

Productividad y competitividad: dos grandes retos para la administración de recursos humanos

Dilcia Morales Ramírez¹

Resumen

Los aportes que cada era industrial ha proporcionado al desarrollo de las organizaciones, han generado que sus directivos se vean en la necesidad de prepararse para enfrentar los cambios. Además deben buscar nuevas formas de afrontar estos retos, tanto desde el punto de vista individual como organizacional.

Parte de las transformaciones a las que la organización se ha visto expuesta, ha sido la apertura de sus áreas comerciales y sociales. Lo anterior ha venido a generar un cambio en la forma de pensamiento y acción en relación con el recurso humano.

Este artículo presenta la importancia o ingerencia favorable que tiene la gestión de recursos humanos para una organización. Asimismo son importantes los distintos subsistemas que se utilizan en la administración del recurso humano hacia la obtención de su objetivo.

Presentaré la situación desfavorable que significa para los empleados en aquellas empresas donde no existe una planificación de los recursos humanos. Esto genera poca productividad y pone en peligro la competitividad de la organización en su respectivo mercado.

Palabras claves: Competitividad, productividad, administración de recursos humanos, gestión del recurso humano, subsistemas de recursos humanos

Abstract

The inputs that each industrial era has given to the organization's development made executives aware of the need of getting training to overcome the changes and look for new adapting ways. This adaptation process should include the individual and the organizational realm.

One of the transformation processes faced by the organizations is the opening of new commercial and social paradigms. These new paradigms have produced changes in the concept and activities linked with the human resources area.

¹ Licenciada en Mercadeo, candidata a Master en Administración de Empresas con Énfasis en Recursos Humanos, Ulacit Correo electrónico: dilcia@costarricense.cr

This article presents the importance and the positive inference of the human resources management in achieving the institutional objectives. Likewise, this document describes the major human resources sub-systems.

It also shows the unsatisfactory impact that the absence of a human resources programme produces in the staff population, generating low productivity, and putting in risk the organizational competitiveness at the corresponding market.

Keywords: Competitiveness, productivity, human resources management, human resources administration, human resources sub-systems.

Introducción

La Revolución Industrial trajo consigo la aparición de las primeras teorías sobre la importancia de los recursos humanos como ciencia. El objetivo fue ayudar al desarrollo industrial y a la mejora de las organizaciones.²

Mientras esta transición ocurría, situaciones como jornadas de trabajo sumamente largas, salarios bajos, ausencia de seguridad social produjeron movimientos a favor del bienestar de los trabajadores. Así surge el interés por el desarrollo de los recursos humanos.

Se da entonces, la aparición de factores como: el sindicalismo moderno, la seguridad social, el aumento en la productividad que generaron un mejor nivel de vida y una clase trabajadora media mejor remunerada y protegida.

De este proceso de transformación surge la escuela de Relaciones Humanas, cuyo objetivo fue promover la eficiencia en la productividad y lograr la armonía en el centro de trabajo. Asimismo, ayudó a que los gerentes aprendieran a manejar su personal con mayor eficacia.

La escuela de Relaciones Humanas, se apoyó en la teoría de Elthon Mayo. Este autor consideraba que el hombre era un ser integral, con necesidades tanto sociales como económicas. Comprobó que el ser humano es más susceptible a interrelaciones sociales que a controles administrativos. Pone en evidencia que los empleados no debían ser tratados como máquinas, sino que eran personas que necesitaban de

² www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rf/30/histrhh.htm

relaciones formales e informales y gratificantes dentro de su trabajo, para ser mucho más productivos³.

Estos descubrimientos ayudaron a cambiar el perfil del administrador. Centraron la atención en la enseñanza de las destrezas administrativas antes que la enseñanza de destrezas técnicas. Surge con ello el trabajo en equipo y aparece la necesidad de comenzar a implementar procesos y establecer recompensas para motivar a los empleados.

Con el avance del fenómeno de la globalización, las organizaciones se han visto en la necesidad de modificar los procesos que intervienen en la gestión de recursos humanos. Por lo tanto, para que las actuales empresas sean competitivas y productivas, deben reclutar y mantener al personal idóneo, mediante los procesos adecuados.

No obstante, esta práctica no ha sido adoptada por todas las organizaciones que están en el mercado. Esto permite formular las siguientes preguntas: ¿puede una empresa que no dispone de un departamento, una oficina o un encargado de recursos humanos, ser competitiva? ¿Ocupa su personal todo su potencial para ser altamente productivo?

Estas y otras interrogantes serán respondidas más adelante; mediante la información que se obtenga por medio de la recopilación documental. Se tomarán además como bases primarias y secundarias otras publicaciones analizadas.

La investigación es descriptiva porque en el desarrollo del trabajo se describen, tanto la importancia para una organización de contar con un departamento de recursos humanos, como las implicaciones a las que se enfrentan los empleados a causa de su inexistencia. Es además explicativa y correlacional porque al no existir un departamento de recursos humanos en una organización, hay desventajas competitivas en su respectivo mercado.

Las organizaciones y su desarrollo

Es muy usual utilizar la palabra organización para referirnos al lugar donde laboramos. También la usamos para hacer comentarios sobre lo bien o lo mal que una determinada empresa desarrolla o implementa sus estrategias en torno a las exigencias de su mercado.

³ www.es.wikipedia.org/wiki/administraci%C3%B3n_de_empresas

Sin embargo, pocas veces nos detenemos a pensar cuál es la correcta definición de organización.

Chiavenato (2007)⁴, en respuesta a este cuestionamiento, define organización como "un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas", e indica que la misma para existir debe propiciar tres acciones que son:

1. Capacidad de las personas para comunicarse
2. Disposición para trabajar en equipo y
3. Consecución de un objetivo común.

Para el autor, las organizaciones, a partir del comienzo del siglo veinte, han pasado por tres etapas. Estas han presentado características diferentes y han aportado diversos e importantes conocimientos al desarrollo y bienestar de las personas y de las organizaciones mismas.

Era de la industrialización clásica

Esta era surge y se desarrolla entre los años 1900 y 1950. Se inició con la Revolución Industrial y se caracterizó por su estructura piramidal y completamente centralizada. En este tipo de organización todas las decisiones eran tomadas desde la alta dirección, se estableció reglas y aparecieron las regulaciones internas para controlar la disciplina y estandarizar el comportamiento de los empleados. De ahí que las personas que trabajaban para la organización, eran consideradas recursos de producción a un mismo nivel que las máquinas, el equipo y el capital. Gracias a esta forma de pensar, la administración de personas se conocía como "relaciones industriales".

Era de la industrialización neoclásica

Esta era se inicia hacia 1950 y finaliza en 1990. Aparece a finales de la Segunda Guerra Mundial cuando se comienzan a dar cambios de forma rápida. Parte de los cambios que se dieron fue la transformación en la forma de desarrollarse los negocios. Las transacciones comerciales pasaron de ser locales a ser regionales; luego a ser internacionales y gradualmente fueron más complejas. Las organizaciones pasaron de tener un modelo piramidal y burocrático a un sistema matricial. Así surgen los departamentos o divisiones por productos o servicios que agilizan el funcionamiento de una estructura caracterizada por la innovación y el dinamismo. Esto permitió a la organización ser más competitiva. Estas transformaciones vinieron también acompañadas por una nueva forma de ver al recurso humano.

⁴ Chiavenato, I., Administración de Recursos Humanos, 2007.

Se dejó de enfatizar en las relaciones industriales para dar cabida a la administración de recursos humanos. Entonces se logra que las personas que laboraban para una organización fueran vistas como lo que eran, personas, y no como máquinas que sólo generan producción.

Era de la información

Esta época se inicia alrededor de 1990 y su influencia todavía la percibimos. Su principal característica ha sido los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados, tal como lo indica Chiavenato (2007). Los avances tecnológicos han influido a tal grado que las economías se han globalizado, pasando de ser internacionales a mundiales y globales. De igual manera las organizaciones han tenido que enfrentarse a una competencia más intensa. Así generan en ellas mismas cambios profundos en los procedimientos para poder seguir siendo competitivas. De ahí que la organización matricial, que surge en la era anterior, quedara obsoleta. En su lugar apareció una organización fundamentada en desarrollar áreas dirigidas por equipos de personas multifuncionales, capaces de desarrollar diversas funciones o actividades enfocadas al logro de los objetivos planteados por la organización.

Así mismo, agrega Chiavenato (2007), los empleos también sufren su transformación y pasan de ser totalmente industriales para transformarse en servicios. En otras palabras, pasamos de ser una economía industrial a una de servicios. El trabajo pasó de ser manual a ser mental, jugando el conocimiento y las habilidades mentales de los empleados, un papel trascendental en la nueva forma de organización. De esta forma, la administración de recursos humanos también sufre su transformación, aparece un nuevo enfoque llamado "la gestión del talento humano". Las personas ya no son simples recursos humanos de la organización, sino que pasan a ser colaboradores con inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones. Este activo tan especial no puede ni debe ser tratado como un simple recurso organizacional.

Desafíos de la Administración de Recursos Humanos dentro de una organización

Antes de comenzar a enumerar los desafíos a los que una administración de recursos humanos se enfrenta, es importante primero identificar cuál es el propósito de la misma dentro de una organización.

Para Werther y Davis (2000)⁵, su propósito es “mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”. Dicho de otra manera, el departamento de recursos humanos está para apoyar a los directivos de las otras áreas, (mercadeo, finanzas, producción) en la consecución de los objetivos de la organización. Así se valora el debido proceso de reclutamiento y selección del personal idóneo para cada puesto. Desde luego que en aquellas empresas donde no existe una administración de recursos humanos, es muy difícil que la contratación del recurso humano se dé bajo estas normas, y por lo tanto, los márgenes de productividad que se buscan sean posibles de lograr.

Para lograr su propósito, la administración de recursos humanos enfrenta a diario desafíos que debe vencer. Es importante que esté constantemente renovando sus conocimientos y alerta a lo que sucede en el entorno externo para poder ofrecer información, recurso humano y adecuados procesos a los directivos para que éstos puedan definir correctamente sus estrategias. De suceder lo contrario, difícilmente estará en capacidad de escoger el recurso humano idóneo para las diferentes áreas de la organización, como tampoco contar con las herramientas necesarias para promover la productividad entre el personal.

Werther y Davis (2000), presentan como principal desafío lograr mejores organizaciones, tomando en consideración retos secundarios y no menos importantes como: explosión demográfica, competencia global, desempleo, responsabilidad social, necesidades médicas, alimentarias y de vivienda, desafíos éticos, diversificación de la fuerza de trabajo, entre otros no identificados.

Por lo tanto, continúan los autores, la única forma de enfrentar estos desafíos es haciendo que las organizaciones sean más eficientes y eficaces. Y estos dos objetivos solo se pueden lograr haciendo correcto uso de sus recursos, en especial el humano. Usar sus recursos de forma eficaz significa que producirán los bienes y servicios que la sociedad necesita. Ser eficientes implica que se debe utilizar el mínimo de recursos para producir el producto o servicio. Estos dos factores sumados generan mejores niveles de productividad. Caso contrario sucede, y por experiencia lo sabemos, que cuando no hay regulación en el uso de los recursos de una organización, lo que cabe esperar es

⁵ Wether, W., Keith, D., Administración de personal y recursos humanos, 2000.

desperdicio de tiempo de los empleados, materiales y por lo tanto nunca podrá ser una empresa eficiente y eficaz.

Cuanto mayor sea la productividad de una organización, mejores condiciones laborales tendrán sus empleados. Esto redundará en un mejor nivel de vida para ellos. Además, generará mayores niveles de motivación en los colaboradores y ellos tendrán más motivos para seguir siendo productivos. Por lo tanto, es pertinente lo que Werther y Davis indican, "que en el recurso humano recae el éxito de toda organización".

Los objetivos corporativos, funcionales, sociales y personales permiten a la dirección de recursos humanos trabajar en función de la organización y de sus empleados. Por ejemplo: la dirección debe trabajar en función de lograr el éxito de la organización, procurando adaptarse a las necesidades de la empresa y evitando el desperdicio de recursos. Debe ser el vigilante de que en todo momento se enfrenten correctamente los desafíos con ética y responsabilidad. Debe tener presente que los empleados tienen sus propias expectativas de crecimiento dentro de la organización y que ellos esperan lograrlo mediante su colaboración.

El gran problema surge cuando la organización no dispone de una administración de recursos humanos y no hay quien los desarrolle o implemente en bienestar de los empleados ni de la organización misma.

Actividades fundamentales de un departamento de recursos humanos

Desde su formación, toda área de recursos humanos necesita, al igual que las otras áreas de la organización, de una planificación de los recursos humanos. En esta planificación intervienen otras actividades o subsistemas que se van haciendo más necesarias e importantes conforme el departamento crece. Cada una de ellas aporta la información necesaria para que la gestión de los recursos humanos se haga adecuadamente y cumpla con sus objetivos. Estas actividades son:

1. Reclutamiento: la planeación de recursos humanos determina cuáles plazas a futuro se deben llenar. El reclutamiento de solicitudes de empleo permite suplir las necesidades futuras de la organización. De ahí la importancia de contar con un adecuado proceso de reclutamiento que proporcione la persona idónea para llenar los puestos vacantes.

2. Selección de personal: después de haber realizado el reclutamiento de solicitudes de empleo, éstas son sometidas al proceso de selección de personal para escoger a las personas que tienen las características necesarias. Cuando el proceso de selección no se da adecuadamente o no existe del todo, se corre el riesgo de contratar a la persona menos indicada para el puesto.
3. Orientación y capacitación: esta actividad es conocida también como inducción. Su objetivo principal es involucrar al empleado nuevo con todas las áreas de la organización, socializarlo con el resto de personal de la empresa y capacitarlo para que se pueda desempeñar con efectividad. Por experiencia, en muchas empresas donde esta actividad no se lleva a cabo, las personas ingresan y deben conocer por sí solas las instalaciones de la organización porque no hubo quien se las mostrara. No es presentada como nuevo integrante del grupo de trabajo, por lo tanto para los demás es un total desconocido. Esta actividad también permite determinar si algunos de los empleados con que cuenta la organización merecen ser promovidos a otros puestos o si es necesario fomentar el desarrollo en el personal, lo cual permitirá mantener dentro de la organización al mejor recurso humano.
4. Evaluación del desempeño: es importante que periódicamente se evalúe si un empleado está desempeñando su puesto con responsabilidad. Recordemos que el objetivo primordial de la evaluación del desempeño es mejorar la labor del empleado por medio de sus indicadores. Los resultados de esta evaluación dirán que aspectos debe el empleado mejorar para ser más productivo y que aspectos debe mantener en beneficio del puesto y de la organización. La importancia de este proceso es que dependiendo de los resultados el empleado puede ser promovido, el puesto modificado o bien la persona despedida. Cuando una organización no cuenta con una evaluación del desempeño, no puede ofrecerle al empleado oportunidades de desarrollo profesional o promociones porque no tiene un parámetro de medición.
5. Compensación: los empleados, dependiendo del puesto que ocupan, reciben un salario, o un sueldo, incentivos, y todas los demás beneficios que la legislación establece. No obstante, es obligación de la administración de recursos humanos velar porque estos requisitos sean cumplidos por la organización en

beneficio del empleado. En muchas ocasiones, cuando una organización no cuenta con un departamento de recursos humanos, muchos de estos aspectos dejan de ser beneficio para el empleado.

6. Finalmente un departamento de recursos humanos sirve de gestor en las relaciones entre el empleado y la organización. Este aspecto es muy importante porque hace que el empleado se identifique aún más con la empresa. Caso contrario ocurre donde el gerente no se involucra con su personal, creando un ambiente negativo a su alrededor.

Expectativas de una organización en ausencia de la gestión de recursos humanos

El criterio de Chiavenato, Werther y Davis sobre la necesidad e importancia que tiene la existencia de un departamento de recursos humanos en una empresa, contrasta con la situación que se da en aquellas organizaciones que no cuentan con el aporte de dicha área.

El objetivo principal de la gestión de los recursos humanos es proporcionar a las otras áreas de la organización las herramientas necesarias y adecuadas para el logro de los objetivos. ¿Qué sucede realmente en aquellas empresas donde este apoyo a las diferentes áreas no se da?, ¿Se podría decir que la organización es competitiva?, ¿Se podría defender la teoría de que el personal es altamente productivo? Por la experiencia que se observa en empresas que no cuentan con una adecuada gestión del recurso humano o que en su efecto es nula, se diría que la respuesta a las anteriores preguntas es negativa. Veamos por que.

Chiavenato (2007), presenta cinco subsistemas que contemplan todas las actividades que anteriormente citara Werther y Davis y que son la base de la gestión del recurso humano. Veremos como cada uno de estos subsistemas son generadores en parte, de la productividad que la organización necesita para ser competitiva en su mercado.

1. Subsistema de integración de recursos humanos

Los procesos de integración de recursos humanos tienen como función suministrar las personas adecuadas a las organizaciones. En otras palabras, son los encargados de investigar los mercados, reclutar y seleccionar el personal, así como su integración a las tareas organizacionales. Abastece a la

organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Cuando esta integración no existe podría darse una selección de personal basada únicamente en relaciones amistosas, que muchas veces depararía resultados no deseables para la organización.

Si la persona contratada no tiene las cualidades que la empresa requiere, produce desmotivación en los demás empleados y afecta el clima organizacional. Por ende se disminuye la productividad.

Así se enfatiza la importancia de una investigación interna que determine con anticipación necesidades de personal a corto plazo. Se subraya también el valor de la evaluación del conocimiento, habilidades y demás indicadores que permitan seleccionar a la persona idónea para el puesto.

2. Subsistema de organización de recursos humanos

El proceso de la organización de recursos humanos contempla la socialización organizacional, el diseño, descripción y análisis de puestos y la evaluación del desempeño.

Imaginemos una organización que no contemple dentro de su gestión de recursos humanos estos procesos. Comenzaremos por la socialización organizacional que muchas veces también se llama inducción del personal. Una persona del área de recursos humanos se convierte en algo como el tutor del empleado nuevo y lo introduce en el ambiente organizacional, de manera que poco a poco sus demás compañeros de departamento o del resto de la organización lo van conociendo y aceptando hasta hacerlo parte de su núcleo. Que difícil es integrarse a una empresa donde se ingresa y no se es presentado al resto del personal. Se debe aprender a conocer la empresa y sus laberintos solo, porque nadie le sirve de guía. Qué difícil es entrar a un comedor a la hora del almuerzo y encontrarse con aquellas miradas que preguntan a gritos "¿Y usted quién es?".

Imagínense ¡Cómo se sentirá esta persona!, dispuesta para salir corriendo en su primer día de trabajo. Muchos de nosotros hemos pasado por todo esto. Nos hemos tenido que sentar en una silla a esperar que el Buen Señor Misericordioso baje del cielo y nos diga qué hacer, porque de lo contrario nadie lo hace y esto

porque previamente no se ha creado el diseño del puesto, no se conoce las funciones que el nuevo empleado va a ejecutar. O bien se le dice al empleado a la hora de su contratación que sus funciones son unas y a la hora de iniciar resulta que son otras diferentes.

Ahora bien, si no existe un diseño, descripción y análisis de puestos, no existe una evaluación del desempeño de los empleados, porque con base en qué parámetros se va a determinar si un empleado está ejecutando correctamente sus funciones. ¿Cómo identificar si un colaborador está siendo productivo?, ¿Cómo tomar acciones correctivas para aquellos casos de disciplina?, ¿De qué forma determinar si un empleado es eficiente y eficaz? Imposible lograrlo. No se puede señalar a un empleado y aplicarle acciones correctivas para que mejore su desempeño si ni siquiera su jefe inmediato sabe con acierto cuáles son sus funciones. ¿Podrá ser una empresa competitiva si no tiene las herramientas necesarias para medir la productividad de sus empleados? Difícilmente no.

3. Subsistema de retención de los recursos humanos

En el área de recursos humanos, la organización debe estar atenta no solo a la captación y empleo del mejor recurso humano, sino también en la retención de los mismos. Para lograr su objetivo, las organizaciones deben prestar especial atención a aspectos como remuneración salarial, prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo.

Cuando una organización no cuenta con una administración de recursos humanos que proteja al empleado, ocurre que la organización no se interesa en tener políticas salariales adecuadas, de ahí que la rotación de personal es muy alta, principalmente porque no existen investigaciones a lo interno de la organización, que propicien la creación e implementación de estructuras de premios, incentivos o bonificaciones, que fomenten el reconocimiento a los empleados por su excelente desempeño.

En este aspecto, nos encontramos con muchas empresas de nuestro país, que tampoco se interesan por reconocerle a sus colaboradores los dos aumentos anuales de que son objeto, aduciendo a lo anterior que están exentos de hacerlo porque los salarios de sus empleados están por encima de la ley. No obstante, lo que menos analizan es que en primer lugar estos

aumentos no son un incremento en su salario, sino que el objetivo de éstos es compensar en parte el aumento en el costo de la vida.

Estas acciones hacen que el empleado se desmotive y deje de ser productivo, pues no cuenta con ningún incentivo que lo induzca a dar lo mejor de si. Aquí aplico el séptimo principio de Stephen Covey que se fundamenta en el "ganar-ganar". Si la empresa mantiene a su personal motivado, valorado, con remuneraciones arriba del mercado, potencializando su capacidad por medio de premios, incentivos o bonificaciones, obtendrá mayor productividad. Generando así un incremento en las posibilidades para seguir siendo competitiva en el mercado. Pero muchas organizaciones no aplican este principio y buscan como ganar solo ellas sin preocuparse del bienestar social y económico de sus empleados.

Otro aspecto del subsistema de retención de personal es la preocupación porque el empleado tenga una excelente relación con sus compañeros de trabajo. En muchas ocasiones muchos hemos vivido la experiencia de ver como un compañero o compañera es despedida o despedido por conflictos laborales que se pudieron haber solucionado con la intervención de un especialista en recursos humanos. En cuántas ocasiones alguien ha sido objeto de habladurías, intrigas internas a nivel de compañeros que han provocado la renuncia de esta persona a su puesto por no poder manejar la situación ni tampoco tener un apoyo profesional que le defienda o busque una solución. Lo peor de esta situación es que muchas veces las personas que se ven separadas de sus puestos son los empleados de más valor dentro de la organización. Quedan en su puesto aquellas personas mediocres, que lo único que hacen es fomentar las malas relaciones entre compañeros.

Estas situaciones se dan porque el mismo gerente tiene sus favoritismos con ciertos empleados y fomenta la división entre el personal de la organización, propiciando un ambiente negativo que genera una baja en la productividad.

4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Estos procesos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional, representando la inversión que la organización hace en su personal.

Cuando en una organización no existe un área que fomente el desarrollo individual en los empleados ni a nivel organizacional, el conocimiento y aprendizaje pasan de lejos y la organización deja de ser competitiva dentro de su mercado. El conocimiento a lo interno de la organización lo suple el recurso humano. Si éste no está en constante capacitación, aprendiendo nuevos procesos, buscando nuevas formas de competitividad y productividad, la empresa no subsistirá; menos en una economía globalizada, donde todos los días los procesos y herramientas para ejecutar las tareas cambian. El hecho de que una organización no capacite ni fomente el desarrollo personal a sus empleados, está generando desmotivación, sobre todo en aquellos que son personas proactivas y que les gusta y necesitan estar en un constante aprendizaje. Para este tipo de empleados que ven disminuidas sus oportunidades de desarrollo dentro de la organización, la única opción que les queda es buscar trabajo en otras empresas donde si puedan avanzar en su formación y ayudar a la organización nueva a incrementar la productividad.

No olvidemos que parte muy importante de la investigación interna que la gestión de recursos humanos realiza, es detectar a tiempo los cambios que se aproximan externamente y comenzar a preparar a sus empleados para hacerle frente en forma competitiva a dichos cambios. Estos cambios también pueden generar movimientos en el personal, ascensos, apertura de nuevos puestos o bien reestructuración de los mismos, permitiendo de esta manera que el desarrollo organizacional se de. Si la gestión de recursos humanos no se da, difícilmente podrá haber una apertura al desarrollo personal, tampoco el desarrollo organizacional se podrá dar.

5. Subsistema de auditoría de recursos humanos

Toda organización necesita revisar periódicamente sus estrategias y sus objetivos. El área de recursos humanos necesita revisar que las distintas áreas de la organización asuman su debida responsabilidad respecto al personal. Para ello se crea la auditoría de recursos humanos. El objetivo de esta auditoría es que la organización trabaje con eficiencia.

Cuando una organización no cuenta con una auditoría de recursos humanos, los empleados se ven desprotegidos y vulnerables en cuanto a sus derechos, oportunidades de desarrollo y posibilidades de una mejor forma de vida. No hay controles y si los hay nadie los cumple porque no existe esa figura auditora que

exija a las partes cumplir con los procedimientos. Si los controles se rompen o no existen cada quien trabaja a su gusto y en su momento, lo que significa que los empleados no son productivos en su totalidad. Una organización que no cumple con los controles de su productividad, podrá ser competitiva, pero no por mucho tiempo. La globalización exige una cuota mayor de compromiso.

Todos estos subsistemas hacen posible que la gestión de recursos humanos cumpla con su objetivo: ayudar a las demás áreas de la organización para que logren los objetivos planteados a nivel organizacional.

Conclusión

Es un hecho que una organización que no disponga de una correcta gestión del recurso humano, no podrá nunca desarrollar, capacitar y motivar adecuadamente a sus empleados en función de una mayor productividad que la ubique entre los primeros en competitividad.

La existencia de un área de recursos humanos genera ganancias para una organización por cuanto proporciona a la empresa el personal idóneo para sus diferentes áreas. Situación que no se da en aquellas donde la gestión de recursos humanos es nula o está en manos de personas no profesionales.

Por lo general cuando en una organización no hay personal capacitado en el área de recursos humanos, los empleados se ven totalmente desprotegidos, ya que no hay quien vele por los intereses de éstos (aumentos de salarios, motivación, reconocimientos a su buena labor, evaluaciones del desempeño y logro de objetivos, planes de capacitación y desarrollo profesional), de manera tal que comienzan a desmotivarse y a generar un ambiente inadecuado para el bienestar de sus empleados y de la organización misma.

Alguien podría decir que existen empresas donde su personal es productivo y la organización se mantiene en un nivel competitivo dentro de su mercado. Sin embargo, considero que el personal es productivo porque son profesionales que aún cuando están desmotivados, aún cuando no disfruten de una política salarial justa, aún cuando no puedan recibir una capacitación, o se les niegue el derecho a desarrollarse internamente, su ética, o el amor a la empresa que con el transcurso del tiempo han desarrollado, les exige seguir cumpliendo responsablemente su labor. Tarde o temprano esos empleados se cansarán de dar y dar y no recibir nada a cambio y buscarán otro lugar donde se les ofrezca más.

Podría ser cuestionable si se dijera que una empresa, aún cuando no dispone de una gestión de recursos humanos adecuada, es realmente competitiva. En muchas ocasiones esa competitividad de que goza la organización es gracias a una imagen que ha sabido jugar con el transcurso del tiempo, pero que tarde o temprano puede llegar a perderla.

Mantengo la postura en relación a que una organización que no ejecuta una adecuada gestión del recurso humano por la ausencia de un departamento, una oficina o un profesional en el área, no tiene las herramientas necesarias para lograr de sus empleados una productividad al máximo. Tarde o temprano dejará de ser competitiva, porque no supo o no quiso implementar procesos que le ayudaran a reclutar el personal idóneo y mucho menos a mantener dentro al talento de más valor.

Bibliografía

Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad. Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw-Hill.

Enciclopedia Wikipedia. *Administración de empresas*. Recuperado el 31 de julio de 2007 de www.es.wikipedia.org/wiki/administraci%C3%B3n_de_empresas

Enciclopedia Wikipedia. *Recursos Humanos*. Recuperado el 31 de julio de 2007 de www.es.wikipedia.org/wiki/Recursos_Humanos

Furham, A (2001). *Psicología Organizacional. El Comportamiento del Individuo en las Organizaciones*. Primera edición en español. México: Oxford University Press México.

Gómez-Mejía, R., Balkin, D., Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de Recursos Humano*. Madrid: Pearson Prentice Hall.

Historia de Recursos Humanos. Recuperado el 1 de agosto de 2007 de www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/30/histrh.htm

Werther, W., Keith, D., (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill