentados en el principio de la equidad, esto implica reconocer adecuadamente en la remuneración, deficiencias en el alcance y la responsabilidad de los puestos, la experiencia, las competencias, así como las contribuciones realizadas.
- Para el establecimiento de las escalas de sueldos y salarios, así como también los planes de beneficios, debe considerarse la estructura utilizada por las empresas de la competencia. No mantener competitividad en la compensación, da lugar a que haya mayor rotación o tengan empleados ineficientes y mediocres.

Recomendaciones Finales

Como fundamento para operar las orientaciones estratégicas formuladas como parte de los lineamientos, se recomienda:

- Se debe iniciar de manera inmediata un proceso de sensibilización que permita, tanto a los niveles gerenciales como a los operativos de las empresas estudiadas, asumir el reto de cambiar la concepción dentro de la cual ha sido manejada la gerencia de recursos humanos.
- Se requiere la formalización de las funciones de personal, dentro de una concepción integral, y el manejo de una visión estratégica del negocio. Para lograrlo, las empresas estudiadas, tomando en consideración sus limitaciones y restricciones económicas, pueden utilizar el asesoramiento de organizaciones de consultoría y formación.
- Los lineamientos presentados constituyen orientaciones generales que deben ser consideradas y contextualizadas a las realidades de cada empresa, así como la filosofía gerencial.
- Se requiere diseñar e implantar sistemas, métodos y procedimientos para cada una de las funciones presentadas en la propuesta aproximada del modelo de recursos humanos competitivo, lo anterior exige iniciar procesos de investigación y discusión, dentro de los cuales la opinión de los trabajadores es vital para alcanzar una visión compartida del proceso y generar de manera acertada, verdaderas y sostenidas ventajas competitivas.

Referencias Bibliográficas

- ÁLVAREZ, (1999). **Artículo relacionado con los bajos niveles de productividad que presentan los empleados.** Diario Panorama. Periódico. Publicado en fecha: 16-10-1999.
- BENAVIDES, O. (2002). **Competencias y Competitividad.** Diseño para organizaciones Latinoamericanas. Editorial McGraw Hill.



- BYARS L. y RUE, L. (1996). **Gestión de Recursos Humanos**. Cuarta edición. Editorial Irwin.
- CHÁVEZ, N. (1994). **Introducción a la investigación Educativa**. 1era edición, Taller Arts Gráfica, S.A. Maracaibo Venezuela.
- CARRASQUERO, E. (2000). **Introducción a la Estadística en el Uso del STAT GRAPHICS Versión 7.0**. Trabajo de Ascenso. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Cabimas. Venezuela.
- CHIAVENATO, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill.
- SHERMAN, BOHLANDER Y SNELL. (1999). **Administración de Recursos Humanos**. Soluciones Empresariales. 11va. Edición. México.
- DELGADO, R. (1998). **El proceso de Gerencia de Recursos Humanos en el sector industrial del Municipio Cabimas**. Tesis de Postgrado. UNERMB.
- DOLAN, SCHULER Y VALLE (1999). **La Gestión de Recursos Humanos**. Editorial McGraw Hill.
- ENRIGTH. M. Y OTROS. (1994). **Venezuela el reto de la competitividad**. Editorial IESA.
- GAYNOR, G (1999). **Manual de Gestión en Tecnología**. Una estrategia para la competitividad de las empresas. Editorial McGraw Hill.
- GÓMEZ, L; BALKIN y CARLY, L (1997). **Gestión de Recursos Humanos**. Editorial Prentice Hall. México.
- GONZÁLEZ, M. (1996) **Zulia Competitividad para el desarrollo. Sector Maquinaria para la Industria**. Volumen VI. Venezuela.
- GRANELL DE ALDAZ, E. (1994). **Recurso Humano y Competitividad en Organizaciones Venezolanas**. Ediciones IESA. Venezuela.
- HABER, A. Y RUYON R. (1996) **Estadística General**. Fondo Educativo Interamericano.
- HERNÁNDEZ, R. (2002). **Estrategias de Gestión de Recursos Humanos para incrementar la competitividad del personal de las empresas metalmecánicas del Municipio Cabimas**. Tesis de Postgrado. UNERMB.
- HERNÁNDEZ, R. (2000). **Metodología de la Investigación**. Editorial McGraw Hill.
- IVANCEVICH, J. (1997). **Gestión. Calidad y Competitividad**. Primera Edición. Ediciones IRWIN. España.



- MONRREAL, D. (1999). **Estrategias de recursos humanos para la competitividad en las empresas industriales del Municipio Lagunillas.** Tesis de Postgrado. UNERMB.
- NASH Y HARRINGTON. (1996). **Cómo Incrementar la Productividad y Competitividad del Recurso Humano.** Editorial McGraw Hill. México.
- RODRÍGUEZ, M (2000). **Recursos Humanos: su misión trascendente y ética.** Editorial Grijalbo.
- SHERMAN, A.; BOHLANDER, G. y SNELL, S. (1999). **Administración de Recursos Humanos.** Soluciones Empresariales. Thomson Editores.
- WERTHER, W. y otros (2000). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** Editorial McGraw Hill.