

# **Diseño de un Instrumento de Evaluación de la Gestión de Recursos Humanos. Aplicación en Pymes Industriales**

**Alexis Ortiz Useche**

Universidad Nacional Experimental de Guayana, Puerto Ordaz, Venezuela, aortiz@uneg.edu.ve

**Henry Izquierdo**

Universidad Nacional Experimental de Guayana, Puerto Ordaz, Venezuela, hizquier@uneg.edu.ve

**Carlos Rodríguez Monroy**

Universidad Politécnica de Madrid, Madrid, España, crmonroy@etsii.upm.es

## **RESUMEN**

El punto de partida para que una empresa mejore su competitividad es la evaluación de su gestión; para ello, es necesario contar con instrumentos que de manera objetiva, evalúen la gestión y proporcionen una guía para la mejora continua de los procesos. Este trabajo de investigación presenta el diseño y aplicación de un instrumento para evaluar la gestión de recursos humanos en las pymes industriales. Es un instrumento adaptado a la cultura, mercado, características y especificidades propias de las pymes del sector industrial del Estado Bolívar, Venezuela. Los items de evaluación fueron divididos en cuatro bloques de acuerdo al ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar y su validación estadística fue realizada mediante la técnica de análisis multivariante. Una vez validada, se aplicó la herramienta a trescientos setenta y cinco individuos del área de Recursos Humanos en ciento veinticinco cinco Pymes industriales. Los resultados indican que los aspectos de tipo funcional son los que conducen la gestión en lugar de las razones estratégicas de la empresa, y en general, no existe plan de carrera ni sistema de evaluación de desempeño. La caracterización aportada por este estudio permite a las empresas evaluadas conocer cuales son los factores a mejorar en su gestión.

**Palabras clave:** Gestión, recursos humanos, análisis multivariante, evaluación

## **ABSTRACT**

The starting point for a company to improve its competitiveness is the evaluation of their management; for this it is necessary to have instruments that objectively evaluate and provide management guidance for continuous process improvement. This research paper presents the design and implementation of a tool to assess the human resource management in industrial SMEs. It is an instrument adapted to the culture, market characteristics and needs of SMEs in the Bolivar State, Venezuela. The evaluation items were divided into four blocks according to the Plan, Do, Check, Act cycle and its statistical validation was performed using the technique of multivariate analysis. Once validated, the tool was applied to hundred seventy five individuals of Human Resources belonging to hundred twenty five industrial SMEs. The results indicate that aspects of functional type are the leading management rather than strategic reasons, and in general, there is no career plan and system performance evaluation. The characterization provided by this study evaluated allows companies to know what factors to improve their management.

**Keywords:** Management, human resources, multivariate analysis, evaluation

## **1. INTRODUCCION**

El punto de partida para que una empresa mejore su competitividad es la evaluación de su gestión, lo cual permitirá a la dirección diseñar las acciones más idóneas con las que alcanzará sus objetivos a largo plazo. Para

ello, es necesario contar con instrumentos que de manera objetiva, evalúen la gestión y proporcionen una guía para la mejora continua de los procesos.

Saber cuáles factores mejorar y como mejorarlos son las interrogantes que se hacen las pequeñas y medianas empresas, y su respuesta es el elemento clave para la supervivencia y competitividad de las mismas.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo el diseño y aplicación de un instrumento para evaluar la gestión de recursos humanos en las pymes industriales. Es una herramienta adaptada a la cultura, mercado, características y especificidades propias de las pymes del sector industrial del Estado Bolívar, Venezuela.

El enfoque teórico utilizado es que en la gestión está contenido el ciclo formado por los procesos Planificar/Hacer/Verificar/Actuar (PHVA); cualquier mejora que se introduzca en los procesos del ciclo tendrá un efecto positivo en la gestión y por ende, en los resultados de la organización. De esta forma, los ítems de evaluación fueron divididos en cuatro bloques de acuerdo al ciclo.

Para la determinación de los factores o ítems que conforman cada uno de los procesos del ciclo PHVA, se llevó a cabo una revisión del estado del arte; los ítems seleccionados (27 en total) fueron validados por un equipo de expertos en el tema y posteriormente se llevó a cabo la validación de constructo del cuestionario a través del análisis multivariante.

## **2. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

En esta sección se presentan los elementos mínimos que deben componer la Gestión de Recursos Humanos y el concepto de Gestión por Procesos, soportes teóricos de esta investigación.

### **2.1. ELEMENTOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Para facilitar el despliegue efectivo de las estrategias es necesario establecer una estructura organizativa; por lo general, en las pymes esta estructura es sencilla, para permitir la mayor flexibilidad posible y poder reaccionar rápidamente ante las variaciones del entorno (Soto y Dolan, 2004).

Para exponer la estructura de la empresa y señalar tanto los puestos como la relación existente entre ellos se debe contar con un Manual de Organización; allí se explica la estructura funcional, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, coordinación y las actividades de los órganos de la empresa (Rodríguez, 2002).

El análisis y descripción de cargos comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en el que las tareas son realizadas y qué tipo de personas deben contratarse para cada posición.

Para Alles (2008), el cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto de conocimientos, experiencias, habilidades, etc.

Es necesario definir las competencias institucionales o “*core competences*”; una vez identificadas se estandarizan y fijan como norma de referencia para todos los puestos de la misma. La competencia profesional es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones para ello (OIT, 1993). Tomando en cuenta el contenido de los puestos de trabajo se identifican las competencias requeridas en cada puesto a través de los perfiles de competencias. Luego se evalúan las competencias, es decir, se mide el desarrollo de los puestos de trabajo, en función de sus características y conductas asociadas, teniendo como referencia el perfil de competencias (Patricio, 2007).

En cuanto al esquema de compensación, el gran potencial de los sistemas de compensación y las oportunidades de desarrollo reside en que aumentan el compromiso e implicación de los empleados, no solo desde un punto de vista individual sino también colectivo, si, por ejemplo, los sistemas de incentivos enfatizan el logro de resultados grupales y resultados organizativos (Kang et al., 2007).

Para cubrir las vacantes debe considerarse la promoción interna pero es necesario que exista flexibilidad en el uso de fuentes externas de personal, las cuales deben ser seleccionadas cuidadosamente. El reclutamiento debería ser realizado conjuntamente por el supervisor del área, el responsable de recursos humanos y el propietario/gerente.

El proceso posterior es la selección de personal el cual está encaminado a determinar la aptitud de una persona, mediante la exploración de sus rasgos de personalidad, aptitudes, conocimientos, habilidades, experiencia, potencialidades e intereses (competencias poseídas), de forma que se adecúe y adapte a la específica actividad de un puesto de trabajo, cuyos requerimientos personales y profesionales han sido previamente fijados (competencias requeridas) (Pérez, 2009).

Para la evaluación del personal de nuevo ingreso se consideran los criterios establecidos en la descripción de cargos valorando el aporte que los aspirantes puedan dar a la organización. La evaluación debe realizarse basada en las competencias laborales del cargo a ocupar, por medio de instrumentos como test de habilidades y aptitudes cognitivas además de entrevistas estructuradas; las decisiones sobre el ingreso deberían tomarse por consenso, con la participación de la dirección, supervisores y responsable de recursos humanos.

Las necesidades de entrenamiento son los conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar las competencias del empleado. Estas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del trabajador y las necesidades de trabajo presentes y futuras de acuerdo con los objetivos de la organización. De esta manera, la detección de necesidades sería un análisis comparativo entre las tareas realizadas en la realidad contra la demanda de tareas que presenta la empresa (Silicio, 2004).

El plan de formación debe elaborarse de acuerdo a las necesidades de entrenamiento detectadas y estar dirigido al desarrollo de las competencias; periódicamente se requiere evaluar el programa.

Se requiere también administrar al personal, es decir, facilitar los servicios tales como pago de nómina, vacaciones, permisos, servicios médicos, bonos, dotación, etc., en la oportunidad requerida y a plena satisfacción de los trabajadores

La evaluación de rendimiento es un proceso que permite evaluar los comportamientos relacionados con el trabajo y los resultados de un trabajador; aunque el fin primordial es identificar en qué medida un trabajador es productivo y si podrá incrementar su rendimiento en el futuro, la evaluación también sirve para mejorar el proceso de formación, establecer un lazo entre productividad y remuneración, apoyar la gestión de calidad o vincular la remuneración con el desarrollo de competencias (Blanco, 2007).

El clima laboral es la valoración de los elementos de la cultura de una empresa en un momento dado por parte de los trabajadores; al medir el clima laboral se busca determinar aquellas variables objetivas que pueden incidir negativamente sobre la percepción que tiene el personal de la calidad de sus condiciones de trabajo (Llaneza, 2009). El instrumento seleccionado para medir el clima laboral puede aplicarse cada dos años de forma anónima para garantizar la libre expresión de los empleados. Los resultados consolidados deben ser presentados a los empleados con miras a obtener su retroalimentación

La mejora de la gestión de recursos humanos puede llevarse a cabo a través de diferentes herramientas y procesos; el trabajo en equipo constituye no solo un medio para mejorar la competitividad de la empresa, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral, la comunicación interna, la integración de los nuevos miembros y la transmisión de los valores y cultura de la empresa (Palomo, 2010).

## **2.2. GESTIÓN POR PROCESOS**

De acuerdo con Basu (2012), las etapas del ciclo PHVA comprenden:

P (*Planificar*): el ciclo comienza con la etapa Planificar, la cual comprende la formulación de un plan de acción. H (*Hacer*): el siguiente paso es Hacer o ejecutar y comprende la etapa de implementación. V (*Verificar*): la siguiente etapa es verificar, en la cual se comparan los resultados obtenidos después de la implementación con los objetivos planeados para verificar si el proceso ha mejorado. A (*Actuar*): en la etapa Actuar, si el cambio ha sido exitoso entonces el resultado es consolidado o estandarizado.

Desde el punto de vista del ciclo, “Planificar” es el proceso de toma de decisiones para escoger la alternativa que permita alcanzar los objetivos con la menor cantidad de recursos y el máximo rendimiento. Una vez preparado el plan, el proceso “Hacer” es responsable de su ejecución de acuerdo a lo establecido. El siguiente paso es “Verificar” la ejecución del plan por medio de mediciones periódicas. En caso de identificarse desviaciones, se debe actuar sobre la causa raíz que las origina, esto es “Actuar”.

### **3. METODOLOGÍA**

A continuación se presenta una breve descripción del diseño del estudio, la población y muestra, el procedimiento e instrumentos utilizados para la recopilación de los datos y los detalles de los métodos y técnicas utilizadas para el análisis de los datos.

#### **3.1. DISEÑO DEL ESTUDIO**

Para evaluar la gestión se elaboró un cuestionario diseñado de acuerdo con el método Delphi; el mismo fue validado previamente en una muestra de diez empresas; posteriormente fue aplicado al personal que labora en el área de Recursos Humanos en la muestra de empresas seleccionada. A los datos recolectados se les aplicó el análisis multivariante para determinar la validez de las escalas usadas.

#### **3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

En este estudio se considera como población a las pymes industriales del Estado Bolívar, Venezuela, inscritas en las Cámaras Industriales, cuyo número asciende a cuatrocientas (400) empresas.; solo accedieron a someterse al estudio ciento veinticinco (125) empresas, es decir, el 31%.

Para determinar el número de individuos a encuestar, Nunnally (1978) y Thorndike (1982), recomiendan utilizar una muestra 10 veces mayor que el número de variables o ítems; además, el número de sujetos no debería bajar de 200. Se decidió aplicar el cuestionario a tres individuos por empresa, lo que arroja un total de 375 sujetos para las 125 empresas; de esta manera se satisfacen las consideraciones anteriores.

Las empresas tienen la siguiente distribución, de acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU): fabricación de coque y productos refinados del petróleo (4); fabricación de productos de caucho y plástico (3); fabricación de otros productos minerales no metálicos (4); fabricación de metales comunes (13); fabricación de productos elaborados de metal (63); fabricación maquinaria y equipo (13); reparación e instalación maquinaria y equipo (25).

#### **3.3. CUESTIONARIO**

Se diseñó un cuestionario como instrumento de medición de las variables que conforman la Gestión de Recursos Humanos. Para su elaboración, se aplicó la metodología Delphi, por medio de la consulta a siete expertos en el área. El cuestionario fue estructurado en cuatro secciones, cada una de ellas correspondiente a los procesos Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

Para el diseño del cuestionario se utilizó la técnica de escalamiento tipo Likert, estructurada de la siguiente manera: (5) Excelente, (4) Bueno, (3) Suficiente, (2) Insuficiente, (1) Deficiente.

Para la aplicación de los cuestionarios, se realizó una serie de visitas a cada empresa y se sostuvieron entrevistas con el personal; el cuestionario fue respondido *in situ*, con el objeto de evitar inconsistencias en el llenado.

#### **3.4. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS**

La técnica utilizada para medir la fiabilidad de los ítems usados en el cuestionario es el alfa de Cronbach; la validez convergente de las escalas se determinó mediante el análisis factorial exploratorio y confirmatorio; la validez discriminante mediante la comparación del alfa de Cronbach entre las escalas.

### **4. RESULTADOS**

Se presentan a continuación los resultados del análisis estadístico y la caracterización de las empresas que conformaron la muestra.

#### 4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO ÍTEMS DE EVALUACIÓN

El análisis descriptivo de los ítems se llevó a cabo mediante el software SPSS (Tabla 1).

**Tabla 1: Análisis descriptivo ítems Gestión de Recursos Humanos**

Ítems	n	Media	Desv.
<b>Proceso Planificar</b>			
RH1. Se cuenta con una estructura organizativa	375	3,12	0,79
RH2. Existe un Manual de Organización	375	3,08	0,94
RH3. Se cuenta con un perfil de competencias	375	2,50	0,66
RH4. Las tareas de cada cargo están definidas a partir del perfil de competencias	375	2,54	0,84
RH5. Las descripciones de cargo están documentadas	375	3,42	1,03
RH6. Se han jerarquizado los puestos de acuerdo a su importancia relativa con respecto a los otros dentro de la organización	375	3,30	0,77
RH7. Existe un tabulador de salarios que se revisa periódicamente	375	3,24	0,96
RH8. La compensación está ligada al desempeño y ofrece mayor importancia a aspectos como el trabajo en equipo o la participación en los resultados de la organización	375	2,88	0,72
<b>Proceso Hacer</b>			
RH9. El reclutamiento y selección tiene como objetivo incorporar a la organización individuos con la disposición de impulsar con toda su capacidad el desarrollo de la empresa	375	3,26	0,62
RH10. Existe un procedimiento para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección	375	3,18	0,90
RH11. Para la evaluación del personal de nuevo ingreso se consideran las competencias laborales del cargo a ocupar, y se utilizan instrumentos como test de habilidades y aptitudes cognitivas además de entrevistas estructuradas	375	2,48	0,88
RH12. Existe una práctica de inducción para el personal de nuevo ingreso	375	2,66	1,11
RH13. Se cuenta con planes de carrera para promoción y desarrollo del personal	375	2,83	0,63
RH14. La empresa dispone de un plan anual de formación	375	2,87	0,76
RH15. Existen procesos de comunicación interna apropiados, los cuales se utilizan, entre otros fines, para retroalimentar a los empleados sobre los resultados de su trabajo	375	2,69	1,04
RH16. Se facilitan los servicios al personal (pago de nómina, vacaciones, permisos, servicios médicos, bonos, dotación) en la oportunidad requerida y a plena satisfacción de los trabajadores	375	3,04	0,99
<b>Proceso Verificar</b>			
RH17. Existe un procedimiento de evaluación de desempeño que comprende una evaluación integral de aplicación periódica	375	2,86	0,87
RH18. Los resultados de la evaluación de desempeño se utilizan para identificar puntos fuertes y débiles del personal, detectar necesidades de formación y recompensar el desempeño	375	2,90	0,68
RH19. Se registra el ausentismo y se analizan sus causas	375	2,94	0,75
RH20. Se registra y hace seguimiento a la rotación del personal	375	2,90	0,68
RH21. Periódicamente se mide el clima laboral y los resultados se presentan a los trabajadores	375	2,89	0,80
<b>Proceso Actuar</b>			
RH22. Se toman acciones dirigidas a mejorar el clima laboral, derivadas de los resultados de su medición	375	2,96	1,06
RH23. La organización del trabajo en la empresa favorece el trabajo en equipo	375	2,75	0,81
RH24. Se desarrolla la polivalencia en los trabajadores de común acuerdo	375	2,88	0,65
RH25. Se toman acciones para enriquecer los puestos de trabajo	375	2,92	0,93
RH26. La dirección se esfuerza por mantener una política de sueldos competitiva y oportunidades de desarrollo	375	2,94	0,71
RH27. Se toman medidas para enfrentar el ausentismo y la rotación de personal	375	3,06	1,03

La aplicación del cuestionario a la muestra de empresas, arrojó para cada uno de los procesos estudiados los siguientes valores (medidos en una escala de 1 a 5): Planificar: 3,03; Hacer: 2,87; Verificar: 2,90; Actuar: 2,92.

#### 4.2. RESULTADOS ESTIMACIONES DE FIABILIDAD

Las estimaciones de fiabilidad para los procesos Planificar, Hacer, Verificar y Actuar correspondientes a la Gestión de Recursos Humanos, fueron calculadas usando la técnica de alfa de Cronbach, con los siguientes resultados: Planificar (8 ítems): 0,700. Hacer (8 ítems): 0,698. Verificar (5 ítems): 0,704. Actuar (6 ítems): 0,715. Como los valores son superiores a 0,60, se considera la consistencia interna de los ítems como satisfactoria.

#### 4.3. RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

Para el proceso Planificar, el test de esfericidad de Bartlett dio un valor de 3212,867 Sig=0,000, considerado significativo y el valor de KMO fue de 0,633 (KMO>0,5), valor aceptable. Del análisis factorial se obtuvieron tres factores, *Diseño de la organización*, *Descripción de cargos* y *Compensación*, los cuales explican el 84,458% de la variabilidad total del constructo.

En cuanto al proceso Hacer, el test de esfericidad de Bartlett dio un valor de 6112,320 Sig=0,000, considerado significativo y el valor de KMO fue de 0,576 (KMO>0,5), valor aceptable. El análisis factorial arrojó tres factores: *Reclutamiento y Selección*, *Formación y Administración de Personal*, los cuales, en conjunto, explican el 83,502% de la variabilidad.

Para el proceso Verificar, el test de esfericidad de Bartlett dio un valor de 4103,866 Sig=0,000, considerado significativo y el valor de KMO fue de 0,698 (KMO>0,5), valor aceptable. Se determinaron dos factores: *Valoración del Rendimiento* y *Clima Laboral*; ambos explican el 86,338% de la variabilidad.

En lo que respecta al proceso Actuar, el test de esfericidad de Bartlett dio un valor de 3902,224 Sig=0,000, considerado significativo y el valor de KMO fue de 0,518 (KMO>0,5), valor aceptable. Del análisis factorial se obtuvieron dos factores, que se han denominado *Mejora Continua* y *Enriquecimiento del Personal*; ambos factores explican el 60,759% de la variabilidad.

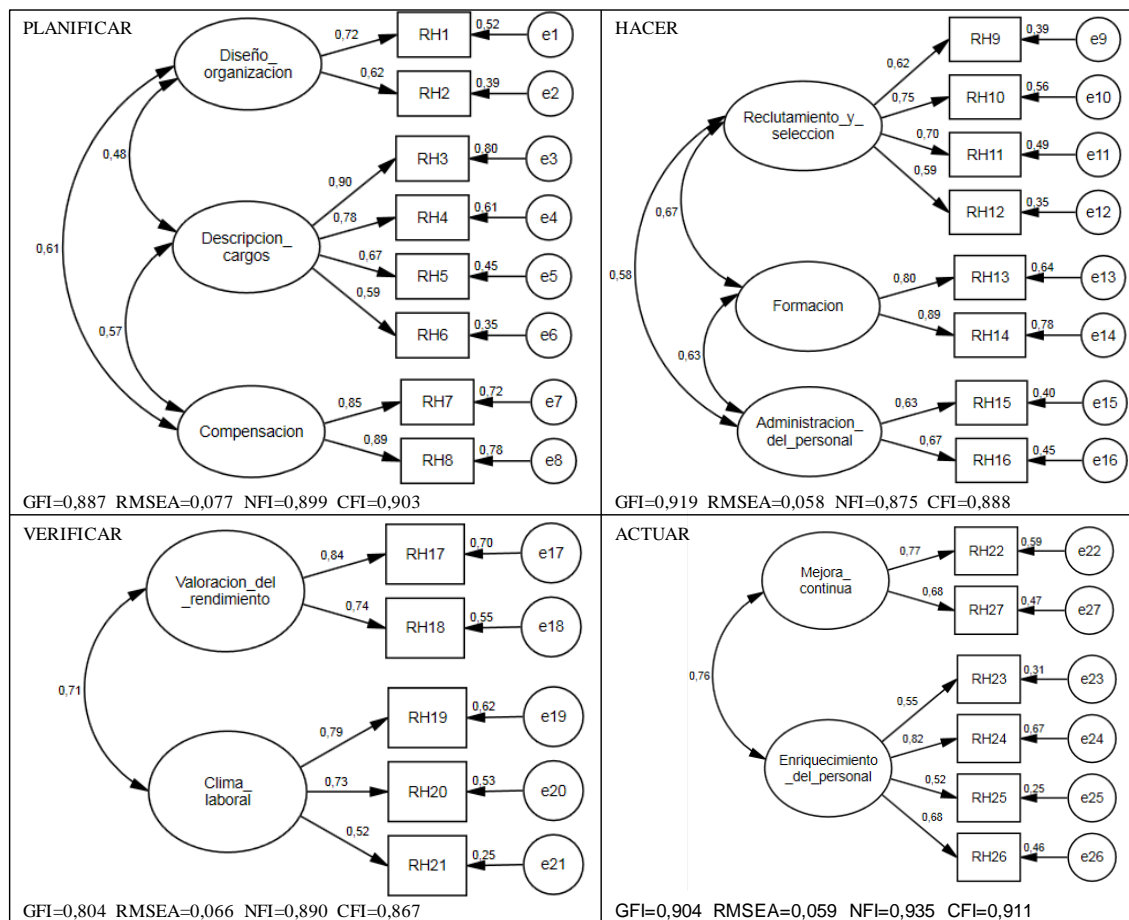
En la Tabla 2 se muestran los factores con la varianza total explicada.

**Tabla 2: Factores y Varianza Total Explicada**

Factores	Ítems	% Varianza	% Acumul.
Proceso Planificar:			
Diseño de la organización	RH1, RH2	20,756	20,756
Descripción de cargos	RH3, RH4, RH5, RH6	26,839	47,595
Compensación	RH7, RH8	36,863	84,458
Proceso Hacer:			
Reclutamiento y selección	RH9, RH10, RH11, RH12	27,292	27,292
Formación	RH13, RH14	34,780	62,072
Administración del personal	RH15, RH16	21,431	83,502
Proceso Verificar:			
Valoración del rendimiento	RH17, RH18	47,166	47,166
Clima laboral	RH19, RH20, RH21	39,172	86,338
Proceso Actuar:			
Mejora continua	RH22, RH27	25,457	25,457
Enriquecimiento del personal	RH23, RH24, RH25, RH26	35,302	60,759

#### 4.4. RESULTADOS ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

Las estructuras factoriales de las escalas para cada proceso se muestran en la Figura 1. Los resultados denotan un ajuste aceptable para las escalas presentadas, por lo que no se introdujo ninguna modificación en las mismas.



**Figura 1: Estructuras factoriales de las escalas**

#### 4.5. VALIDEZ DISCRIMINANTE DE LA ESCALA

Se calculó la matriz de correlaciones entre los ítems de la escala para contrastar la validez discriminante de la escala (Tabla 3).

**Tabla 3: Matriz de correlaciones**

	<b>Planificar</b>	<b>Hacer</b>	<b>Verificar</b>	<b>Actuar</b>
<b>Planificar</b>	<b>0,9002</b>			
<b>Hacer</b>	0,8034**	<b>0,9324</b>		
<b>Verificar</b>	0,7018**	0,8650**	<b>0,9512</b>	
<b>Actuar</b>	0,2198**	0,2499**	0,2984**	<b>0,9119</b>
** p ≤ 0,001      α de Cronbach en la diagonal principal				

Como el alfa de Cronbach para cada escala es superior a cualquiera de las correlaciones de dicha escala con el resto de escalas, queda demostrada la validez discriminante

#### 4.6. RESULTADOS DE LA CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

Los resultados de la caracterización se resumen de la siguiente manera.

##### 4.6.1 PROCESO PLANIFICAR

Los aspectos de tipo funcional son los que conducen la gestión de recursos humanos en lugar de las razones estratégicas de la empresa. La mitad de las empresas no poseen área de recursos humanos en su estructura, por lo

que la gestión es asumida por los dueños u otros cargos de dirección (20%), o delegan en supervisores o coordinadores (30%).

En cuanto al diseño de la organización se encontró que existe alta flexibilidad, motivada fundamentalmente por la polivalencia, la cual se deriva de la escasez de recursos; solo el 10% de las empresas hace estimaciones de las necesidades de personal para dos o tres años. La mayoría posee organigrama y manual de organización. Existen canales de comunicación, por medio de los cuales normalmente se proporciona información general sobre el estado de la empresa pero la comunicación es vertical descendente.

Los trabajadores conocen sus funciones y lo que se espera de ellos aunque en 15% de las empresas no existe descripción de cargos formal.

En cuanto a las competencias, el 35% de las empresas han definido las competencias requeridas por los puestos de trabajo.

Sobre el esquema de compensación, 30% de las empresas remuneran con el salario mínimo y las prestaciones establecidas por la ley; normalmente el trabajador de mayor antigüedad es el que posee mayor salario. El 25% de las empresas posee tabulador de salario.

#### 4.6.2 PROCESO HACER

En los procesos de reclutamiento y selección, para el 35% de las empresas, los candidatos a seleccionar han sido recomendados por los propios trabajadores de la empresa y son familiares o amigos de los mismos; la mayoría aplican instrumentos de evaluación pero la entrevista personal es fundamental; de aquí que los aspectos humanos determinan la selección.

El 30% de las empresas no posee plan de formación. Esta se enfoca hacia aspectos operativos o técnicos pero como no existe proceso de detección de necesidades de entrenamiento, se utiliza el conocimiento que la dirección tiene del personal además de los problemas operativos que surjan en el momento. Poco desarrollo de las competencias de los directivos, bien por la inexistencia de un plan para su formación, o por el alto grado de ocupación de los mismos. Existe una marcada tendencia a que la capacitación la imparta el personal de más antigüedad. Otra de las situaciones es que debido a que la plantilla es limitada en número, es difícil enviar a cursos al personal pues no se cuenta con relevos para el mismo. Por supuesto, tampoco se evalúa la eficacia de la formación.

La rotación de personal es alta y en 40% de las empresas la tasa más alta de rotación se encuentra en las posiciones administrativas y de supervisión.

No existe plan de carrera debido al tamaño de las empresas; si existen promociones basadas en mejora de las competencias y buen comportamiento de los trabajadores; en general hay pocas oportunidades de ascenso.

Algunos responsables de recursos humanos relacionan su gestión exclusivamente con la administración de personal, específicamente pago de nómina, vacaciones, permisos, etc.

#### 4.6.3 PROCESO VERIFICAR

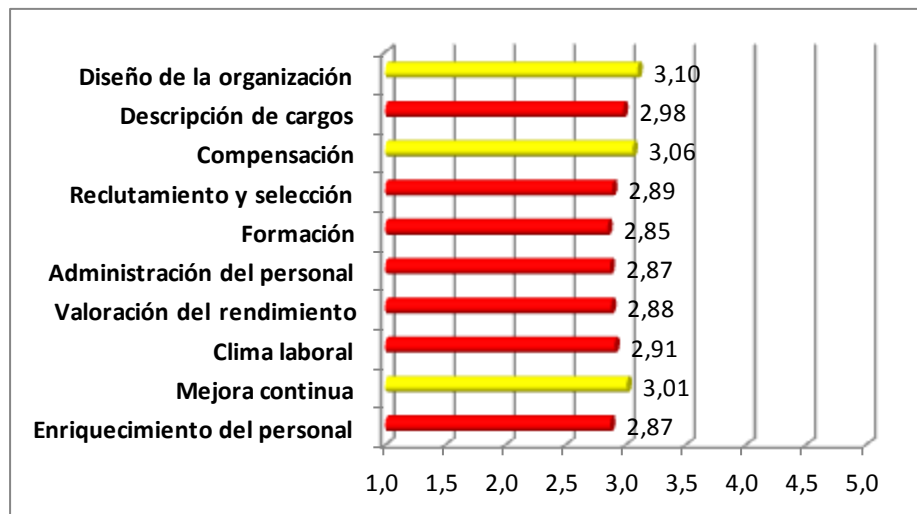
El 60% de las empresas no poseen ningún tipo de sistema de evaluación de desempeño; se evalúa de manera informal a criterio del supervisor o de la dirección; por otra parte, en algunas empresas la evaluación no tiene un fin en sí mismo y no se toma en cuenta para programar la formación, promover al personal o darle retroalimentación.

#### 4.6.4 PROCESO ACTUAR

La mayoría de las empresas considera que trabajar en equipo es asistir a reuniones o trabajar en grupo; por otra parte, la dirección no posee formación para conducir experiencias de este tipo.

En la Figura 2 se muestran los resultados numéricos de la caracterización.





**Figura 2: Resultados Caracterización Gestión de Recursos Humanos**

## 5. CONCLUSIONES

El instrumento de evaluación de la Gestión de Recursos Humanos que se ha diseñado, contiene 27 ítems agrupados en los procesos del ciclo Planificar/Hacer/Verificar/Actuar.

Como resultado de la aplicación del análisis factorial, los 27 ítems se agruparon en 10 factores, distribuidos de la siguiente manera:

- Proceso Planificar: *Diseño de la organización, Descripción de cargos y Compensación.*
- Proceso Hacer: *Reclutamiento y selección, Formación y Administración del Personal.*
- Proceso Verificar: *Valoración del Rendimiento y Clima Laboral*
- Proceso Actuar: *Mejora Continua y Enriquecimiento del Personal*

Los resultados de la evaluación a la muestra de empresas, arrojan que la gestión tiene mayor fortaleza en el proceso Planificar y la mayor debilidad se encuentra en la ejecución (proceso Hacer).

El ítem mejor evaluado fue: “*Las descripciones de cargo están documentadas*” con un valor de 3,42. El ítem peor evaluado fue: “*Para la evaluación del personal de nuevo ingreso se consideran las competencias laborales del cargo a ocupar, y se utilizan instrumentos como test de habilidades y aptitudes cognitivas además de entrevistas estructuradas*” con un valor de 2,44. Esto se explica por el hecho de que en muchas empresas el personal de nuevo ingreso es familiar de alguno de los trabajadores o viene recomendado por ellos.

En general, priva un concepto más operativo que estratégico en la gestión de recursos humanos; esto puede explicarse en parte debido al hecho de que algunas empresas son de tipo familiar y el dueño/fundador ha replicado las prácticas deficientes del sector industrial de donde proviene. Además, la visión de corto plazo, los problemas operativos y administrativos del día a día impiden una adecuada planificación de los recursos humanos.

Cabe destacar que aún en las empresas en las que hay una gestión más avanzada de los recursos humanos, hay una cierta dosis de informalidad que es producida por la subestimación de la importancia del personal.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: dirección por competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires.
- Basu, R. (2012). Managing quality in projects. Gower Publishing, Ltd. England.

- Blanco, A. (2007). Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. ESIC Editorial, Madrid.
- Kang, S., Morris, S., y Snell, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), pp. 236-256.
- Llaneza, F. (2009). Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista. Lex Nova, Valladolid.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory. 2ª edición, New York: McGraw-Hill.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (1993). Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra.
- Palomo, M. (2010). Liderazgo y motivación de equipos de trabajo. ESIC Editorial, Madrid.
- Patricio, D. (2007). Manual de Recursos Humanos. ESIC Editorial, Madrid.
- Pérez, J. (2009). Políticas orientadas a la dirección de las personas. Universidad de Deusto. Bilbao.
- Rodríguez, J. (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas. Cengage Learning Editores.
- Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa, México.
- Soto, E. y Dolan, S. (2004). Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales. Thomson Editores. México.
- Thorndike, R.L. (1982). Applied Psychometrics, Boston: Houghton-Mifflin.

### ***Autorización y Renuncia***

*Los autores autorizan a LACCEI para publicar el escrito en las memorias de la conferencia. LACCEI o los editores no son responsables ni por el contenido ni por las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito*