

## La Gestión de Recursos Humanos en Empresas de Aguascalientes

Investigación

Dra. Ma. del Carmen Liquidano Rodríguez

Departamento de Ciencias Económico - Administrativas

Instituto Tecnológico de Aguascalientes

Av. A. López Mateos 1801 Ote., Fracc. Ojocaliente FOVISSSTE, Aguascalientes, Ags., C.P. 20256,

Tel.: 01 (449) 9105002 Ext. 146 Fax 01 (449) 9700423

[maricarmen\\_inv@yahoo.es](mailto:maricarmen_inv@yahoo.es), [mliquidano@yahoo.com.mx](mailto:mliquidano@yahoo.com.mx)

### Resumen

Este estudio aporta conocimiento sobre las fases de Evolución de la Gestión de los Recursos Humanos (EGRH), identificadas por Liquidano [1], como fases: administrativa, de gestión, de desarrollo, estratégica, por competencias y gestión del conocimiento; y fue realizado para lograr los objetivos de describir las fases de evolución y las principales formas de administrar de los Ejecutivos de Recursos Humanos (RH), en una muestra de 219 empresas de Aguascalientes.

Entre los principales hallazgos se puede argumentar que las empresas en Aguascalientes, están administrando los recursos humanos, de acuerdo a las prácticas que aplican, en las fases de desarrollo, de gestión y en la fase estratégica; y con base en sus formas de administrar, se identifican en la gestión de desarrollo, estratégica, por competencias y gestión del conocimiento.

### Palabras clave

Evolución de la gestión de recursos humanos, fases de gestión de recursos humanos.

### Introducción

Al hablar de "gestión de recursos humanos", se hace referencia a las funciones o roles que realiza el área de recursos humanos en la administración del personal, relacionándolas con el área y al responsable de llevarlas a cabo.

Los gerentes de recursos humanos o los que ejercen la función de administrar al personal en las empresas, efectúan sus actividades cotidianamente, tomando en cuenta las necesidades de la empresa, aplicando prácticas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, entre otras. Sin embargo, los gerentes de recursos humanos ¿alguna vez se han cuestionado si están realizando sus funciones acorde al ambiente en que se desarrollan y al avance que se está generando en sus empresas?

Este reporte parcial de investigación<sup>1</sup> contribuye en el conocimiento de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) al describir, a través de las formas predominantes de administrar los recursos humanos, las fases: administrativa, de gestión, de desarrollo, estratégica, por competencias y gestión del conocimiento y abarca el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Describir las fases de evolución de la gestión de recursos humanos en que se encuentran las empresas del Estado de Aguascalientes.
- Describir las concepciones del hombre, orientación, percepción del personal y la relación laboral del administrador de RH.

Lo importante de conocer la fase de evolución, beneficia al administrador de RH, permitiéndole reflexionar sobre su forma de administrar, para saber qué prevalece en su manera de pensar.

### Fundamentos teóricos

El fenómeno de la globalización ha incrementado los desafíos a los que debe enfrentarse la gestión de recursos humanos en las empresas, principalmente para resolver problemas de competitividad, productividad y calidad; sin embargo, Chiavenato [2], afirma que aún con esos cambios, las áreas de Recursos Humanos (RH) no están cambiando al mismo ritmo que el ambiente en el que se desenvuelven. ¿Qué sucede? ¿Por qué la evolución de RH no es al mismo ritmo que en el ambiente en que se desarrollan? Una posible explicación se puede obtener analizando la gestión de recursos humanos y las fases de evolución, conociendo la importancia del rol del Ejecutivo de RH.

---

<sup>1</sup> Basado en la investigación que para obtener el grado de Doctor en Administración, realizó la autora, con el título: "El impacto del perfil del administrador de RH en la evolución de la gestión de recursos humanos y su relación con el desempeño organizacional en empresas de Aguascalientes."

La EGRH se basa en los movimientos de evolución [3]: administración de personal, relaciones humanas y recursos humanos. Plane [4] además de la similitud de los movimientos anteriores, considera los movimientos de desarrollo del potencial humano, con el surgimiento del modelo de competencias, y el de la gestión de la competitividad y el empleo, que surge en la economía del conocimiento.

Estos movimientos son parte de lo que Valle [5] identifica como uno de los factores de EGRH, considerando además, como parte de las causas de evolución, las “concepciones del hombre que ha tenido la humanidad”.

Estas distintas concepciones del hombre lo han llevado a reconocer las fases de evolución de la gestión de recursos humanos como administrativa, de gestión, de desarrollo y estratégica, y en este estudio se fundamentan las fases de gestión por competencias y la gestión del conocimiento de recursos humanos, y se argumenta que no son excluyentes entre sí, sino que todas ellas han perdurado y están presentes en las empresas aunque actúan en ámbitos de aplicación distintas.

Pero, ¿cómo pueden saber los gestores de RH, en qué fase o fases están desarrollando las funciones de administración de los recursos humanos? Una de las aportaciones al conocimiento en la EGRH, de este estudio, es la descripción de cada una de las fases, que a continuación se especifican.

#### **a) Fase administrativa**

En la fase administrativa la concepción que se tiene del hombre es que es un ser racional y económico, donde el elemento motivador son los incentivos económicos, el individuo se concibe como un ser perezoso, pasivo, que sólo reacciona ante el dinero y no tiene autocontrol. Esta fase se caracteriza por su orientación predominante hacia la producción, con abundante mano de obra, donde la situación del “personal” no es relevante. La percepción del administrador de recursos humanos (ARH), es que el personal es un costo a minimizar, su relación laboral está orientada al control y al estímulo de los rendimientos, centrada en la observación de las normas y las reglas. Sus ejes de apoyo son las remuneraciones de los empleados. Las funciones básicas predominantes de la gestión de RH son selección, contratación, adiestramiento, despido, estudio de fórmulas salariales ligadas al rendimiento y análisis de puestos.

#### **b) Fase de gestión**

En esta fase, la concepción que se tiene del hombre es la de un “hombre social”, motivado fundamentalmente por sus necesidades sociales y las relaciones o interacciones, que responde más a las

fuerzas de grupos a los que pertenece. Se orienta hacia la satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas del personal. El administrador de RH considera al personal como un costo a minimizar, pero con acciones de carácter proactivo, es decir, que el personal toma la iniciativa, es responsable de su propia vida, reconoce su responsabilidad y su fuerza reside en sus valores. Entre las funciones básicas se identifican: reclutamiento, contratación, administración de salarios, motivación, comunicación, formación del personal, relaciones laborales, análisis y valuación de puestos. Se consideran las necesidades de tipo social y psicológica de las personas y buscan la adaptación del hombre a la organización. La relación laboral se extiende a factores retributivos y psicológicos.

#### **c) Fase de desarrollo**

La concepción del hombre, en esta fase, es que se “auto-realiza”, donde el elemento motivador del individuo es desplegar en su trabajo las capacidades que posee, deseo de cierto grado de autonomía y autocontrol que se ven limitados por la formalización, especialización y especificación de las actividades de la organización. Su orientación es hacia la eficiencia de la empresa. El administrador de RH considera al personal como elemento determinante para el desarrollo de la empresa, como recurso que se tiene que optimizar. Las funciones que se destacan en esta fase son la planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, contratación, integración, evaluación del desempeño, planeación de carreras, compensación, capacitación y desarrollo. Se comprende que la eficiencia de la empresa es más tributaria que la eficiencia de la gestión social. La relación laboral se realiza a través de la motivación al personal y se toma en cuenta como recurso a optimizar.

#### **d) Fase estratégica**

La orientación predominante es hacia la estrategia del negocio, donde toma en cuenta la visión, misión, propósitos y valores de la empresa para la formulación de objetivos y estrategias sociales congruentes. El administrador de RH considera al personal como un recurso a optimizar y un factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa, su visión es a mediano y largo plazos, dirigida al conjunto de los componentes humanos de las organizaciones.

Las funciones que sobresalen en esta fase son la planeación estratégica, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, adiestramiento, formación, desarrollo del personal, planeación de carreras, evaluación del desempeño, relaciones laborales, sueldos y salarios, negociaciones colectivas, diseño y proceso de trabajo, procedimientos de quejas, criterios de promoción, seguridad e higiene industrial, motivación, comunicación, registros y controles

administrativos, auditoría de recursos humanos y controles estratégicos.

La concepción del hombre es de “hombre complejo”, donde reconoce la importancia de las concepciones anteriores, así como que ninguna concepción anterior es capaz de explicar al individuo. Toma en cuenta las diferencias individuales.

La complejidad del individuo se refleja en su dinamismo, su capacidad de evolución a través de la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias pasadas que lo desarrollan personalmente. Y la relación laboral es hacia el cumplimiento de objetivos con base en la estrategia del negocio, se busca satisfacer los objetivos individuales adecuados a los objetivos organizacionales.

#### e) Fase de gestión por competencias

En esta fase el hombre se concibe como aquel que posee características de desempeño superior. Estas características constituyen sus conocimientos, habilidades y capacidades para manejar la ventaja competitiva del negocio así como su alineación con las necesidades estratégicas de la organización. En esta fase la orientación de la empresa es hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar a nivel de excelencia, las competencias del personal hacia los resultados.

El administrador de RH percibe al personal como el capital humano para el mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa. La relación laboral es hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo.

Durante esta fase, las prácticas de la ARH se enfocan en el proceso de identificación, clasificación y descripción de las competencias de los trabajadores, generando modelos de competencias y desarrollando procesos de evaluación y certificación de competencias en cada una de las prácticas como la dirección estratégica de RH, análisis y descripción de puestos, atracción o reclutamiento, selección, contratación, desarrollo de planes de carrera, desarrollo de planes de sucesión, capacitación, entrenamiento, evaluación del desempeño, remuneraciones, beneficios y sistemas de estímulos y recompensas.

#### f) Fase de gestión del conocimiento

La orientación de la empresa es hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento de los trabajadores, hacia la generación del conocimiento, ligándolo a los objetivos del negocio. En esta fase la concepción del hombre es el “talento clave para la empresa”, es inquisitivo, participativo, con facilidad de aprendizaje, que requiere menos

dirección y control para actuar. La percepción del personal es como capital humano y social.

En las funciones básicas de esta fase, se integra el proceso de administración del conocimiento de adquisición, documentación, transferencia, creación y aplicación del conocimiento, y las funciones que predominan son la de entrenamiento, evaluación del desempeño, premios y compensaciones, además de las mencionadas en la fase de gestión por competencias. En la relación laboral se adoptan las mejores prácticas de la ARH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores.

Armstrong [6] afirma que la administración del conocimiento es actualmente una forma de evolución de la administración de recursos humanos usando innovación tecnológica como el mecanismo de soporte en el proceso de colaboración e interacción humana. La gestión del conocimiento consiste en tomar como eje estratégico los conocimientos que conduzcan a la innovación en los métodos desarrollados en todos los niveles de la organización, en cualquier lugar o proceso, en donde se encuentre un ser pensante.

### Materiales y métodos

Para identificar en qué fase de evolución de RH se encuentran las empresas, se realizaron dos instrumentos: un cuestionario y una entrevista semiestructurada. En este trabajo sólo se presentan los resultados del cuestionario. Para diseñarlo, se tomó en cuenta, la identificación y operacionalización de las variables: concepciones del hombre, orientación de la empresa, percepción del personal y relación laboral, utilizando un esquema de preguntas de “frases incompletas”[7], donde el administrador de RH tenía que ponderar sus respuestas, y cada respuesta definía una fase específica de la EGRH: administrativa, gestión, desarrollo, estratégica, por competencias y del conocimiento. Para la entrevista se diseñó una matriz de las seis fases de EGRH por 28 prácticas de administración de RH.

Con base en el Censo Económico de 1999 [8], en Aguascalientes se contaba con 29,477 empresas, de las cuales el 94.6% eran microempresas, 3.9% pequeñas, 1.22% medianas y sólo el 0.32% grandes. El muestreo empleado fue “no probabilístico” dirigido por criterios del investigador, tomando como selección que las empresas tuvieran por lo menos un empleado y que realizaran funciones de administración de recursos humanos. La muestra estuvo integrada por 219 empresas del Estado de Aguascalientes, el 25.11% de manufactura, 51.14% de comercio, el 20.5% de servicios, el 0.5% agroindustrial y el 2.7% de otros giros; de las cuales, 123 (56.16%) fueron microempresas, 31 (14.16%) pequeñas, 30 (13.70%) medianas y 35 (15.98%) grandes empresas.

### Resultados y discusión

Los resultados que se presentan abarcan la conjunción de los dos instrumentos. En este reporte sólo se integran los resultados del cuestionario utilizado para identificar las formas predominantes de administrar los recursos humanos, tomando en cuenta las concepciones del hombre, la orientación, la percepción del personal y la relación laboral que tiene el Ejecutivo administrador de RH.

Para medir los resultados se utilizó el software SPSS así como en Excel, y para identificar las fases se estableció un rango por fase de evolución, como a continuación se detalla: administrativa (1 – 1.83), gestión (1.84 – 2.67), desarrollo (2.68 – 3.51), estratégica (3.52 - 4.35), competencias (4.36 – 5.19) y del conocimiento (5.20 a 6). En el análisis general de frecuencias de las 219 empresas, se obtuvieron los siguientes resultados, como se muestra en la Tabla 1.

Fase de Evolución de la gestión de RH		
Fase de evolución	empresas Por Fase	Porcentaje de empresas
Administrativa	3	1.4
Gestión	69	31.5
Desarrollo	71	32.4
Estratégica	57	26.0
Por competencias	17	7.8
Gestión del conocimiento	2	0.91
Total	219	100%

Tabla 1

#### Empresas por fase de evolución de la gestión de RH de acuerdo a las prácticas de administración de RH

En relación a la Tabla 1, se puede argumentar que en las empresas de Aguascalientes se encontraron empresas en todas las fases, desde la administrativa, en un muy bajo porcentaje (1.4%); identificando que la mayoría de las empresas se ubican entre las fases de desarrollo (32.4%), la de gestión (31.5%) y la estratégica (26.0%); sin embargo también se localizan de manera incipiente, empresas en la fase de gestión por competencias (7.8%) y en la fase de gestión del conocimiento (0.91%).

Con los resultados obtenidos en relación a las formas predominantes de administrar los recursos humanos, se puede fundamentar que el administrador de RH concibe al hombre como el talento clave de la empresa (39.27%), esta forma de concebir al hombre se ubica en la fase de gestión del conocimiento; la orientación del personal es hacia la eficiencia de la empresa (42.92%), lo que se refleja en la fase de desarrollo; percibe y valora al personal como que su talento y conocimiento integran el capital humano y social de la empresa (34.70%), nuevamente su

percepción se identifica en la fase de gestión del conocimiento, y la relación laboral es hacia el cumplimiento de los objetivos, con base en la estrategia del negocio (44.29%), que se ubica en la fase de gestión estratégica.

Estos resultados permiten argumentar que cuando se analiza la forma de pensar del Ejecutivo de RH, concibe al hombre como el talento clave para la empresa y percibe y valora al personal como que su talento y conocimiento integran el capital humano y social de la misma; sin embargo en su forma de conducir al personal, la orientación que predomina es hacia la eficiencia del negocio, no hacia el desarrollo de habilidades ni la adquisición y transferencia del conocimiento, y en la relación laboral que tiene con el personal prevalece la relación hacia el cumplimiento de objetivos y estrategia del negocio, no hacia el desarrollo de competencias clave en los empleados para generar el conocimiento de la empresa, que de acuerdo a su forma de valorar sería lo más congruente.

Se realizó un análisis “Cross-Tabs” por tamaño de empresa y cada una de las formas de administrar, con prueba  $X^2$  y nivel de significación  $p = <0.05$ , presentando los resultados en la Tabla 2.

Variables	Prueba $X^2$	Nivel $p$	Ho Independen	Conclusión
Concepción del hombre	19.286	0.201	Acepta	Independientes
Orientación	41.365	0.000	Rechaza	Relacionadas
Percepción del personal	31.432	0.008	Rechaza	Relacionadas
Rel. Laboral	66.203	0.000	Rechaza	Relacionadas

Tabla 2

#### Resultados del análisis “Crosstabs” por tamaño de empresa y formas de administrar los RH

Con base en los resultados de la Tabla 2, se fundamenta que en la concepción del hombre, no importa el tamaño de la organización, predomina la concepción de que el “hombre es el talento clave de la empresa” (gestión del conocimiento); se identifica la relación entre el tamaño de la empresa y la orientación del personal, donde en la gran empresa la fase se ubica en la gestión por competencias, y en la micro, pequeña y mediana en la gestión de desarrollo. Lo que permite señalar que en la gran empresa se orienta al empleado hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados (gestión por competencias); y en las empresas micro, pequeña y mediana, la orientación básica es hacia la eficiencia de la empresa (gestión de desarrollo).

Se identifica la relación entre las variables percepción del personal y el tamaño de la organización,

lo que permite señalar que en todos los tamaños de empresa, se percibe que el talento y conocimiento del personal integra el capital humano de la empresa, (gestión del conocimiento), pero que a mayor tamaño de la empresa es mayor el porcentaje de su percepción y a menor tamaño es menor el porcentaje de frecuencia percibida. Por último se identifica la relación entre las variables “relación laboral” y tamaño de la organización, en donde la gran empresa se ubica en la fase de gestión por competencias y las empresas micro, pequeñas y medianas se ubican en la fase de gestión estratégica. Con estos resultados se puede señalar que en la gran empresa predominan las relaciones laborales hacia el desarrollo, evaluación y certificación de competencias en el trabajo y para el trabajo; y en las empresas micro, pequeñas y medianas, la relación laboral es hacia el cumplimiento de los objetivos con base en la estrategia del negocio.

### Conclusiones

Con la información previa, se identifica una separación entre lo que el Ejecutivo de RH conceptualiza y percibe y por otra la orientación y la relación laboral que práctica, esta información se fortalece cuando se analizan las prácticas de la administración de RH, (entrevista semiestructurada), para identificar la fase de gestión, en virtud de que los resultados permiten soportar que de las 28 prácticas analizadas, el 32.4% se encuentra en la fase de desarrollo, que coincide con la orientación hacia la eficiencia del negocio, y el 26% de las prácticas en la fase estratégica, que también tiene coincidencia en la relación laboral predominante hacia el cumplimiento de objetivos y estrategia del negocio. Sin embargo sólo el 7.8% de las prácticas se localizan en la gestión por competencias y el 0.91% en la gestión del conocimiento, que tienen relación con la forma de concebir al hombre y percibir y valorar al personal.

Es importante señalar que por tamaño de la organización, en la gran empresa se observa que en la concepción del hombre y la percepción del personal, predomina la gestión del conocimiento y en la orientación del personal y la relación laboral prevalece la gestión por competencias. Y en la micro, pequeña y mediana empresa, aunque se concibe al hombre como el “talento clave” (gestión del conocimiento), es menor el porcentaje de frecuencia en la micro y conforme incrementa el tamaño se va incrementando el porcentaje de percepción. En cuanto a la orientación del personal se enfocan hacia la eficiencia del negocio (gestión de desarrollo) y en las relaciones laborales se orientan hacia el cumplimiento de objetivos con base en la estrategia del negocio (gestión estratégica).

Se puede indicar, con fundamento en los resultados previamente detallados, que el administrador de RH, requiere mejorar dentro de sus formas de administrar, la orientación que le da al personal, así como la relación laboral, analizando el enfoque predominante de su empresa, para encauzar sus esfuerzos hacia el involucramiento de la gestión de recursos humanos hacia otras fases de evolución: estratégica, por competencias y del conocimiento.

Además, estos resultados permiten fundamentar que las fases de evolución, no tienen una conclusión determinante, sino que se siguen manifestando, aunque en menor proporción en las prácticas de administración de recursos humanos; también se puede señalar que aunque los movimientos marcan la época principal de desarrollo de la administración de recursos humanos y las fases de evolución, algunos gerentes de recursos humanos y empresas, todavía realizan su labor, de acuerdo a las características de una fase de gestión en particular, que en el caso de las empresas de Aguascalientes, la gestión de recursos humanos se realiza principalmente en las fases de gestión, de desarrollo y con una tendencia hacia la gestión estratégica, lo que significa que el administrador de RH, tiene el desafío de evolucionar sus formas de administrar y la aplicación de las prácticas de ARH, a la par que las exigencias de la globalización, y de las necesidades de las empresas que representan.

Con base en lo discutido en este documento, se puede señalar que en el ámbito internacional se está viviendo la transición de tres movimientos de la gestión de recursos humanos, el basado en recursos (gestión estratégica), el basado en el desarrollo del potencial humano, con el surgimiento del modelo de competencias (gestión por competencias) y el de la gestión de la competitividad y el empleo, que surge en la economía del conocimiento (gestión o administración del conocimiento), en el marco de la globalización.

Se observa que además de que el administrador de RH requiere involucrar su gestión dentro de la empresa, también necesita mantener un monitoreo continuo del entorno, lo que le permitirá analizar su gestión con respecto al ambiente en el que se está desarrollando su empresa, comparar su actuación y buscar un mayor grado de evolución en su gestión.

Una de las conclusiones que aportan conocimiento sobre el comportamiento del administrador de RH es que conforme el pensamiento del administrador vaya evolucionando, principalmente en la orientación y en la relación laboral hacia el personal, irá aplicando prácticas más sofisticadas de administración de RH e irá avanzando rumbo hacia las fases de gestión estratégica, gestión por competencias y gestión del conocimiento del talento humano.

## Referencias

- [1] Liquidano Rodríguez, Ma. del Carmen (2005) "Impacto del perfil del administrador de RH en la evolución de la gestión de recursos humanos y su relación en el desempeño organizacional en empresas de Aguascalientes, *IX Congreso Anual de ACACIA* (Mérida, Yuc., 18-20 mayo 2005)
- [2] Chiavenato, Idalberto (2001) "Advances and challenges in human resource management in the new millennium" *Public Personnel Management* v.30, i1, pp. 17-26 Information service of the ProQuest Company
- [3] Losey, Michael (1998) "HR comes of age" *HR Magazine*, v. 43, I.3, p.40, 14p. 1 chart, 13c, 13bw. en EBSCOhost database (Business Source Elite) en World Wide Web: <http://search.epnet.com>
- [4] Plane, Jean – Michel (2003) *La gestion des Ressources Humaines*, París: Economica 112p.
- [5] Valle Cabrera, Ramón (1995) *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana, S.A., 202p.
- [6] Salleh Yahya & Wee-Keat Goh (2002) "Managing human resources toward achieving knowledge management" *Journal of Knowledge Management*, v.6, No. 5, pp. 457-468.
- [7] Navarro Susana (2004) *Test de personalidad*, España: Editorial Diana – Libsa, 320p.
- [8] Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2001) *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos, Censo Económico 1999*, México: INEGI pp. 109, 77 y 44.