

La gestión de los recursos humanos en las Pymes. Sus funciones estratégicas y operativas

Hugo Marcelino Ledesma¹

Víctor Hugo Fernández²

Introducción

*“La moneda del futuro ya no será financiera, será capital intelectual”
(Chiavenato, 2007:10)*

Los trabajadores probablemente sean el elemento fundamental de la eficacia potencial de las organizaciones. Esta afirmación se nutre de la creciente apuesta que se hace a las personas en ámbitos de trabajo. En general, lo que se denomina comúnmente como “recursos humanos” es una especie de valor que circula mucho, pero que se ve poco. Nuestra provincia no está ajena a esta situación. Todos quieren saber más de “recursos humanos” y quieren incorporar rápidamente esta expresión como signo de una especie de madurez gerencial, pero no son numerosas las organizaciones que aceptan los desafíos que implica una genuina inversión en el personal.

La afirmación *recursos humanos* proviene de una concepción, de una manera de ver a las personas en situación de trabajo que viene heredada o asumida desde el comienzo de la industrialización clásica (1900-1950) cuando las personas eran consideradas factores

1 Licenciado en Administración – Profesor adjunto de Relaciones Humanas y Administración de Personal – Investigador Categoría III – Director de Proyecto – Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud UNSE – hledesma@unse.edu.ar

2 Licenciado en Administración – Ayudante de 1º Categoría Diplomado de Relaciones Humanas y Administración de Personal – Integrante proyecto de investigación - Facultad de Humanidades, Ciencias Sociales y de la Salud UNSE – rrrhunse@yahoo.com.ar

de producción, recursos inertes y estáticos. El conocimiento estaba depositado en la gerencia por lo que se podía prescindir de la participación intelectual de la fuerza de trabajo.

Este concepto siguió evolucionando en el período que algunos autores llaman como Industrialización neoclásica, 1950-1990 (Chia-venato, 2007). En esta fase temporal las personas eran tratadas como recursos organizacionales que debían ser administrados.

En la actualidad son muchas las voces que afirman que estamos en una *era de la información* donde las personas son consideradas como tales, con su cúmulo de habilidades, inteligencia, iniciativa y proactividad. En este trabajo queremos asumir esta perspectiva. La *gestión del talento humano* ha nacido como expresión para referirse a esta nueva manera de ver el trabajo de las personas.

En la actualidad se continúa hablando de los recursos humanos, sin embargo, su conceptualización está hoy internalizada desde un concepto más profundo e integral, que incluye el capital humano. Es decir el capital de gente, de talentos y de competencias que requiere de condiciones favorables de la estructura y la cultura organizacional para su consolidación. La inversión en el capital humano tiene marcados intereses, el principal de ellos es que las organizaciones están comprendiendo que la tecnología, el dinero y otros elementos que hasta hoy configuraban los roles competitivos de los mercados han perdido su peso relativo. Las personas ofrecen, por cierto, la posibilidad concreta de desarrollar una ventaja competitiva.

Los contextos organizacionales cambian a un ritmo vertiginoso y la fuerza de trabajo formada y comprometida se convierte en la interfaz de adaptación que brinda las mayores promesas.

Fenómenos como la globalización, el crecimiento del sector de los servicios, la accesibilidad del conocimiento y la reconfiguración del protagonismo de los países emergentes en la economía del mundo (donde la Argentina está asumiendo responsabilidades crecientes) ha generado escenarios que requieren actores con una capacidad de adaptación orgánica, esto eleva la relevancia del factor

humano, ya no solamente desde la conducción sino también en el regreso a la acción productiva y de servicios.

La importancia de la gestión de recursos humanos

Hasta aquí hemos destacado la perspectiva de persona que se pretende asumir en este trabajo pero es necesario acordar también el significado de la expresión *gestión de recursos humanos*.

La gestión de recursos humanos o administración de personal es un proceso clave de la gestión general. Considerada como sistema, abarca funciones o subsistemas que buscan optimizar el aporte de los trabajadores a los fines organizacionales.

Cada día la Administración de Recursos Humanos juega un papel más importante en el desarrollo del plan estratégico dentro de las compañías

Recordemos que una planeación estratégica dentro de una empresa, hace referencia a la misión, objetivos, metas, productos a comercializar y planes de mercadotecnia a realizar, es decir, todo el proceso que permite a una compañía establecerse dentro de un mercado y ser la mejor. Sin embargo este concepto también tiene cabida dentro del estudio de los Recursos Humanos.

Existen tres formas en que el departamento de recursos humanos puede apoyar a la gerencia para formular y ejecutar una planeación estratégica:

- * Oportunidades y amenazas externas
- * Fuerzas y debilidades internas
- * Ejecución del plan
- *Oportunidades y amenazas externas*: la administración de recursos humanos. puede dar información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento, etc. Además, entrega información sobre legislación laboral,

seguros, planes de salud, etc. En este punto, la gerencia determina qué proyectos podrían imitarse o cuáles no tener en cuenta en la propia empresa.

- *Fuerzas y debilidades internas*: si la gerencia desea implantar una estrategia y los empleados no están correctamente capacitados, seguro que ésta no funcionará. Antes de tomar cualquier decisión, la gerencia de recursos humanos, ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas. Además, es de gran ayuda para la gerencia, saber cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.
- *Ejecución del plan*: la administración de recursos humanos debe participar fuertemente en la ejecución del plan estratégico de la compañía. El departamento de personal, por ejemplo, podría dar pautas importantes si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados, etc. Además cabe recordar que el fin y el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, es papel primordial para la gerencia de recursos humanos.

54

Tal como lo plantea Michael Porter en su Modelo de Cadena de Valor, la Administración de Recursos Humanos puede ser una actividad generadora de ventajas competitivas para la empresa.

Este modelo muestra a la empresa desde un punto de vista competitivo, y la manera en como funciona la cadena de valor, describe cómo la empresa compete.

El modelo permite ver y entender las ventajas competitivas de las empresas y desagrega sus actividades en dos grupos, las principales y las secundarias. En este último grupo se encuentra el manejo de los recursos humanos que es conceptualizada por su autor, como las actividades relacionadas con la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo, compensaciones y otros aspectos vinculados a su gestión.

Las funciones estratégicas y operativas

Desde la perspectiva organizacional, se pueden identificar funciones, actividades y responsabilidades que son estratégicas y otras de índole operativas.

Las funciones estratégicas son aquellas desarrolladas en la gestión de personal y que tienen un impacto organizacional de largo plazo y de elevada importancia en el desempeño de la función de personal. Se trata de funciones que marcan la calidad de la gestión de impacto global en la organización y que pueden ser susceptibles de constituirse en verdaderas gestoras de ventajas competitivas organizacionales.

La definición de Planeación Estratégica de Recursos Humanos es la siguiente: es una estrategia para atraer, mejorar y conservar los Recursos Humanos en una empresa, la cual contiene, entre otras temáticas, la necesidad de:

- Evaluar los Recursos Humanos actuales y proyectar los requerimientos laborales futuros.
- Asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten.
- Prever incorporaciones y las fuentes de búsqueda de recursos humanos.
- Asegurar los procesos de aprendizajes necesarios y su respectiva evaluación, etc.

Las características de un programa de Planeación Estratégica de Recursos Humanos son las siguientes:

- Es un método para asignar recursos humanos a la organización en apoyo de las negociaciones futuras.
- Presupone observar el interior de la empresa para identificar áreas de oportunidad y puntos fuertes.
- Pretende desarrollar nuevas actitudes para administrar eficazmente la organización del futuro.

- Tiende a ser una responsabilidad de la Dirección pero refleja una mentalidad que involucra a todos los niveles de la organización.
- Logra una transición ordenada hacia el futuro. Incluye programa a largo plazo.
- Exige contemplar el contorno de la organización para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.
- Es un proceso que permite elegir el camino óptimo de los Recursos Humanos de hoy a los del mañana.

Para llevar a cabo la planeación en la organización, es importante considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de Recursos Humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo y también el control y la evaluación periódica de los mismos.

56 Se podría resumir que la Planeación Estratégica de Recursos Humanos contiene dos pasos importantes para toda organización:

El establecimiento de competencias del personal y la planeación de la incorporación a la organización del personal idóneo para el momento preciso.

Considerando lo anterior si se desarrolla y planea al recurso humano que ya se tiene en la organización y por supuesto se le da seguimiento y cuidamos que el personal que pretendemos contratar cumpla con los requerimientos establecidos, permitirá lograr la eficiencia de la Planeación Estratégica de Recursos Humanos.

Las funciones operativas, son aquellas actividades internas de menor envergadura, de carácter normalmente rutinario, que se ocupan de la problemática interna cortoplacista del área de personal, tales como la gestión del legajo de los empleados, la liquidación de haberes, la administración de las licencias, el control del presentismo, los tramites administrativos menores, etc.

Análisis de las funciones estratégicas

Las funciones estratégicas son amplias y de importante alcance y pueden ser identificadas según los diversos procesos que abarcan, tales como la *incorporación o integración, la retención y el desarrollo* de los recursos humanos.

Al hablar de incorporación de recursos humanos se hace referencia, en general, a las siguientes actividades:

Análisis de puestos: En diversas ocasiones se considera esta función como la piedra angular de la administración de recursos humanos, debido a que la información que recoge sirve para muchas funciones de dicha administración. Es definida como el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento consiste en realizar una investigación sistemática de los puestos de trabajo siguiendo una secuencia determinada que se especifica con anticipación al estudio. Cuando concluye esta tarea da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida de ese estudio. Este informe suele estar organizado en partes, según la naturaleza de la información en tres partes, a saber:

Descripción del puesto: es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye. Ya que no existe un formato estándar para dichas descripciones, su presentación y contenido tienden a variar de una empresa a otra. Es muy útil tanto para el empleado como para la empresa. Para el primero, ya que puede ayudarlos a comprender de mejor manera sus obligaciones, y para la segunda, ya que puede servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto.

Especificación del puesto: son un conjunto de características personales que debería poseer la persona para ser considerada como idónea para desempeñarse en el puesto de trabajo. Varía entre diversos

puestos, según las jerarquías, la naturaleza de las tareas, el objeto de explotación de la empresa, el tamaño de la misma, su lugar de localización, etc. Entre los aspectos más comunes que se utilizan a la hora de especificar un puesto están las características demográficas, tales como sexo, edad, religión, estado civil, así como también características de formación, tales como nivel de conocimientos, estudios alcanzados, etc.

Nivel de desempeño del puesto: está compuesto por un conjunto de indicadores que representan los resultados esperados de una persona con el perfil adecuado en el puesto de trabajo descripto. Generalmente se pueden traducir en objetivos de trabajo y es importante que sean verificables.

La utilidad de esta función es alta, ya que provee de insumos importantes para el adecuado desarrollo de las demás funciones, ya que la información que contiene está vinculada con la unidad de análisis permanente en la gestión de recursos humanos que es la persona y su puesto de trabajo. Es por ello que muchas veces se afirma que la realización del análisis de puesto es la principal responsabilidad del área de recursos humanos.

Planeación de recursos humanos: Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficiencia como sea posible, donde y cuando se necesiten a fin de lograr las metas y objetivos organizacionales. Otros propósitos más específicos de la planeación de recursos humanos incluyen anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra, proporcionar mayores oportunidades de empleo sin distinción de género, a las minorías, a los discapacitados y organizar programas de capacitación de empleados. De hecho esta función ofrece un punto de lanzamiento para la mayoría de las actividades que se incluyen en dicha planeación.

Al planear los recursos humanos los gerentes o administradores siguen un proceso sistemático que contiene tres elementos fun-

damentales que son:

- Pronóstico de la demanda de recursos humanos.
- Análisis de la oferta de recursos humanos.
- Equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.

Reclutamiento: es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que desea llenar.

Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El proceso se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. El proceso de selección se considera independiente del reclutamiento y se lo analiza por separado.

Una vez evaluada la demanda futura de RRHH el Dpto. de personal procede a llenar las vacantes. Existen dos fuentes de suministro de personal: interna y externa.

Fuente interna: el suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requiere llenar.

Ventajas del reclutamiento interno:

- 1- Es más económico pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento.
- 2- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato y evita las demoras del reclutamiento externo.
- 3- Presenta mayor índice de validez y seguridad puesto que ya se conoce el candidato.
- 4- Es una poderosa fuente de motivación de los empleados ya que representa una posibilidad de progreso dentro de la organización.

- 5- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento del personal.

Desventajas del reclutamiento interno:

- 1- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potenciar su desarrollo para poder ascender.
- 2- Puede generar conflicto de intereses.
- 3- Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización.
- 4- No puede hacerse en términos globales dentro de la organización.

Fuente externa: se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización, empleados de otra compañía, etc.

Ventajas del reclutamiento externo:

- 1- Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización.
- 2- Renueva y enriquece los RRHH de la empresa.
- 3- Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas.

Desventajas del reclutamiento externo:

- 1- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- 2- Es más costoso y exige inversiones y gastos.
- 3- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno ya que los candidatos son desconocidos.
- 4- Cuando monopoliza las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal.

Reclutamiento mixto: en realidad una empresa nunca hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer el reclutamiento interno el individuo transferido debe reemplazarse en su posición previa, a menos que ésta se cancele.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de 3 maneras:

- 1- Inicialmente, reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno.

- 2- Inicialmente, reclutamiento interno seguido del externo.
- 3- Reclutamiento externo y reclutamiento interno concomitantemente.

Selección: Esta función se traduce en una serie de pasos e instancias por las que pasan los candidatos a un puesto de la organización y que se constituyen en verdaderos tamices que favorecen que los candidatos más adecuados a un puesto sean los que finalmente los ocupen. En la mayoría de las organizaciones la selección es un proceso continuo. La rotación es inevitable y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes de adentro o fuera de la empresa.

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varían según la empresa de que se trate, de la urgencia que posea, de la situación actual del mercado de trabajo. De igual modo varía también de acuerdo al tipo y nivel de puesto que se desea cubrir. Es importante saber que cada paso debe evaluarse en términos de su aportación.

Un listado tentativo de pasos del proceso puede contener las siguientes etapas:

- Llenado de la solicitud de admisión, formulario de empleo o entrega de curriculum, entre otros.
- Entrevista inicial en el departamento de recursos humanos.
- Pruebas para el empleo.
- Investigación de antecedentes diversos, sean laborales, educativos, etc.
- Selección preliminar en el departamento de recursos humanos.
- Entrevista con el supervisor.
- Descripción realista del puesto de trabajo a ocupar.
- Examen médico preocupacional.
- Decisión de contratación.

En el proceso de retención de los recursos humanos se realizan actividades con directa relación a este fin. Las principales de estas son:

Administración de las compensaciones: Esta función permite determinar la compensación que se le da a un empleado, de modo que aumenten la motivación y el crecimiento, en tanto que, al mismo tiempo, hace coincidir tales esfuerzos con los objetivos, filosofía y cultura de la organización. Esto va más allá de determinar los niveles compensatorios de mercado que se pagará a los empleados, para vincular la compensación con la misión de la organización y los objetivos generales de negocio.

Sirve además para combinar las retribuciones monetarias que se entregan a los empleados con las funciones específicas de un programa de recursos humanos.

- Las metas más comunes de un adecuado desarrollo de esta función, incluyen:
- Recompensar el desempeño anterior de los empleados
- Permanecer competitivos en el mercado laboral
- Mantener la equidad salarial entre los empleados
- Combinar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización
- Controlar el presupuesto de compensaciones
- Atraer a nuevos empleados
- Reducir la rotación innecesaria

Las técnicas de evaluación de cargos se aplican al objetivo de estimar relativamente el valor de cada puesto, relación que impacta directamente en la retribución que tendrá el cargo y por lo tanto en los estímulos económicos que vinculan a las personas con la organización. Asimismo se incorporan, más recientemente otros beneficios no económicos como parte de la actividad del sistema de compensaciones.

Higiene y seguridad en el trabajo: la ley exige que las empresas den condiciones laborales adecuadas a sus empleados. Para cumplir con este objetivo, las empresas en muchas ocasiones tienen un programa de seguridad formal, y en ocasiones el departamento de recursos humanos es el responsable de aplicarlo.

Esta función tiene por objetivo implementar actividades que se relacionan con la creación de un ambiente de trabajo deseable en términos físicos, sociales y psicológicos.

Por último, el desarrollo de recursos humanos se pregunta básicamente por el cómo se prepara a la gente para desempeñarse mejor. Se hace mención a las siguientes actividades:

Orientación: Es una actividad que media entre la persona que es nueva en un puesto y la información que esa persona debe manejar para alcanzar un rendimiento estándar. Los programas formales de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de personal y del supervisor. Este enfoque dual (o de objetivos múltiples) es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. Los que se comprenden bajo los rubros “temas de la organización global” y “prestaciones y servicios al personal”, se dirigen prácticamente a todos los empleados. Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un *manual del empleado*, en el que se describen las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otros temas relacionados.

Además de presentar el nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar la orientación. Es él quien efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con el puesto. Para que el programa de orientación sea eficaz, es necesaria la participación activa del supervisor tanto como la del representante del departamento de personal.

Capacitación y desarrollo: Con esta función se busca dotar a los trabajadores de las competencias, actitudes, habilidades y conocimientos para desempeñar óptimamente su tarea. Cuando ese proceso se hace en función de un puesto actual se habla de capacitación, cuando se hace en función de un puesto futuro, se habla de desarrollo.

Debido a que la meta primaria de los procesos de aprendizaje

es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista esto.

A fin de asegurar que la inversión en capacitación y desarrollo tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación.

El proceso implica:

- Detectar las necesidades de capacitación
- Diseñar un programa de capacitación
- Implementar el programa
- Evaluar el programa

Evaluación del desempeño: Es una apreciación sistematizada del desempeño de cada persona en un puesto y su potencial de desarrollo futuro. Sirve para detectar numerosos problemas como por ejemplo la desmotivación y las asignaciones mal realizadas.

64 La presencia de estas actividades en la gestión de las organizaciones es un factor competitivo crucial. En general, el núcleo de operaciones a partir del cual se origina un departamento de personal, y la consecuente gestión profesionalizada de los recursos humanos, es la liquidación de haberes y el trabajo administrativo asociado a una relación de dependencia. Este primer esbozo de tareas puede o no evolucionar hacia estructuras y culturas más dinámicas y proactivas en la gestión del talento de los empleados.

El lugar que una organización ocupa en ese continuo de desarrollo condiciona enormemente las oportunidades de la misma. Las Pymes, aunque limitadas en sus posibilidades de generar estructura para todos estos procesos, tienen necesidad de gestionar a su personal.

Bibliografía

- Alles, M., 2007, Dirección estratégica de recursos humanos, Buenos Aires, Granica.
- Alles, M., 2006, Desarrollo del talento humano, Buenos Aires, Granica.
- Bohlander, G; Snell, S.; Sherman, A., 2005, Administración de recursos humanos, Mexico, Thomson Learning.
- Chiavenato, I., 2007, Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones, Mexico, Mc Graw Hill.
- Longenecker, J; More, C.; Petti, J.,; 2001, Administración de pequeñas empresas, un enfoque emprendedor, México, Thomson Learning.

Resumen

El presente artículo se desarrolla en el marco del proyecto de investigación "Estudio del grado de desarrollo de la gestión de recursos humanos en las PyME's urbanas del conglomerado Santiago del Estero – La Banda". Para ello se inició la tarea de investigación mediante una exploración bibliográfica a fin de conocer el estado actual de conocimiento sobre el tema, como parte de las actividades tendientes a cumplimentar con el objetivo de recopilar antecedentes relacionados a la temática de la investigación. Para ello en primer lugar se plantea la importancia de la gestión de los recursos humanos en las empresas, luego se caracteriza las funciones estratégicas y operativas; y por último se analiza con mayor profundidad la naturaleza de las funciones estratégicas.

Human Resource Management in SMEs (Small and Medium-sized Enterprises): Strategic and Operational Functions.**Abstract**

This paper has evolved from the research project "A study of the development level of human resource management in urban SMEs in Santiago del Estero and La Banda conglomeration". For this purpose, a bibliographic exploration was carried out as a first step in the research in order to know the state of the art on the research topic and as part of a number of activities intended to fulfill the aim of collecting prior information related to the research subject. In the first place, the question of the relevance of human resource management in businesses is raised; then the characterization of strategic and operational functions is presented, and finally there is an in-depth analysis of the nature of the strategic functions.