

Análisis comparativo de la gestión de recursos humanos en las organizaciones de Santa Cruz de la Sierra

El lento olvido del *slogan* que afirma que «el recurso humano es el más importante de la empresa porque sin él nada es posible»,

L

a necesidad de estudiar cuáles son las técnicas utilizadas para la administración de los recursos humanos en nuestro medio obedece a distintas causas:

- La rápida transformación de las organizaciones locales como resultado de la modernización impuesta por el abandono de las medidas proteccionistas y la necesidad de competir.

- La irrupción en el mundo académico (y en el mercado editorial) de literatura donde se exponen nuevos paradigmas. En estas «olas» hay desde desarrollos teóricos que obedecen a teorías sistematizadas y probadas hasta metáforas y contribuciones que se basan en reglas prácticas, similares a las que pueden encontrarse en los llamados «libros de autoayuda»

- El lento olvido del *slogan* que afirma que «el recurso humano es el más importante de la empresa porque sin él nada es posible», que fuera utilizado como llave para la adopción de políticas de capacitación y motivación.

- El aumento de la desocupación que, entre otras cosas, contribuye a la disminución de los conflictos laborales, la caída de la tasa de rotación externa, y el mantenimiento de la puntualidad y la disciplina; aunque algunas veces estos indicadores reflejen sólo la aceptación formal por parte de los empleados y no la calidad del trabajo.

Lourdes Chalup*
Roberto Vila De Prado**

* Profesora a cargo de la Cátedra Diagnóstico de Comunicación Organizacional (PSA)
** Profesor de Metodología de la Investigación social (UPSA)

Metódica

Para el estudio del tema se han clasificado a las organizaciones tomando en cuenta principalmente los criterios de propiedad y tamaño.

El procedimiento utilizado para la recolección de los datos fue el de la entrevista con preguntas abiertas.

Cuadro N° 1. Clasificación de las organizaciones

Variables: Propiedad / Tamaño	Servicios públicos (empresas privadas o mixtas)	Administración pública	Empresas privadas
Grandes	- Empresas capitalizadas - Cooperativas	- Grandes reparticiones	- Bancos -Grandes empresas comerciales e industriales.
Pequeñas y medianas		- Pequeñas reparticiones	PYMES

Nota: Las «empresas capitalizadas» son ex empresas estatales convertidas por Ley en sociedades anónimas mixtas, con participación de los trabajadores y de un socio estratégico privado.

Dentro de cada una de las categorías que figuran en las celdas del Cuadro N° 1 se ha seleccionado un grupo de organizaciones, considerando su carácter de «típicas» o «representativas», de acuerdo con el llamado muestreo por conveniencia, para obtener la información necesaria. Los PYMES no fueron considerados debido a que, por su gran número y variedad, exigen la aplicación de una encuesta dirigida a una muestra representativa.

En lo que hace al contenido del estudio, se ha tomado como focos a las variables relacionadas con los puntos críticos del proceso de administración de personal:

- reclutamiento
- evaluación del desempeño
- capacitación
- remuneraciones
- motivación

Análisis

La ubicación en el organigrama de la unidad de recursos humanos, ya sea que tome el nombre de «departamento de personal» u otro análogo, es un indicador de la importancia que se da a la misma en el proceso de toma de decisiones. Cuando depende de la cúpula, como es el caso de la mayoría de las empresas capitalizadas, es más probable que se piense en la adopción de una gestión estratégica. Cuando la unidad depende de una instancia administrativa, es probable que el departamento se aboque a las funciones tradicionales.

Cuadro No 2: Análisis Comparativo

Variables:	Empresas capitalizadas	Bancos	Cooperativas Servicios Públicos	Administración pública (grandes unidades)	Administración pública (pequeñas unidades)	Empresas privadas (grandes)
Ubicación del Departamento de Personal	Depende de la cúpula de la organización, y cumple funciones de <i>staff</i>	Depende de una Gerencia Administrativa, y cumple funciones de <i>staff</i>	Depende de una Gerencia Administrativa Su función es principalmente asesora	Depende de una unidad superior, donde se toman las decisiones.	Depende de una unidad ubicada en La Paz	Depende de la Gerencia General o de la Gerencia Administrativa
Reclutamiento y selección del personal	Los planes de reclutamiento son anuales. Se privilegia la promoción de los recursos internos. Hay un proceso de selección para la contratación de personal	Los planes son anuales o de menor duración. Se prefiere llenar las vacantes promoviendo al personal interno. Hay procedimientos para el reclutamiento externo	Los planes son anuales o de menor duración. Se prefiere la promoción del personal interno. Hay procedimientos para el reclutamiento externo	Existen planes anuales. En algunos casos el personal procede de escuelas (policía) y asciende de acuerdo al escalafón	Existen planes anuales. El reclutamiento se realiza tanto de fuentes internas como externas	Generalmente, no hay planes de reclutamiento. Los procedimientos varían de una empresa a otra: "la mejor opción", entrevistas de evaluación, etc.
Evaluación del desempeño	Se aplican desde formularios estándar hasta evaluaciones más subjetivas de los superiores jerárquicos	Utilizan procedimientos que van desde la evaluación mensual hasta la anual, desde el uso de formularios, hasta la autoevaluación como paso previo a la evaluación final	Los procedimientos de evaluación varían de una empresa a otra. Van desde la observación, hasta el uso de pruebas de aptitud y las estadísticas de puntualidad y rendimiento	Se combina la observación con tests y, en algunos casos, con exámenes.	Se combina la observación con tests y, en algunos casos, con la consulta a evaluadores y estadísticas de cumplimiento	Los procedimientos difieren sustancialmente de una a otra empresa.
Capacitación	Se da especial importancia a la capacitación del personal nuevo y a sectores estratégicos de las áreas operativas.	Las necesidades de capacitación las deciden los jefes de área. Hay programas para el personal nuevo	Hay programas establecidos para el personal nuevo. Para el resto del personal los procedimientos varían.	En algunas unidades, el personal es capacitado en establecimientos especializados (policial). En otros, se recurre a institutos y universidades, para los temas solicitados por los jefes.	No hay métodos especiales de capacitación. El entrenamiento del personal nuevo lo realiza el jefe de la unidad.	Se capacita principalmente a los sectores ventas y producción.
Motivación	Se utilizan diversas prácticas, las que no siempre están programadas; premios en dinero o especie, almuerzos. La reducción del personal originada por los cambios de administración ha incidido negativamente sobre la motivación	La crisis limita las compensaciones salariales. Hay diversos premios: al mejor empleado, almuerzos, campeonatos deportivos, etc.	Los principales premios son ascensos, felicitaciones y la elección del mejor empleado.	Se notifican felicitaciones por memorandums, campeonatos deportivos, medallas, etc.	Se motiva a través de reconocimientos escritos y promociones, cuando las restricciones presupuestarias lo permiten.	Hay premios por rendimiento. Se trata de motivar a través de la seguridad y la protección a la familia.
Remuneraciones	En la fijación de las escalas se tiene en cuenta los salarios pagados en el mercado	Se combina la remuneración establecida en la curva salarial con un bono al desempeño	Los ajustes de sueldos suelen ser anuales. Los aprueba el Consejo de Administración a propuesta de los Gerentes Generales.	Las remuneraciones dependen de decisiones gubernamentales	Las remuneraciones dependen de decisiones gubernamentales	Se aplica una curva salarial. Los casos especiales son decididos por la Gerencia General.
Beneficios sociales	Se otorgan los beneficios sociales establecidos por la legislación. Hay casos de medicina pre-paga.	Son cubiertos por la Caja Bancaria. Se otorgan todos los establecidos por Ley.	Se pagan todos los establecidos por Ley. En algunos casos hay descuentos en tiendas o bonos para premiar las buenas calificaciones de los hijos	Se paga todo lo establecido por Ley. Se cuenta con la Caja Nacional de Seguros para casos de enfermedad o accidentes	Se paga todo lo establecido por Ley. Se cuenta con la Caja Nacional de Seguros	Se paga todo lo establecido por Ley. Se aporta a las AFPs y se cuenta con la Caja Nacional de Seguros

Fuentes: Entrevistas

Nota: Las descripciones corresponden a generalizaciones efectuadas sobre la base del análisis de contenido de las respuestas

La ubicación en el organigrama de la unidad de recursos humanos, ya sea que tome el nombre de «departamento de personal» u otro análogo, es un indicador de la importancia que se da a la misma en el proceso de toma de decisiones.

Los planes de reclutamiento existen en las organizaciones más formalizadas. En las empresas privadas no siempre se los considera necesarios. En cuanto a los procedimientos, por lo general se trata de cubrir cargos con el personal que ya trabaja en la institución. Hay excepciones en las reparticiones públicas donde imperan escalafones rígidos o prácticas ligadas a las conveniencias de los partidos políticos

En la evaluación del desempeño generalmente se aplican las técnicas tradicionales. En las empresas privadas suele predominar el criterio de los altos ejecutivos. En la administración pública, rigen procedimientos formales o bien se toma, a éstos como «referencia».

En lo que respecta a la capacitación, ésta se limita al entrenamiento del personal recién incorporado y a la organización de cursos impartidos por universidades y otras instituciones, de acuerdo con la solicitud de los jefes de área.

En materia de incentivos, la mayoría de las organizaciones utilizan los factores llamados «higiénicos»¹ (sueldos y beneficios sociales), complementados con premios monetarios y no monetarios.

Conclusiones

De acuerdo con el análisis anterior, se puede apreciar que elementos como el clima, los factores motivadores, la satisfacción en el trabajo, la ligazón de esta última con el diseño de los puestos, y los planes de desarrollo, son aspectos poco mencionados por los entrevistados. Todo esto pone de relieve la

necesidad de pensar en una **gestión estratégica de los recursos humanos**.

La planeación estratégica comienza con la concepción de la misión de la empresa y la descripción de su visión prospectiva. Luego, todo esto se traduce en un conjunto de procesos gerenciales integrados (mercadotecnia, finanzas, operaciones). De la estrategia derivan la descripción de puestos y las medidas del desempeño, y de esto depende el tipo y mezcla apropiados de personas que serán integradas en la estructura orgánica².

Los cambios en la dirección de las empresas capitalizadas, las transformaciones necesarias en las cooperativas de servicios públicos para enfrentar problemas generados por el crecimiento y la competencia mercantil, y los múltiples desafíos que deben afrontar las empresas privadas hacen aconsejable un replanteo del problema.

NOTAS

1 F. HERZBERG, "Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados?". *Clásicos Harvard de la Administración*. Bogotá. Carvajal, 1986. Vol. 2.

2 R. G. ROBERTS & M.G. WOLF, «Estrategias de recursos humanos», En K. J. ALBERT, *Manual de administración estratégica*, México, Mc - Graw Hill, 1986; p. 15 - 3

Anexo I:

Alumnos que participaron en el estudio:

Gabriela Arze, Tanya Imaña, Leslie Moreno, Tatiana Ortiz, Valeria Ovando, José Luis Panozo, Paola Ríos, Alejandra Ruiz, Mitzy Suárez, Ingrid Rivero, Elizabeth Jaldín.