

IMPACTO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS SOBRE LA RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.

América Rosana Gutiérrez Zúñiga^a Jorge Humberto Zúñiga Contreras^a Mario Gerardo Reyes Garcidueñas^a Ruth Zubillaga Alva^b María Eugenia López Ponce^c Laura del Carmen Paz Gonzalez^d

^aCentro Universitario de la Ciénega, Universidad de Guadalajara, goys_62@yahoo.com.mx, johuzuco@hotmail.com, mario.reyes@cuci.udg.mx

^bCentro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara rzubilla@cucea.udg.mx

^cInstituto Tecnológico Superior de Calkini en el Estado de Campeche mlopez@itescam.edu.mx

^dEscuela Preparatoria No. 18 Universidad de Guadalajara. laura.paz.p18@gmail.com

INTRODUCCIÓN.

La retención de los empleados que poseen cualidades sumamente potenciales en cuanto a aptitudes y actitudes se ha vuelto imprescindible en las organizaciones; la globalización, aceleración en los cambios tecnológicos, laborales, sociales, conocimientos específicos, etc., son el fundamento para que las mismas decidan hacer retención del capital humano. En razón a esto, las organizaciones han empezado a implementar diversas tareas o prácticas de recursos humanos orientadas a evitar el abandono, las ausencias y los despidos. Bajo el enfoque de recursos y capacidades, los recursos humanos son uno de los activos más importantes dentro de estas.

TEORÍA.

La diversidad de literaturas ofrece diferentes definiciones de recursos humanos, utilizando variados términos tales como: capital humano, activo humano, recurso humano, fuerza humana, etc. Boudreau (1983) plantea una de las primeras definiciones, en donde considera que el factor humano como recurso, es la habilidad innata o la capacidad de los trabajadores para desarrollarse. Otros autores tales como Cappelli y Singh (1992), lo definen como el stock de conocimientos y destrezas acumulados en la empresa a lo largo del tiempo.

De forma más completa, Wright, McMahan y McWilliams (1994) definen los recursos humanos como la base de capital humano bajo el control de la empresa, considerando que está formado por el stock de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico para la empresa. Posteriormente, Jackson, Hitt y DeNisi (2003) consideran al recurso humano como un capital que incluye todos los recursos con los que los individuos contribuyen al desempeño de la organización, incluyendo su condición física, sus conocimientos, sus recursos sociales e, incluso, su reputación. Aunque aún no existe un consenso universal a este respecto, una de las definiciones más recientes y completas del recurso humano, es la definición de Barney y Clark (2007) de Barney y Clark (2007), recoge la multidimensionalidad de atributos que caracterizan a los hombres y que éstas utilizan en su desempeño en la organización. Definen pues los recursos humanos de una empresa como el conocimiento, experiencias y habilidades y compromiso de los empleados con la empresa, así como sus relaciones con el resto de compañeros, subordinados o jefes, incluyendo, además, sus relaciones con aquéllos no pertenecientes a la empresa, como, por ejemplo, proveedores, clientes, etc.

Por su parte la Gestión de Recursos Humanos según Chiavenato (2009) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

Gary Dessler (2009) la define como las practicas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía.

Ahora bien, la retención de empleados altamente cualificados y que tengan e habilidades valiosas se le ha empezado a dar una significativa importancia, los diferentes cambios y tendencias tales como: globalización, perfiles ad-hoc, tecnología, etc., hacen fundamental que las empresas retengan su capital humano (Holtom, Mitchell, Lee y Eberly, 2008). Empresas de todo el mundo señalan la importancia de la retención de los empleados valiosos para el éxito empresarial.

En respuesta a lo anterior, las empresas han implementado diversas prácticas de recursos humanos orientadas a evitar los abandonos voluntarios evitables y no deseados (Fulmer, Gerhart y Scott, 2003; La retención de empleados estratégicos, reteniendo así el talento en la organización, es uno de los objetivos actuales y de futuro del área de recursos humanos para lograr el logro de los objetivos organizacionales. Es precisamente el objetivo de este trabajo de investigación, que se centra particularmente en la forma en cómo se implementaron alternativas estratégica para retener el personal dentro de la organización.

Algunos investigadores como Holtom, Mitchell y Lee, 2006; Lin, 2007; Zhao y Liu, 2010, han encontrado que las practicas de la gestión de recursos humanos son necesarias para lograr la identificación del trabajador con la empresa y lograr con esto el cumplimiento de objetivos, tanto organizacionales, funcionales, sociales y personales, tales prácticas pueden ir desde los procesos de selección, formación y desarrollo, horarios, instalaciones, procesos de socialización, profesionalización, participación del empleado, premios, reconocimientos, retribución de salario, clima laboral, comunicación, beneficios sociales, privilegios para familiares como descuentos, acceso a instalaciones lúdicas de la empresa, etc.

Existen pues un sinnúmero de estrategias que pueden coadyuvar al fortalecimiento de los recursos humanos y a lograr la retención de los mismos.

PARTE EXPERIMENTAL

La investigación se llevo a cabo en una empresa mueblera de la ciudad de Ocotlán, Jalisco. El problema se origina en el departamento denominado Carpintería, en donde se presenta un ausentismo alto índice de ausentismo y abandono, en este último caso llegaban a su trabajo y a la hora o dos horas después, se iban; es decir, salían de la empresa y no volvían, algunos regresaban al día siguiente y otros mas ya no volvían, la antigüedad de 7 de ellos tienen una antigüedad de 5 a 7 años, y los otros 3 uno con 3 años, 2 con 4 años, de donde se desprende que los mismos, no habían sido promovidos a otros puestos desde que ingresaron a la empresa.

Se encontraron diversas situaciones, que se mencionan a continuación, fue un tanto complicado poder definir una situación solamente, pues variaron en la muestra de trabajadores que se había elegido para la investigación; falta de formación y promoción de los empleados, no existen programas de ascensos, no hay un clima laboral adecuado, los horarios son cambiados a arbitrio del supervisor no existe un programa específico sobre los bonos de producción, aunados con el bajo salario, es importante destacar que el problema donde mas incidencia se encontró fue que no hay formación y desarrollo, y que los sueldos son cambiados a voluntad del supervisor y jefe de área respectivamente, lo anterior se desprende de la metodología utilizada que fue una mezcla de los métodos deductivo inductivo, utilizando un análisis experimental y la entrevista aparejada con una encuesta que constan de 10 preguntas, haciendo la pertinente aclaración que la misma fue de manera anónima, esto con el fin de que los encuestados tuvieran la libertad de contestar de manera real y sin coacción.

1. Puesto.

2. Antigüedad en la empresa.

3. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza?

4. ¿Qué es lo que más le incomoda de su trabajo?

5. ¿Considera que las políticas de la empresa le ayuda a lograr la realización personal?

6. ¿Qué necesita para realizar mejor su trabajo?
7. ¿Qué cambios implementaría en su área de trabajo?
8. ¿Cuándo y cuál fue la capacitación que recibió?
9. ¿Cuál fue su primer puesto?
10. ¿Cuántos años tiene en este puesto?

Una vez que se reunieron los resultados se optó por implementar en primer lugar un Diagnóstico de Necesidades (DNC), para conocer cuáles eran las necesidades de formación y desarrollo que requerían los 10 trabajadores, de esa forma se empezó a dar cursos de capacitación en relación con nuevas técnicas de trabajo, así como de cultura y motivación organizacional, aparejado a esto, y en segundo lugar, se implementó un sistema de evaluación del desempeño para determinar los salarios así como los aumentos para cada puesto de acuerdo al puntaje obtenido. y las posibles promociones.

El método que se utilizó para esto fue el llamado Evaluación por Puntos, (ver anexo 1) en donde cada actividad tiene un puntaje, y cada punto un valor en dinero.

Los índices de ausentismo y abandono, bajaron, en relación a los últimos 6 meses, destacándose cambios en los estados emocionales, productividad, e identificación con la organización.

CONCLUSIONES.

El propósito general de esta investigación es examinar el impacto de la gestión de recursos humanos en los resultados organizativos, considerando la retención de empleados como elemento mediador de esta posible influencia. En concreto, se planteó analizar la retención de empleados. En consecuencia, toda organización que quiera ser competitiva y tener éxito, necesita retener en la organización el talento humano que resulte fundamental, utilizando la gestión de recursos humanos. Por otra parte, al término de la aplicación del diagnóstico y la implementación del método de evaluación del desempeño, se comprueba que el impacto que produjo la aplicación de la gestión de recursos humanos coadyuvo a un mejor ambiente de trabajo, así como al logro de los objetivos personales y organizacionales. Las empresas deben conocer cuáles son las prácticas más efectivas para retener a sus empleados y valorar la necesidad de diseñar baterías de prácticas apropiadas para el colectivo formado por sus empleados más valiosos.

BIBLIOGRAFÍA

- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*: Oxford University Press, USA.
- Boudreau, J. W., & Berger, C. J. (1985). Toward a model of employee movement utility. *Research in Personnel and Human Resource Management*.
- Cappelli, P., & Singh, H. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management. *Research frontiers in industrial relations and human resources*.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Prentice Hall.
- Dessler, Gary. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson Educación.
- Jackson, S. E., Hitt, M. A., & DeNisi, A. S. (2003). Managing knowledge for sustained competitive advantage: Designing strategies for effective human resource management: Pfeiffer.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Chapter 5: turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*,
- Valle Cabrera, R. J., & Sánchez, A. A. (2003). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Pearson.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*.

Anexo 1

Evaluación por Puntos.

Este es el método más usual de entre todos los existentes ya que permite al valuador aplicar un juicio más amplio, porque analiza el puesto en cada uno de los factores y subfactores que lo conforman, a diferencia de aquellos que aprecian al puesto como un todo.

Éste método consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos. Los factores genéricos o primarios son como mínimo 4; a su vez los subfactores de cada uno de los factores deben ser de 8 a 15, a los cuales, al transformarse, se les asignarán grados y puntos y un valor monetario.

Factores	Peso en %	1er. grado	2o. grado	3er. grado	4o. grado	5o. grado
Habilidad:						
Educación	14%	14	28	42	56	70
Experiencia	22%	22	44	66	88	110
Iniciativa o Ingenio	14%	14	28	42	56	70
Esfuerzo en lo:						
Físico	10%	10	20	30	40	50
Mental y/o Visual	5%	5	10	15	20	25
Responsabilidad en:						
Equipo o procesos	5%	5	10	15	20	25
Material o productos	5%	5	10	15	20	25
Seguridad de los demás	5%	5	10	15	20	25
Trabajo de los demás	5%	5	10	15	20	25
Condiciones del puesto:						
Condiciones de trabajo	10%	10	20	30	40	50
Riesgos	5%	5	10	15	20	25
Peso en Porcentaje y Total de puntos en cada grado	100%	100	200	300	400	500