

Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas

Catherine Vieira Vieira
Universidad de Carabobo, Venezuela
catherine_vieira_793@hotmail.com

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar la importancia del conocimiento de los indicadores de gestión de recursos humanos. La orientación metodológica de arqueo heurístico de fuente permite presentar el documento con los siguientes propósitos. Primero analizar la gestión estratégica como una innovación para los recursos humanos. Segundo conocer los indicadores de gestión que se implementan en la gestión de recursos humanos. Y en tercer lugar resaltar los aportes de medición en un sistema de gestión de recursos humanos. En resumen se concluye que dentro de las estructuras organizacionales es de suma importancia los indicadores de gestión humana como herramienta de medición.

Palabras clave: indicadores, gestión de recursos humanos, gestión estratégica, innovación, sistema.

Human Resources Management: indicators and tools

Catherine Vieira Vieira
University of Carabobo, Venezuela
catherine_vieira_793@hotmail.com

ABSTRACT

This paper aims to show the importance of the knowledge of the indicators of human resources management. The methodological guidance of the heuristic arching of the source allowed submitting the document for the following purposes. First, to analyze strategic management as an innovation for human resources. Second, to meet management indicators that are implemented in the management of human resources. And thirdly to highlight the contributions of measurement in a system of human resources management. In summary, it concludes that within the organizational structures, the indicators of human management as a measurement tool are of critical importance.

Keywords: indicators, human resource management, strategic management, innovation system.

Introducción

En el 2015, el mundo que nos rodea está sometido a constantes cambios, generando nuevas exigencias del entorno, con esto la estructura de las organizaciones deben adaptarse a esta situación para conseguir una armonía organizacional, donde la tendencia es hacia la concepción de la gestión estratégica como herramienta alternativa para la gestión de recursos humanos.

De este modo con la apertura de los mercados, la globalización marco el inicio de una nueva era donde los clientes se han tornado exigentes y han transformación un mercado que se caracterizaba por ser estático con el pasar del tiempo. Con todo esto las empresas han tenido la necesidad de evolucionar para mantener una relación efectiva con el mercado. Es allí donde nace la gestión como medio alternativo de integración, en tal sentido Delgado de Smith (2007) destaca que la gestión de recursos humanos es fundamental para las organizaciones de modo que:

La gestión de los recursos humanos es, en cierta forma, el instrumento de acción administrativa a través del cual, la organización del trabajo formaliza, viabiliza e instrumenta las acciones de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos, dentro de una concepción que apuntala los requisitos y demandas implícitas en la organización del trabajo. (p.22).

De esta forma, la gestión de los recursos humanos es la que sustituye un proceso adaptado a la planificación como principal función de los sistemas administrativos, sustentado en las tres funciones como lo son la organización, la dirección y el control. Por consiguiente, la planificación se considera una estrategia rígida por que plantea sistemáticamente las formas de hacer las cosas, limitando a los gerentes a establecer planes que reprimen la posibilidad de explotar las habilidades del personal que integra la organización con el fin de alcanzar las metas organizacionales que se desean.

Ahora bien, las nuevas tendencias de las estructuras organizacionales deben adecuarse a las exigencias del entorno obteniendo el control de la gestión de recursos humanos, para esto se podría implementar el uso de indicadores de gestión para determinar los problemas existentes en un proceso y así poder tomar las decisiones que sean necesarias. De acuerdo con Chirinos de Sánchez (2014: 148) "Los indicadores de gestión, son herramientas que ayudan a mantener una evaluación permanente de los resultados de los productos y servicios que ofrece una organización, permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las fallas, logrando un aumento de la productividad".

Es por ello que la organización debe implementar el uso de los indicadores de gestión, para el mejora-

miento de los procesos establecidos en la administración de personal como lo son: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control; los cuales serán desarrollados dentro del contexto del presente trabajo.

En otro orden de ideas, se desprende el carácter documental con base a un apoyo bibliográfico la cual conlleva a evidenciar la clara factibilidad de la aplicación de los indicadores de gestión para determinar la problemática existente en las organizaciones y así lograr una toma de decisiones acertadas.

Cabe agregar dos elementos importantes como lo son la eficacia y la eficiencia, el primero de estos es la virtud o la capacidad de realizar algo de forma óptima y el segundo es el uso de los medios; tales como recursos y tiempo, utilizados de un modo racional para alcanzar dicho objetivo. Toda organización debe garantizar la eficacia y la eficiencia dentro de su proceso de trabajo para la adaptación de un mercado globalizado.

La gestión estratégica como una innovación

La estrategia juega un papel fundamental para la organización, la misma debe estar orientada a analizar a fondo el ambiente interno de la organización, para activar las modificaciones necesarias que le permitan estar preparada para enfrentarse al entorno o ambiente externo. Según Whittington (2001:28) la estrategia

es "la manera en que los directivos intentan simplificar y ordenar el mundo demasiado complejo y caótico para comprenderlo". Es decir, que las estrategias son planes que sirven para disminuir los riesgos que se puedan presentar y de esta manera facilitar a la gestión de recursos humanos a contribuir con el logro de los objetivos organizacionales.

Asimismo, Alles (2015:22) explica que la estrategia empresarial se utiliza para "designar al conjunto de acciones coordinadas y planeadas para conseguir un fin". Es decir, la empresa determina un rumbo a seguir y un propósito alcanzar. Por consiguiente, Delgado de Smith (2007:32) explica que la gestión de recursos humanos es "el proceso que permite hacer diligencias conducentes a facilitar que los recursos humanos contribuyan al logro del negocio, es decir, al logro de los objetivos organizacionales". Es por ello la importancia de la gestión estratégica en materia de lo humano, la cual debe ir de la mano con la innovación, ya que esta consiste en dar un paso a la competitividad y al mejoramiento continuo de la empresa.

Es decir, la organización debe ver la competencia como su principal aliado ya que sin competencia no hay competitividad, debido a que si esto no se estimula, la organización puede creerse la dueña del mercado, lo cual puede cambiar repentinamente y llevar a la empresa al fracaso. Respecto a lo anteriormente expuesto Delgado de Smith (2007:83) expresa

que la competitividad “aparece asociada a formas orgánicas de articulación técnica social que asegura una organización del trabajo de contenido flexible”.

Cabe agregar, que la innovación conlleva a la necesidad de mantener la competitividad, la cual debe estar en constante estudio, además, la organización tiene que estar dispuesta a invertir lo que sea necesario para lograr óptimamente el cumplimiento de sus objetivos como organización. Delgado de Smith (2007:83) asume “la innovación en la organización del trabajo y los encadenamientos productivos como la nueva faceta del desarrollo económico”.

Resulta oportuno mencionar la estructura de los sistemas de innovación, dado que poseen características estructurales e institucionales que son capaces de suministrar a las empresas recursos valiosos, incluso en las mejores condiciones de apertura de los mercados. Es por ello que los sistemas de ciencia, tecnología y empresa juegan un papel fundamental entre los espacio.

Por consiguiente, la gestión de recursos humanos Leyva y Marrero (2007) considera que:

Ha transitado por diversas etapas, pasando de enfoques en los que el personal era de fácil sustitución y bajo costo, hasta los más actuales donde el desarrollo social y las nuevas tecnologías han propiciado que la mano de obra sea altamente

capacitada, costosa, y su fluctuación afecte seriamente a la organización que la padezca. (p.3)

En ese mismo sentido, Benavides y Quintana (2003:1) señalan que “los Sistemas de Innovación facilitan el flujo de conocimiento e información entre las personas, empresas e instituciones clave en el proceso de innovación, determinando así la tasa y dirección del aprendizaje tecnológico”. Por ende dichos sistemas crean, almacenan y transfieren conocimientos, habilidades e instrumentos que delimitan nuevas tecnológicas.

Por otra parte Neffa (1999:40) considera que ciertas innovaciones radicales pueden dar lugar a un cambio de revoluciones tecnológicas “ya que al partir de una rama de actividad, afectan a la mayoría de los grandes sectores económicos y conducen a la creación de nuevos productos y nuevas industrias”. Esta incorpora un lenguaje que pone de manifiesto que la empresa no es sólo una sociedad de capitales, sino que está formada por varios constituyentes.

La situación antes planteada evidencia que al largo plazo solo sobreviven aquellas organizaciones capaces de enfrentar sus problemas con soluciones que estén orientadas a una estrategia innovadora que la diferencie de las demás. Delgado de Smith y Richter (2003:287) señalan que el problema de los recursos humanos en los últimos tiempos “tiene una importancia capital como consecuencia de un cambio en las

perspectivas y formulación de explicaciones alrededor de la productividad y del creciente rol del recurso humano en el desarrollo estratégico de las organizaciones”.

Según Peraza (2012:89) las responsabilidades de la gestión estratégica abarcan “la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo”. Cada uno de estos aspectos se debe plantear con el fin de identificar las debilidades y fortalezas de la organización, ya que si desean tener éxito en su gestión deben tener planes y proyectos en función a la actividad que desarrolla la empresa.

Además, Torres, Lugo, Piñero y Pérez (2014:4) “propone un modelo para la gestión de los recursos humanos siguiendo los principales procesos identificados para la gestión de los recursos humanos: planificación, adquisición, desarrollo y gestión”. Asimismo, junto a estos aspectos positivos, la dirección estratégica de la empresa debe atender no sólo los objetivos propios de los accionistas, sino de todos los interesados y así lograr avanzar hacia una situación en que la empresa y el propio sistema contribuyan a configurar una realidad más justa y beneficiosa para todos.

De acuerdo con los razonamientos que se han venido realizando, la gestión estratégica envuelve la innovación para que exista la competitividad, esto lleva una formulación de estrategia, ejecución y evaluación. En este

trabajo solo se tomaran aspectos relevantes de la innovación como estrategia para el uso de indicadores de gestión de recursos humanos, ya que este debe ser flexible al desarrollo económico del mercado.

Gestión de Recursos Humanos: Indicadores

Primeramente se debe definir lo que se entiende por gestión, el Diccionario de la lengua española (1856:665) lo describe como “al proceso que permite hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o un deseo cualquiera”. Referente a la gestión de recursos humanos Delgado de Smith y Richter (2003:288) señalan que es el “acto y efecto de gestionar con lo cual al hablar de gestión de recursos humanos, se invoca a la acción y efectos de gestionar los recursos humanos”.

Precisamente entonces, la gestión de Recursos Humanos, es el soporte fundamental de todo el proceso general de la empresa por ser administrador de la fuerza laboral, tal como lo señala Delgado de Smith (2007:34) “los recursos humanos constituyen el eje sobre los cuales se tejen los temas básicos de pertenencia, permanencia, desarrollo e integración dentro de las organizaciones y constituyen por definición la columna vertebral de la generación de riqueza”. Es por ello, que los indicadores de recursos humanos son herramientas que permiten obtener valores que impulsan a mejorar el logro de los objetivos generales, indicando hacia

donde nos dirigimos.

Por su parte, Chirinos de Sánchez (2014:145) describe los indicadores de gestión como “las unidades de medida general que permiten evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Relación entre las metas, objetivos y los resultados”. Es decir, que cualquier parámetro que manejan las organizaciones siempre debe existir maneras de medir resultados, para así establecer objetivos y lograr mantener el equilibrio.

De igual manera, Alles (2015:69) expresa que los indicadores de recursos humanos “son aquellos índices específicos para medir el resultado de la gestión del sector y de las distintas funciones que lo componen”. En tal sentido los indicadores miden el resultado de gestión en la organización en su conjunto o en un área específica.

En esta línea de ideas, contar con un conjunto de indicadores que abarque factores claves es garantizar la integridad de la toma de decisiones, en tal sentido Chirinos de Sánchez (2014:148) establece que los indicadores son “herramientas que ayudan a mantener una evaluación permanente de los resultados de los productos y servicios que ofrece la organización”, lo cual permite establecer el impacto de las acciones realizadas, logrando un aumento en la productividad.

Ahora bien, todo indicador agrega valor siempre y cuando se trabaje con valores confiables, se debe tener en cuenta que la información que suministra, va en busca de mejores soluciones y alternativas acertadas. Es por ello que Chirino de Sánchez (2014:148) nos explica que los indicadores “son herramientas estadísticas, matemáticas financieras que nos permite conocer las tendencias y resultados de la gestión de Recursos Humanos para la toma de decisiones acertadas”.

De acuerdo con Evan y Freeman (1988) la toma de decisiones se adecua a buscar y asegurar el beneficio de todos los grupos implicados, de manera pues que estos grupos deben participar en las decisiones que substancialmente afecten a su bienestar y en relación a esto la dirección debe actuar como su agente y también en interés de la empresa para asegurar la supervivencia de ésta y salvaguardar la implicación de cada grupo a largo plazo.

Acertadamente lo anteriormente expuesto, es punto clave para plantear los indicadores de recursos humanos como una alternativa acertada, ya que nos permite conocer las tendencias y resultados que se están implementando en la gestión de recursos humanos, esto nos permite tener una evaluación permanente la cual estará en constante innovación, debido a que los indicadores establecen el impacto de las acciones realizadas, así también de los prod-

ductos y servicios que ofrece la organización.

Eficacia y Eficiencia como herramientas en materia de lo humano

La mayor parte de los empleados procura tener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, la gerencia debe procurar mediante la implementación de los indicadores de gestión de recursos humanos evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Es evidente que el desempeño individual indica la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones. En tal sentido, Escobar (2011:34) explica que “la eficacia viene a representar una medida del logro de los resultados mientras que la eficiencia es una medida en la utilización de los recursos humanos”.

En lo referente a nivel organizacional, la eficacia y la eficiencia se visualizan desde resultados financieros y resultados sociales, es por ello, que Escobar (2011:35) indica que la eficiencia y eficacia están dirigidas a la “mejor forma de hacer o manejar las cosas, a fin de una utilización racional de los recursos de la organización, no solo a nivel de maquinarias, insumos y materia prima, sino también con el recurso humano presente en la organización”.

Además, en la organización es conveniente tener indicadores de gestión capaces de realizar previsiones antes de que las dificultades se produzcan.

Por su parte Londoño (2012:15) establece que los objetivos de los indicadores es “conducir los procesos, predecir y aumentar la eficacia y la eficiencia”.

Es por ello que la organización debe saber cómo se desempeñan las personas en sus actividades, para poder conocer cuáles son sus puntos fuertes o fortalezas a potenciar, pues son impulsadoras del buen desempeño. Por su parte, Chiavenato (2011:22) explica que cuando un administrador se “preocupa por hacer bien las cosas, se ocupa de la eficiencia (la mejor utilización de los recursos disponibles)”.

Cabe agregar, que una organización puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz. Para ello Chiavenato (2011:22) nos explica que un buen administrador “utiliza instrumentos para evaluar el alcance de los resultados, es decir, para verificar si las cosas bien hechas son las que de verdad se deben hacer, se ocupa de la eficacia”. También lo ideal es que una empresa pueda ser eficiente y eficaz a la vez.

Como ya se ha aclarado, los indicadores de gestión son importantes porque a través de ellos podemos evaluar el estado actual de la organización, de acuerdo de las necesidades que presente la empresa, área y/o departamento se determinan los indicadores de gestión.

Por su parte, Chirinos de Sánchez (2014) considera que los indicadores de

eficacia son la satisfacción de los clientes internos, el impacto en la moral de la gente de las políticas y sistemas de personal, el ausentismo de rotación de personal y la capacidad del recurso humano respecto de la competencia.

Asimismo, la autora describe que los indicadores de eficiencia son el porcentaje de hora-hombres de total dedicada a reelaborar o reajustar servicios o productos no conformes y el porcentaje de operaciones. Lo anteriormente expuesto nos permite analizar cuán bien se está administrando la empresa, el departamento o el área evaluada.

Además, Delgado de Smith (2011:49) expresa que las acciones organizacionales integrales deben coincidir en tiempo y espacio, ese "proceso de alineación de la función de lo humano con la estructura de negocios, constituye un imperativo de los nuevos tiempos, matizado por el carácter inmediato y coyuntural que determina acciones y prácticas signadas por efectos de necesidad y/o demandas".

Por consiguiente, la gestión de recursos humanos debe estar alineada con la eficacia y eficiencia para que estas prácticas asignadas puedan cubrir las necesidades y/o demandas y así se logren óptimamente, ya que la gerencia debe evaluar y verificar si los indicadores que están implementando son los adecuados para el funcionamiento integral de la organización y a su vez con la utilización

adecuada de los recursos disponibles.

Conclusión

Las nuevas tendencias globales denotan un camino dirigido hacia una escalada en la participación de los indicadores de eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos humanos como herramientas de evaluación, para el desarrollo primordial de la empresa. Es por ello que los indicadores de gestión de recursos humanos son fundamentales en la evaluación de un individuo y lo cual le permite desarrollar sus habilidades y potenciales.

Ciertamente a medida que el concepto de Gestión de Recursos Humanos ha evolucionado, se ha evidenciado su transformación, debido a que no es solo un asunto de la empresa, sino que es un tema que también incumbe al trabajador como persona, lo que quiere decir que no es solo la acción de la organización como un todo, sino que involucra a los distintos grupos de interés que interactúan con la empresa.

El presente estudio se realizó con la intención de mostrar la importancia del conocimiento de los indicadores de gestión de recursos humanos como herramienta de evaluación utilizando la innovación como estrategia empresarial el cual debe ir a la mano con la eficiencia y la eficacia. Debido a que los indicadores de recursos humanos son herramientas que permiten obtener valores que

impulsan a mejorar el logro de los objetivos generales.

Por otra parte, la gerencia estratégica contribuye a mantener una mejor relación con los trabajadores, lo que facilita la planificación con base en las necesidades de la empresa, departamento y/o área. Es por ello, que la dirección estratégica de la empresa debe atender no sólo los objetivos propios de los accionistas, sino de todos los interesados y así lograr avanzar hacia una situación en que la empresa y el propio sistema contribuyan a configurar una realidad más justa y beneficiosa para todos.

Además, los indicadores de recursos humanos deben estar alineados con la eficacia y eficiencia para que estas prácticas asignadas puedan cubrir las necesidades y/o demandas, ya que la gerencia debe evaluar y verificar si los indicadores que están implementando son los adecuados para el funcionamiento integral de la organización y a su vez con la utilización adecuada de los recursos disponibles.

Ahora bien, la presente investigación servirá para quien así lo disponga encuentre en ella una valiosa herramienta para su educación, sirviendo de estudio analítico sobre la importancia del conocimiento de los indicadores de gestión de recursos humanos como herramienta de evaluación utilizando la innovación como estrategia empresarial el cual debe ir a la mano con la eficiencia y la eficacia.

Referencias Bibliográficas

ALLES, MARTHA (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Editorial Granica S.A. Argentina.

BENAVIDES, CARLOS Y QUINTANA, CRISTINA (2003). Gestión estratégica de tecnología y economías de aglomeración. Revista Madrid, (16).

CHIRINOS DE SÁNCHEZ, NILDA (2014). Guía- texto para la selección de personal. Editorial Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Universidad de Carabobo. Bárbula.

DELGADO DE SMITH, YAMILE (2007). Gestión de recursos humanos referencia sector manufacturero carabobeño. Universidad de Carabobo. Valencia.

DELGADO DE SMITH, YAMILE Y RICHTER JACQUELINE (2003). El trabajo desde diversas miradas. Universidad de Carabobo y Universidad Central de Venezuela, Valencia.

ESCOBAR, IRIS (2011). La gestión de los recursos humanos: factor estratégico de desarrollo en una empresa de consumo masivo. Trabajo de grado. Universidad de Carabobo. Bárbula.

EVAN, WILLIAM Y FREEMAN, EDWARD (1988). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. Prentice Hall, Englewood Cliffs.

LEYVA MIRANDA, ENRIQUE Y MARRERO, CLARA (2007). Un portal basado en

Joomla, complemento apropiado para el Assets en la informatización de la gestión de recursos humanos. Revista en línea. Disponible: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181517923006>. Consulta: 2015, Julio 11.

LONDOÑO, CARLOS ANDRÉS (2012). El semáforo de la vida. Editorial Impresora Ferina. Colombia.

NEFFA, JULIO CESAR (1999). Crisis y emergencia de nuevos modelos productivos. Editorial CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires.

WHITTINGTON, RICHARD (2001). ¿Qué es una estrategia? ¿Realmente importa? Thomson. Editores; España

Nihi, ut iam, Cat dere, cerfica permanum oractum aurae omnese pes inc iaedicatius sid consunum ina, us; ips, con tereste silicatabus, untemus adducem et, suam curatrum orunteat rfac oc, mo