

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN EMPRESAS DEL ESTADO DE DURANGO

Área de investigación: **Administración de Recursos Humanos**

José Alberto del Campo Villarreal

Facultad de Económica Contaduría y Administración

Universidad Juárez del Estado de Durango

México

guioda01@yahoo.com.mx

Hortensia Hernández Vela

Universidad Juárez del Estado de Durango

México

guioda01@yahoo.com.mx

María del Carmen Liquidano Rodríguez

Instituto Tecnológico de Aguascalientes

México

maricarmen_inv@yahoo.es

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN EMPRESAS DEL ESTADO DE DURANGO^{1,2}

Resumen

En el estado de Durango se desconoce en que fase de la evolución administrativa de la gestión de los recursos humanos se encuentran las empresas y si éstas utilizan la gestión por competencias, lo que indicaría un adelanto organizacional y en base a nuestro marco teórico una ventaja competitiva, en este sentido el objetivo de esta investigación fue identificar si las empresas del Estado de Durango utilizan la Gestión por Competencias, encontrando que en promedio las empresas se encuentran en Fase 2 de Gestión, alejadas de la Fase 5 de Competencias, se reportan los resultados en general, en función del tamaño de la empresa y por giro, para determinar la fase en que se encuentran las empresas, se analizan seis prácticas de la gestión del recurso humano compuestas por 28 criterios que en función de su grado de maduración determinan la fase de evolución de la gestión del recurso humano en la empresa, el diagnóstico obtenido puede ser utilizado por las empresas para elaborar estrategias que les permitan avanzar fase por fase; indicando los pasos y las acciones que deben de realizar para lograr una mejor gestión del recurso humano

Palabras clave: Gestión por competencias, Fase de evolución, Practicas del RH

¹ Basado en la Investigación que para obtener el grado de Maestro de Administración realizó el Autor con el título: “Grado de evolución administrativa en la gestión de Recursos Humanos en que se encuentran las empresas del Estado de Durango” realizado por el M.A. Alberto del Campo

² Esta investigación forma parte de la investigación que sobre “El impacto del Perfil del Administrador de Recursos humanos en la Evolución de la Gestión de Recursos Humanos y su relación en el Desempeño Organizacional “ que dirige la Dra. María del Carmen Liquidano Rodríguez



EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS EN EMPRESAS DEL ESTADO DE DURANGO

Introducción

La evolución es el conjunto de transformaciones o cambios a través del tiempo que sufre un ser desde sus orígenes hasta el presente, al igual que el ser humano, la gestión de los Recursos Humanos ha evolucionado para poder adaptarse mejor a los nuevos retos que se le presentan, gracias a diversos factores como son: el entorno tecnológico, el entorno jurídico social, el entorno sindical, la competitividad de los mercados, la evolución de los métodos de gestión y de las ciencias humanas y la creciente complejidad de las organizaciones.

La gestión de los Recursos Humanos, afirma Liquidano (2006) basada en una extensa revisión de la literatura (Cruz et al. 2006; Losey, 1998; Valle, 1995; Sirianni, 1992; Soto, 2006; Huselid & Becker, 1996; Wright & Snell, 1998; Fey & Bjorkman, 2001, entre otros), ha evolucionado desde el inicio de los estudios administrativos en 1878, seis veces, a cada paso dado, se ha ido dotando a la organización de mejores herramientas que le permiten ser más eficiente y enfrentar de mejor manera los retos, en cada fase se concibe al recurso humano de manera diferente.

1. Fase Administrativa (1878-1935). Se concibe al trabajador como un ser racional y económico, esta fase se caracteriza por su orientación hacia la producción, percibe al personal como un costo a minimizar, su relación laboral es a través de recompensas y castigos. Etapa de Frederick Taylor y sus seguidores.

2. Fase de Gestión (1924-1947). Se concibe al individuo como un ser "social", orienta la función de la gestión de Recursos Humanos hacia la satisfacción de las necesidades sociales y psicológicas. Considera al personal como un costo a minimizar pero con acciones de carácter proactivo (con iniciativa responsable de su vida), la relación laboral se extiende a factores retributivos y psicológicos. Época de Elton Mayo con los estudios en la fábrica de Hawthorne.

3. Fase de Desarrollo (1930-1970). Se concibe al individuo como personas que se auto realizan, dirige al personal hacia la eficiencia de la empresa. Se considera al personal como elemento determinante para el desarrollo de la empresa, como recurso que se tiene que optimizar a través de motivación y estímulos al rendimiento.

4. Fase Estratégica (1947-2011). Se concibe al individuo como personas dinámicas y capaces de evolucionar a través de nuevos conocimientos y experiencias pasadas, dirige al personal hacia la estrategia del negocio, lo valora y percibe como un recurso a optimizar y factor determinante para la mejora de la posición competitiva de la empresa.

5. Fase por Competencias (1960-2011). Se concibe al individuo como personas que poseen características de desempeño superior, dirige al personal hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar el nivel de excelencia hacia los resultados; valora y percibe al personal como el que da mantenimiento a la ventaja competitiva de la empresa por las competencias que posee



con relaciones laborales hacia el desarrollo, evaluación y certificación de las competencias en el trabajo y para el trabajo; además realiza predominantemente las 28 prácticas, pero su enfoque es hacia el desarrollo, evaluación y certificación de competencias para mantener la ventaja competitiva e incrementar la productividad.

6. Fase del Conocimiento o del Talento Humano (1992-2011). Concibe al individuo como el talento clave para la empresa; dirige al personal hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal; percibe y valora al personal en cuanto a su talento y conocimiento; integra el capital humano y social de la empresa con relaciones laborales adoptando las mejores prácticas de la ARH para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores, por lo que realiza predominantemente las 28 prácticas hacia el enfoque mencionado.

La fase de evolución en que se encuentran las empresas en nuestro país es un mosaico diferenciado en las ciudades Industrializadas de la República Mexicana, la gestión del conocimiento (sexta fase), está generándose apenas pero ya aplica en un mayor grado la gestión por competencias bajo este referente en el presente trabajo se pretende conocer si en el Estado de Durango se aplica la gestión por competencias (quinta fase) y de no ser así, identificar en qué fase de la gestión de Recursos humanos se encuentran las empresas de esta entidad, para lo cual se analizaron las 6 prácticas que componen la gestión de RH a través de los 28 criterios que las integran.

La función del Recurso Humano se realiza a través de prácticas que se relacionan con:

- Prácticas de entrada e integración del talento humano en la empresa
- Prácticas de permanencia, desarrollo y satisfacción laboral del talento humano en la empresa.
- Prácticas de planeación del talento humano en la empresa
- Prácticas de control del talento humano en la empresa
- Prácticas de dirección del talento humano en la empresa
- Prácticas de administración del talento humano en la globalización

Éstas prácticas (Tabla 1) pueden ser evaluadas en función de actividades que se desarrollan dentro de la empresa y cuya existencia nos permite elaborar criterios de medición. (Bretones y Rodríguez, 2008; Adam Alvenfors, 2010; Cascio, WF y Aguinis, H., 2005. Gamble, J. 2007; Wayne, 1981; Liquidano, 2006; Del Campo, 2011)



Tabla 1. Criterios para la evaluación de las Prácticas de la Gestión del Recurso Humano

Prácticas de entrada e integración del talento humano en la empresa
<p>1. Reclutamiento. Puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una organización</p> <p>2. Selección. Es el proceso en el que se decide si se contratará o no a los candidatos a los candidatos encontrados previamente.</p> <p>3. Contratación y despido. Son todas aquellas prácticas llevadas a cabo por la empresa para contratar personal y despedirlo, dándole a la empresa las herramientas para protegerse de asuntos legales en caso de que el empleado no cumpla con las exigencias del puesto</p> <p>4. Inducción o integración. Su objetivo es ayudar a los nuevos empleados alcanzar el nivel de rendimiento esperado de un trabajador con experiencia. La inducción ofrece una buena oportunidad realmente de socializar e informar a los recién llegados en la estrategia global de la empresa, estándares de desempeño; formación, etc.</p> <p>5. Diseño y procesos de trabajo. Es el proceso de descripción y registro de los aspectos de los puestos de trabajo, especifican las competencias y otros requisitos necesarios para realizar el trabajo</p>
Prácticas de permanencia, desarrollo y satisfacción laboral del talento humano en la empresa
<p>6. Adiestramiento. Es un proceso continuo, sistemático y organizado que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo.</p> <p>7. Capacitación y desarrollo. La Capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos a los procesos que se realizan en una organización, El Desarrollo por otro lado con objetivos a largo plazo, se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo.</p> <p>8. Formación de personal. El objetivo de Formación es aumentar la eficiencia del personal, crecimiento, suave y más efectiva organización profesional de las operaciones.</p> <p>9. Higiene y seguridad industrial. Tiene como objetivo la salud del trabajador y la seguridad Las empresas han encontrado que las mejoras en su salud y programas de seguridad puede tener un impacto positivo en sus resultados.</p> <p>10. Evaluaciones del desempeño. Son los procesos mediante los cuales una organización establece si los parámetros establecidos por la organización están alcanzando los resultados deseados.</p>
Prácticas de permanencia, desarrollo y satisfacción laboral del talento humano en la empresa (cont)
<p>11. Administración de sueldos y salarios. El objetivo de la administración de sueldos y salarios es proporcionar un medio equitativo y sistemático de compensar las distintas categorías de los trabajadores en relación con sus funciones y responsabilidades asignadas y en la medida de lo posible, reconocer las diferencias en los niveles de desempeño individual.</p> <p>12. Criterios de promoción. Son todos aquellos criterios establecidos por el empleador, para la consideración de los candidatos a promover en base a objetivos documentados</p> <p>13. Relaciones laborales y negociaciones colectivas. Las Relaciones laborales son conflictos de intereses entre empleado y empleador que surgen en ocasiones, estas buscan trabajar hacia objetivos comunes, tales como el éxito de un negocio.</p> <p>14. Procedimientos de quejas. Estos brindan a la empresa de poner las cosas en bien y se puede utilizar esta información para mejorar las prácticas de negocio.</p> <p>15. Responsabilidad Social. Es el principio de que las empresas deben contribuir al bienestar de la sociedad y no se dedica únicamente a la maximización de beneficios.</p> <p>16. Programa de Calidad. Son aquellos Sistemas de gestión de calidad, no se centran sólo en la calidad del producto o del servicio, sino también en los medios para lograrlo</p>



Prácticas de planeación del talento humano en la empresa

17. Planeación de RH. Se refiere a la planificación clásica del Recurso Humano (funciones administrativas), y la evaluación e identificación de necesidades de recursos humanos para alcanzar las metas de la organización. También requiere una evaluación de la disponibilidad de los recursos calificados que serán necesarios.

18. Planeación estratégica de RH. Vincula la gestión de recursos humanos directamente con el plan estratégico de su organización.

Prácticas de control del talento humano en la empresa

19. Registros y controles administrativos. Son todos aquellos registros y documentos que permiten a la organización un adecuado control sobre la Información que tiene que ver con el personal.

20. Índices de rotación y ausentismos. Son aquellos indicadores que lleva la organización para medir los diversos factores que pueden generar rotación y ausentismo en el personal

21. Gráficas y estadísticas. La estadísticas y sus gráficas ayudan al gestor de los recursos humanos para recopilar, organizar e interpretar datos, para ayudar a la organización a planificar y medir resultados apoyándose de encuestas y experimentos.

22. Controles estratégicos. Son todos aquellos indicadores que ayudan examinar cómo el resultado del RH, afecta a la rentabilidad general de la organización, estos ofrecen retroalimentación que aumenta el control estratégico.

23. Auditoría de RH. Ayuda a conocer la contribución adecuada del departamento de recursos humanos para la organización, desarrollo de la imagen profesional del departamento de recursos humanos de la organización, reducir el costo de recursos humanos, Identifica medios de motivación del personal de recursos humanos, descubre problemas y ayuda resolverlos sin problemas proporcionando información legal oportuna.

24. Computadora como elemento de control. Brinda a la empresa los medios electrónicos para medir el conocimiento, desarrollo, resultados, promociones, compensaciones o proyectos concluidos por los trabajadores, ayudando a la organización a mantener una base de datos confiable basada en resultados.

Prácticas de dirección del talento humano en la empresa

25. Motivación y comunicación del personal. Brinda a la empresa los medios electrónicos para medir el conocimiento, desarrollo, resultados, promociones, compensaciones o proyectos concluidos por los trabajadores, ayudando a la organización a mantener una base de datos confiable basada en resultados.

26. Ética. Mide el liderazgo ético en donde un líder ético es responsable no sólo del éxito de la organización ni de sus resultados sino también por la forma en que se obtienen.

Prácticas de administración del talento humano en la globalización

27. Planeación de vida y carrera. La organización brinda al personal más talentoso de la empresa, las herramientas que lo dirijan hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento del personal para el desarrollo de empresa.

28. Administración Internacional de RH. Están, enfocadas al desarrollo de estrategias globales y obtención de ventajas competitivas, orientadas a una mayor competitividad y productividad de la empresa.

Los criterios considerados se van manifestando en grado diferente en cada una de las fases (Tabla 3) así tenemos que durante la fase Administrativa o primera fase solamente se desarrollan 5, y es hasta la sexta fase de gestión del conocimiento que se logra una maduración en los 28 criterios a evaluar. El grado de maduración se evalúa a través de indicadores que se van incorporando en cada práctica.



Tabla 2. Grado de maduración que presenta cada uno de los criterios administrativos

CRITERIOS O HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS A EVALUAR	FASE 1ª	FASE 2G	FASE 3D	FASE 4E	FASE 5C	FASE 6K	GRADO DE MADURACIÓN
Prácticas de entrada e integración del talento humano en la empresa							
1. Reclutamiento		X	X	X	X	X	5
2. Selección	X	X	X	X	X	X	6
3. Contratación y despido	X	X	X	X	X	X	6
4. Inducción o integración					X	X	2
5. Diseño y procesos de trabajo					X	X	2
Prácticas de permanencia, desarrollo y satisfacción laboral del talento humano en la empresa							
6. Adiestramiento	X	X	X	X	X	X	6
7. Capacitación y desarrollo					X	X	2
8. Formación de personal		X	X	X	X	X	5
9. Higiene y seguridad industrial			X	X	X	X	4
10. Evaluaciones del desempeño	X	X	X	X	X	X	6
11. Administración de sueldos y salarios	X	X	X	X	X	X	6
12. Criterios de promoción			X	X	X	X	4
13. Rel. laborales y negociaciones colectivas		X	X	X	X	X	5
14. Procedimientos de quejas				X	X	X	3
15. Responsabilidad Social			X	X	X	X	4
16. Programa de Calidad				X	X	X	3
Prácticas de planeación del talento humano en la empresa							
17. Planeación de RH			X	X	X	X	4
18. Planeación estratégica de RH				X	X	X	3
Prácticas de control del talento humano en la empresa							
19. Registros y controles administrativos					X	X	2
20. Índices de rotación y ausentismos			X	X	X	X	4
21. Gráficas y estadísticas					X	X	2
22. Controles estratégicos				X	X	X	3
23. Auditoría de RH					X	X	2
24. Computadora como elemento de control					X	X	2
Prácticas de dirección del talento humano en la empresa							
25. Motivación y comunicación del personal		X	X	X	X	X	5
26. Ética					X	X	2
Prácticas de administración del talento humano en la globalización							
27. Planeación de vida y carrera			X	X	X	X	4
28. Administración Internacional de RH				X	X	X	3
TOTAL DE RASGOS	5	9	15	20	28	28	

Fuente: del Campo 2011.

Metodología

En el estado de Durango existen 54,771.00 empresas (INEGI DENUE 2010) donde el 92.9% (50,861) lo ocupan las microempresas con 50,861 de ellas, las pequeñas el 4.8% (2,654), las medianas el 1.6% (878) y las grandes tan sólo el 0.7% (378) empresas, el 69% de las empresas poseen una antigüedad inferior a 20 años y por número de empresas el 10% son de manufactura, el 45% se dedican al comercio y un número igual de las empresas está dedicada a servicios.



La investigación en el área de recursos humanos es incipiente en este estado y se desconoce en qué fase de la evolución administrativa de la gestión de los recursos humanos se encuentran las empresas y si éstas utilizan la gestión por competencias, lo que indicaría un adelanto organizacional, y en base a nuestro marco teórico una ventaja competitiva. (Soto, 2006). Las preguntas que se pretende responder en la presente investigación son:

- ¿Si en las empresas del Estado de Durango se utiliza la gestión por competencias?, De no ser así ¿en qué fase de evolución administrativa se encuentran éstas?
- ¿Se obtienen los mismos resultados cuando se analizan por tamaño y giro?
- ¿Qué prácticas de la gestión de RH se han desarrollado más y cuáles menos?

El diseño de la investigación para este estudio es con un enfoque cuantitativo, a través de diseño no experimental, transversal y descriptivo utilizando un instrumento con validez y confiabilidad de Liquidano Rodríguez (2006, pp134-146) que permite evaluar en cuál de las 6 fases de la administración (administrativa, de gestión, de desarrollo, estratégica, de gestión por competencias o de gestión del conocimiento) se encuentra una empresa). El instrumento es una entrevista estructura que se aplica lo los encargados de la gestión del Recurso Humano consta de 28 apartados con 7 columnas en la primera de ellas están los criterios de las prácticas y las siguientes 6 columnas que corresponden a cada una de las fases de la gestión del recurso humano se listan los indicadores que determinan el grado de maduración de la práctica correspondiente y través de la cual se identifica también cada empresa en relación a tamaño y giro.

La determinación de tamaño de muestra estuvo basado en un muestreo no probabilístico, por conveniencia (Hernández, Fernández y Baptista, 2003; Namakforoosh, 2003) en donde la selección de la muestra se realizó con base al siguiente criterio: empresas que tuvieran por lo menos un empleado y que realizaran funciones de administración de recursos humanos, conforme a recomendaciones de tamaño (Hair, 1999) se definió una muestra de 100 empresas del Estado de Durango, que incluía micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios a las que se tuvo acceso. Los directorios se elaboraron con apoyo de la subdirección de egresos del H. Ayuntamiento de Durango, docentes de la Facultad de Contaduría e inclusive por amistades y conocidos de los entrevistadores.

La muestra quedó integrada por 100 empresas del estado de Durango con al menos un empleado y que realizan funciones de administración de recursos humanos distribuidas en base a tamaño y giro según la relación que se muestra en la tablas 3 y 4

Tabla 3. Clasificación de Empresas Encuestadas por Tamaño

Tamaño	Frecuencia	%
Micro empresa (de 1 a 10 empleados)	78	78%
Pequeña empresa (de 10 a 30 empleados)	10	10%
Mediana empresa (de 30 a 100 empleados)	8	8%
Grande (de 100 empleados en adelante)	4	4%
Total	100	100%



Tabla 4. Clasificación de Empresas Encuestadas por Giro

Giro	Frecuencia	%
Comercio	42	42%
Manufacturera	18	18%
Servicio	40	40%
Total	100	100%

La entrevista se aplicó a los responsables de la gestión del recurso humano en la empresa independientemente de la existencia o no del puesto, la recolección de los datos se realizó con apoyo de alumnos de las carreras de administración y contabilidad de la Universidad Juárez del Estado de Durango, considerando que su formación académica les facilitaría la aplicación del instrumento, a estos asistentes de investigación se les capacitó en relación al proyecto y los instrumentos utilizados. La entrevista se realizaba previa cita, vía telefónica con base a los directorios obtenidos.

Los datos se registraron en base elaborada para tal fin por la Dra. Liquidano Rodríguez (2006). Utilizando SPSS.2010. Una vez completa la base se determina la fase en que se encuentran las empresas y analizan los resultados para responder a las preguntas de investigación planteadas.

Para obtener el grado de maduración de cada una de las prácticas administrativas se promedió el valor de los criterios que las integran, valor determinado según las respuestas que el entrevistador proporcionó, otorgando una calificación uno al seis, donde los valores de uno a 1.83 corresponden a la *Fase Administrativa* y de 5.2 a 6 a la *Fase de Gestión del Conocimiento*, de igual forma la calificación general de la empresa corresponde al promedio de los 28 criterios, y la fase de las empresas en general al promedio de los valores obtenidos de las práctica ubicando a las prácticas y/o empresas en la fase conforme a los rangos que se indican en la Tabla 3.

Tabla 5. Rangos para determinar en qué fase de la administración de cada práctica y/o empresa

Valor asignado por fase	Fase de la administración	Rango
1	Fase administrativa	1 – 1.83
2	Fase de gestión	1.84 – 2.67
3	Fase de desarrollo	2.68 – 3.51
4	Fase de gestión estratégica	3.52 – 4.35
5	Fase de gestión por competencias	4.36 – 5.19
6	Fase de gestión del conocimiento	5.20 - 6

Fuente: Liquidano, 2006.

Resultados



Los resultados de los valores obtenidos por criterio, prácticas y empresa se reportan en forma general y clasificados según el giro y tamaño en la tabla 6. En función de los rangos establecidos se reporta en la tabla 7 la fase en que se encuentran cada uno de los criterios, las prácticas y el valor promedio obtenido de las empresas encuestadas en forma general, por giro y por tamaño.



Tabla 6. Resultados Generales del uso de Prácticas de RH en la empresas del Estado de Durango

No	PRACTICAS Criterios de cada Fase	GENERAL	TAMAÑO				GIRO		
		PROMEDIO	PROMEDIO				PROMEDIO		
			MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	COMERCIO	MANUFACT	SERVICIO
PRÁCTICAS DE ENTRADA E INTEGRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA A									
1	Reclutamiento	1.90	1.63	2.00	3.50	4.00	1.88	1.72	2.03
2	Selección	2.10	1.95	2.20	3.25	3.00	2.1	2.06	2.18
3	Contratación y Despido	1.80	1.47	2.20	3.75	2.75	2	1.39	1.73
4	Inducción o Integración	2.70	2.44	2.90	4.00	3.50	2.69	2.5	2.68
5	Diseño y Procesos de Trabajo	1.80	1.68	1.50	3.38	2.75	1.88	1.67	1.88
	PROMEDIO	2.06	1.83	2.16	3.58	3.20	2.11	1.87	2.1
PRÁCTICAS DE PERMANENCIA, DESARROLLO Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA A									
6	Adiestramiento	2.50	2.35	2.60	3.63	2.50	2.43	2.5	2.53
7	Capacitación y Desarrollo	2.10	1.88	2.60	3.50	2.00	2.12	1.89	2.15
8	Formación de Personal	1.80	1.67	1.80	2.75	2.00	1.76	1.78	1.8
9	Higiene y Seguridad Industrial	2.80	2.63	3.10	3.75	3.75	3.12	2.5	2.63
10	Evaluación del Desempeño	2.40	2.18	2.80	3.75	3.50	2.64	2.17	2.3
11	Sueldos y Salarios	2.20	1.95	2.30	3.63	3.50	2.43	1.89	2.05
12	Criterios de Promoción	2.10	1.85	2.30	3.63	3.50	2.21	2.22	1.93
13	Rel. Laborales y Negociaciones	2.00	1.79	2.10	3.00	3.25	2.1	1.83	1.93
14	Procedimiento de Quejas	2.20	1.88	3.30	3.13	2.75	2.45	1.56	2.13
15	Responsabilidad Social	1.90	1.71	2.40	3.00	3.00	2.43	1.5	1.6
16	Programa de Calidad	2.30	2.00	2.70	4.00	3.75	2.62	2.11	2.05
	PROMEDIO	2.21	1.99	2.55	3.43	3.05	2.39	1.99	2.1
PRÁCTICAS DE PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA A									
17	Planeación de RH	2.10	1.73	2.50	4.00	4.00	2.24	1.67	2.1
18	Planeación Estratégica de Rh	2.10	1.62	3.20	4.00	3.75	2.33	1.56	1.98
	PROMEDIO	2.17	1.67	2.85	4.00	3.88	2.29	1.61	2.04
PRÁCTICAS DE CONTROL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA A									
19	Reg. y Controles Admvs.	1.80	1.45	2.20	3.50	4.00	2.05	1.56	1.63
20	Rotación y Ausentismos	1.90	1.63	1.90	3.38	4.00	1.95	1.78	1.88
21	Graficas y Estadísticas	1.50	1.28	1.40	2.63	2.75	1.64	1.33	1.33
22	Controles Estratégicos	2.20	1.85	3.20	3.38	3.00	2.6	1.5	1.98
23	Auditoria de Rh	1.60	1.28	1.70	3.38	3.25	1.79	1.39	1.43
24	Comput. Elemento de Control	1.90	1.71	1.80	3.63	2.50	2.07	1.67	1.83
	PROMEDIO	1.82	1.53	2.03	3.31	3.25	2.02	1.54	1.68
PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA A									
25	Motiv. y Comunic. del Personal	2.20	1.97	2.60	3.13	4.00	2.19	2.06	2.3
26	Ética	2.30	2.23	2.20	3.13	2.50	2.17	2.11	2.55
	PROMEDIO	2.25	2.10	2.40	3.13	3.25	2.18	2.08	2.43
PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA GLOBALIZACIÓN									
27	Planeación de vida y carrera	1.40	1.31	1.70	1.25	2.25	1.48	1.39	1.28
28	Admon. Internacional de RH	1.20	1.12	1.30	1.63	2.25	1.19	1.17	1.28
	PROMEDIO	1.30	1.21	1.50	1.44	2.25	1.33	1.28	1.28
	PROMEDIO GENERAL	2.03	1.79	2.30	3.31	3.13	2.16	1.80	1.97
	Empresas	1.97	1.72	2.25	3.15	3.15	2.05	1.73	1.94

Fuente: Del Campo, 2011



Tabla 7. Fase de la gestión del RH en Empresas del Estado de Durango

No	PRÁCTICAS	GENERAL	TAMAÑO				GIRO		
	Criterios de cada Fase	PROMEDIO	PROMEDIO				PROMEDIO		
			MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	COMERCIO	MANUFACT	SERVICIO
PRÁCTICAS DE ENTRADA E INTEGRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA A									
1	Reclutamiento	F2	F1	F2	F3	F4	F2	F1	F2
2	Selección	F2	F2	F2	F3	F4	F2	F2	F2
3	Contratación y Despido	F1	F1	F2	F4	F3	F2	F1	F1
4	Inducción o Integración	F3	F2	F3	F4	F3	F3	F2	F2
5	Diseño y Procesos de Trabajo	F1	F1	F1	F3	F3	F2	F1	F2
	PROMEDIO	F2	F1	F2	F4	F3	F2	F2	F2
PRÁCTICAS DE PERMANENCIA, DESARROLLO Y SATISFACCIÓN LABORAL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA A									
6	Adiestramiento	F2	F2	F2	F4	F2	F2	F2	F2
7	Capacitación y Desarrollo	F2	F2	F2	F3	F2	F2	F2	F2
8	Formación de Personal	F1	F1	F1	F3	F2	F1	F1	F1
9	Higiene y Seguridad Industrial	F3	F2	F3	F4	F4	F2	F2	F2
10	Evaluación del Desempeño	F2	F2	F3	F4	F3	F2	F2	F2
11	Sueldos y Salarios	F2	F2	F2	F4	F3	F2	F2	F2
12	Criterios de Promoción	F2	F2	F2	F4	F3	F2	F2	F2
13	Rel. Laborales y Negociaciones	F2	F1	F2	F3	F3	F2	F1	F2
14	Procedimiento de Quejas	F2	F2	F3	F3	F3	F2	F1	F2
15	Responsabilidad Social	F2	F1	F2	F3	F3	F2	F1	F1
16	Programa de Calidad	F2	F2	F2	F4	F4	F2	F2	F2
	PROMEDIO	F2	F2	F2	F4	F3	F2	F2	F2
PRÁCTICAS DE PLANEACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA A									
17	Planeación de RH	F2	F1	F2	F4	F4	F2	F1	F2
18	Planeación Estratégica de Rh	F2	F1	F3	F4	F4	F2	F1	F2
	PROMEDIO	F2	F1	F3	F4	F4	F2	F1	F2
PRÁCTICAS DE CONTROL DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA A									
19	Reg. y Controles Admvs.	F1	F1	F2	F3	F4	F2	F1	F1
20	Rotación y Ausentismos	F2	F1	F2	F3	F4	F2	F1	F2
21	Graficas y Estadísticas	F1	F1	F1	F2	F3	F1	F1	F1
22	Controles Estratégicos	F2	F2	F3	F3	F3	F2	F1	F2
23	Auditoria de Rh	F2	F1	F1	F3	F3	F1	F1	F1
24	Comput. Elemento de Control	F2	F1	F1	F3	F2	F2	F1	F1
	PROMEDIO	F1	F1	F2	F3	F3	F2	F1	F1
PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA A									
25	Motiv. y Comunic. del Personal	F2	F2	F2	F3	F4	F2	F2	F2
26	Ética	F2	F2	F2	F3	F3	F2	F2	F2
	PROMEDIO	F2	F2	F2	F3	F3	F2	F2	F2
PRÁCTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA GLOBALIZACIÓN									
27	Planeación de vida y carrera	F1	F1	F1	F1	F2	F1	F1	F1
28	Admon. Internacional de RH	F1	F1	F1	F1	F2	F1	F1	F1
	PROMEDIO	F1	F1	F1	F1	F2	F1	F1	F1
PROMEDIO GENERAL		F2	F1	F2	F3	F3	F2	F1	F2
Empresas		F2	F1	F2	F3	F3	F2	F1	F2

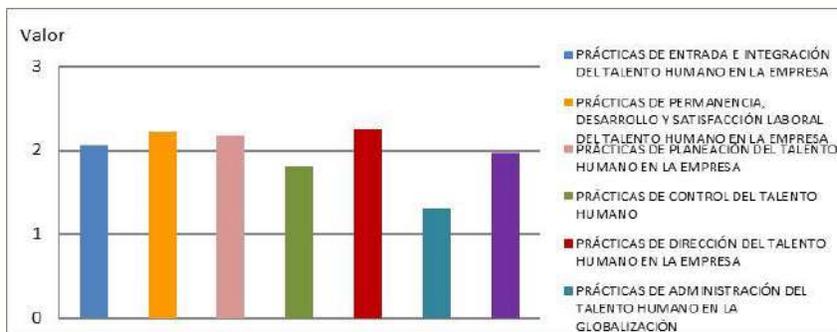
Fuente: Del Campo, 2011



F1=Fase administrativa, F2= Fase de gestión, F3= Fase de desarrollo, F4=Fase de gestión estratégica, F5= Fase de gestión por competencias
 F6= Fase de gestión o administración del conocimiento

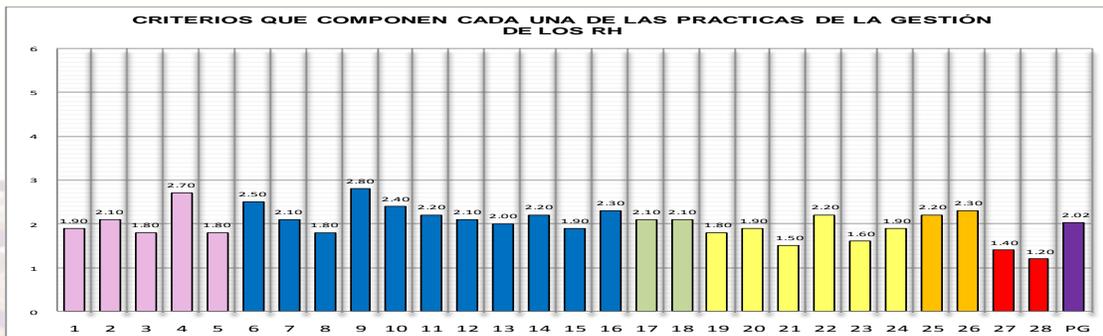
Los resultados de cada una de las seis prácticas de la gestión del RH, y el promedio de cada uno de los criterios que las integran nos indican, (Tablas 6 y 7) que las empresas del Estado de Durango se encuentran en la segunda Fase de la evolución administrativa. El promedio de las seis fases (1.97) hace que se considera las empresas de Durango se encuentren en la segunda fase con valores inferiores en las *Prácticas de Administración del Talento Humano en la Globalización* y en las *Prácticas del Control Talento Humano en la Empresa*, el análisis comparativo de medias para pruebas de rangos múltiples da diferencias significativas a un nivel de confianza del 95% de estas prácticas con el resto e incluso entre ellas. (Fig. 1)

Figura 1. Prácticas de Recursos Humanos que realizan las empresas del Estado de Durango



Los datos obtenidos en relación a las prácticas (tablas 6 y 7) presentan poca diferencias entre ellas, aunque se podría considerar dos grupos, los que se encuentran en la fase 2 de la gestión del recurso humano y los dos grupos de prácticas en fase 1 (Fig. 2), en el caso de las *prácticas del Gestión del Control del Talento Humano* los bajos valores de los criterios 19 y 21 que se relacionan con la ausencia de registro y control administrativo del RH bajan el valor promedio y en relación las *prácticas del Talento Humano en la Globalización* se obtienen valores muy bajos en los criterios 27 y 28, las empresas no se consideran parte de un mundo globalizado y desconocen las tendencias en relación a su manejo, existen otros criterios en F1 que no afectan prácticas en conjunto como son: diseño y proceso del trabajo (criterio 5) y la resistencia a la formación de personal (criterio 8).

Figura 2. Criterios que componen cada una de las Prácticas de la gestión de los RH.



Fuente: Del Campo, 2011



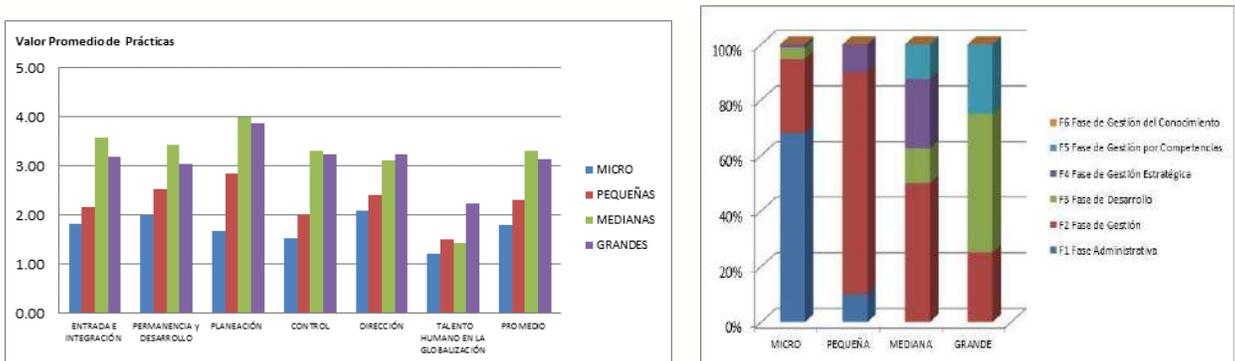
Fase de las empresas del Estado de Durango según su tamaño

Los resultados obtenidos de cada uno de los criterios de la gestión del Recurso Humano de las empresas encuestadas clasificadas por tamaño se presenta en la tabla 6 y en la tabla 7 se muestra la fase correspondiente y los resultados de la clasificación por empresa en la tabla 8. El análisis comparativo tanto por fase como por criterio entre las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas del estado de Durango, como era de esperar da resultados diferenciados entre ellas, con las empresas medianas y grandes en una fase superior (Fase 3), las pequeñas en fase 2 y las micro en fase 1, llama la atención como las empresas medianas tienen ya en Fase 4 (Fig. 3) los primeros tres grupos de prácticas, lo confirma el planteamiento teórico en relación al avance en madurez por grupo de prácticas y también llama la atención que esta consolidación se da inclusive por encima de las grandes pero a diferencia de las éstas sus valores de las *Prácticas del Talento en la Globalización* es incipiente (F1).

Tabla 8. Fase de la Gestión del RH de Empresas en el Estado de Durango según su Tamaño

FASE	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
F1 Fase Administrativa	53	1	0	0
F2 Fase de Gestión	21	8	4	1
F3 Fase de Desarrollo	3	0	1	2
F4 Fase de Gestión Estratégica	1	1	2	0
F5 Fase de Gestión por Competencias	0	0	1	1
F6 Fase de Gestión del Conocimiento	0	0	0	0
TOTAL	78	10	8	4

Figura 3. Prácticas de RH de las empresas del Estado de Durango según su tamaño.



Fuente: Del Campo 2011

Fase de las empresas del Estado de Durango según su giro

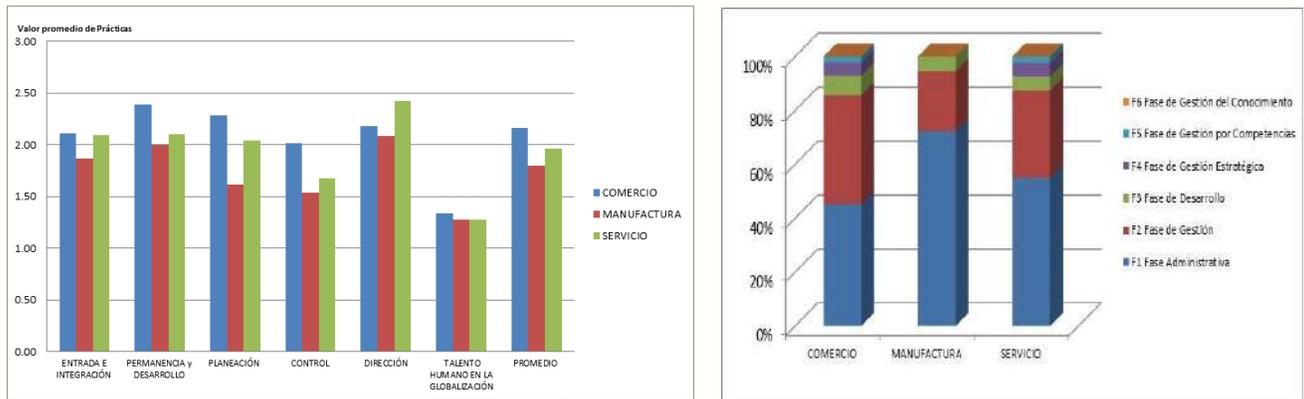
Las empresas por giro quedaron clasificadas, como se indica en la tabla 9 y los resultados señalan que de este grupo, las empresas manufactureras se encuentran en la Fase 1 en relación a la gestión del recurso humano diferenciándose de los otros dos grupos en parte a que carecen de Planeación y Control del Recurso Humano (Prácticas de la 17 a la 24 en Fase 1).



Tabla 9. Fase de la Gestión del RH de Empresas en el Estado de Durango según su Giro

FASE	COMERCIO	MANUFACTURA	SERVICIO
F1 Fase Administrativa	19	13	22
F2 Fase de Gestión	17	4	13
F3 Fase de Desarrollo	3	1	2
F4 Fase de Gestión Estratégica	2	0	2
F5 Fase de Gestión por Competencias	1	0	1
F6 Fase de Gestión del Conocimiento	0	0	0
TOTAL	42	18	40

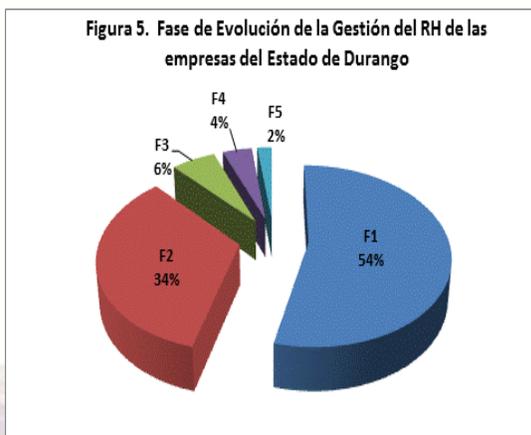
Figura 4. Prácticas de RH que realizan las empresas del Estado de Durango según su Giro



Fuente: Del Campo 2011

Las empresas manufactureras que se esperaba fueran más organizadas sorprendieron teniendo los puntajes más bajos en todas las prácticas independientemente, habría que analizar si el mejor desempeño de los otros dos grupos se relaciona con el giro o esta correlacionado al tamaño de la empresa, donde las diferencias fueron más evidentes.

Análisis de Resultados



La información recabada nos permite dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas inicialmente y en este sentido considerar que en el Estado de Durango no aplica la gestión por competencias, de la muestra de 100 empresas tan sólo se encontraron dos empresas en esta fase de evolución, una empresa de servicios grande y una empresa comercial mediana. Según los resultados obtenidos (Fig 5), más del 50% de las empresas no han logrado pasar de la primera fase, la tercera parte está ubicada en fase dos lo que indica la falta de gestión del RH en las empresas locales en donde el 88% no alcanza la tercera fase, seis empresas (6%) se encuentran en fase de desarrollo y cuatro en fase estratégica.

Las prácticas de la gestión del RH que mejor se desarrollan bajo una apreciación relativa son las *prácticas de inducción e integración* y las *de seguridad e higiene* en una fase de maduración de desarrollo, ninguna práctica se realiza a valores cercanos de la fase competencia. Las prácticas que menos se han desarrollado son las *Prácticas de administración del talento humano en la globalización* y las *Prácticas de control del talento humano* de la empresa ubicadas en fase 1.

El estudio comparativo de las empresas del Estado de Durango según su tamaño, nos permite identificar que las micro empresas han desarrollado más las *prácticas de dirección del talento humano* en la empresa, fortaleza señalada reiterativamente para estas empresas. A las pequeñas empresas habría que agregar las *prácticas de planeación* como una fortaleza que las diferencia. Las medianas y grandes empresas han desarrollado las *prácticas de planeación hasta la cuarta fase* y con valores equivalentes se diferencian entre ellas en el sentido de que las medianas empresas tienen también en fase cuatro las *prácticas de integración* y las *de permanencia y desarrollo del talento humano en la empresa* en tanto que las grandes empresas tienen mejores controles y han evolucionado a la *fase dos en relación al talento humano en la globalización*, prácticas con menor desarrollo en todos los análisis. El tamaño es la variable en la que se pueden apreciar evidentes diferencias entre grupos, el análisis por rangos nos indicó que hay diferencias significativas cuando se comparan los grupos a excepción de la comparación entre empresas mediana y grandes a un nivel de significancia del 95%.

En el estudio comparativo de las empresas del Estado de Durango según su giro, podemos identificar que las empresas dedicadas al comercio y los servicios tienen valores semejantes en todas las prácticas y se encuentran en fase 2, valor que no alcanzan las empresas manufactureras aún en la fase 1, marcadas por los bajo valores en las *prácticas de planeación y control*.

Conclusiones.

El rezago en la gestión del recurso humano en las empresas del estado Durango a través del análisis del uso de prácticas, independientemente del enfoque ha mostrado la necesidad que tienen todas las empresas de mejorar en este rubro su desempeño.

- La mayor parte de las empresas se encuentran en la primera y segunda fase, ninguna de éstas les permitirá competir en un mundo globalizado donde las empresas competitivas, están inscribiéndose en la gestión de administración del talento humano en la globalización.
- La presentación puntualizada de los bajos valores de algunas prácticas, no es sino un análisis relativo, en realidad todas las prácticas presentan bajos valores alejados de la



sexta fase, acentuados con valores mínimos en el *control y la administración del talento humano en la globalización* en este sentido, no tienen sistematizados sus registros de RH y no favorecen la supervisión además están poco preparadas para enfrentar la competencia de empresas con mejor desempeño, como las de franquicia o extranjeras.

- La poca atención a la gestión del RH de las empresas, puede ser atribuible al costo de inversión necesario para implementar acciones, no se percibe de manera directa y clara las ventajas que genera su aplicación, en relación a este punto hay que considerar también, que han sido analizadas como iguales las diferentes y habría que replantear fases en función del tamaño o el giro.

La evaluación de la gestión del recurso humano a través de las 28 prácticas, es una herramienta que permite retroalimentar a las empresas evaluadas con los resultados obtenidos, proponiendo a cada una de ellas estrategias para mejorar su gestión a través de la capacitación para integrar de manera adecuada los criterios señalados, identificando en primer lugar los que están limitando el ascenso a la siguiente fase.

La presente investigación ha evidenciado la debilidad en la gestión del recurso humano de las empresas del Estado de Durango, se encuentran en fases muy bajas de desarrollo, en un mundo donde las empresas competitivas han superado ampliamente la gestión por competencias, en las fases en que se ubican no pueden competir a la par con empresas que ya están preparándose y conociendo como desempeñarse exitosamente ante los retos actuales. La aportación más importante de este trabajo no es resaltar el rezago sino la identificación de las necesidades puntuales señaladas por práctica y que pueden servir de punto de partida individualmente a cada empresa para mejorar su desempeño³.

³ *Nota: en este sentido A las empresas analizadas, se les envió una evaluación personalizada con información acerca del grado de evolución en que se encuentra su empresa, con información de cada uno de los criterios y comparativo con el promedio por giro y tamaño.*



Referencias

- Alvenfors, Adam** (2010). *Introduction - Integration? On the introduction programs' importance for the integration of new employees*. Tesis University of Skövde, School of Technology and Society, Sweden
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A.** (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos (101-104). Madrid: Pirámide.
- Cascio, WF y Aguinis, H.** (2005). *Applied Psychology Human Resource Management*. Pearson Prentice Hall.
- Cruz, M., Rojas, S., Vega L., G. y Villegas, Y.** (2002). El capital humano y la gestión por competencias, disponible en URL: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphumygescomp.htm>, [consultada mayo 12 del 2008]
- Del Campo, Alberto** (2011). *Grado de evolución administrativa en la gestión de Recursos Humanos en que se encuentran las empresas del Estado de Durango*. Tesis de Maestría no publicada. Universidad Juárez del Estado de Durango.
- Fey & Bjorkman** (2001). The Effect of Human Resource Management Practices MNC Subsidiary Performance in Russia. *Journal International Business Studies*, 32,59-75.
- Gamble, J.** (2007). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*, McGraw-Hill.
- Gutiérrez, S., Rubio A., y Montoya M., J.N.** (2011) La organización flexible y su influencia en la implantación de prácticas de alto rendimiento: un estudio empírico. *Cuadernos de Estudios Empresariales* 21,67-95
- Huselid, M.A., & Becker, B.E.** (1996) Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the Human Resource-firm performance link. *Industrial Relations*, 35, 400-422.
- Hair, Joseph F. et al.** (1999). *Análisis multivariante*. España: Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio, P.** (2003) *Metodología de la investigación México*. Mc Graw-Hill.
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña, mediana y gran empresa,** (2002) Diario Oficial de la Federación publicada 30 de marzo del 2002.
- Losey, M.** (1998). HR comes of age. *H.R. Magazine* 3,(3), 40.
- Liquidano Rodríguez, M. C.** (2006). *El impacto del perfil del administrador de Recursos Humanos en la evolución de la gestión de Recursos Humanos y su relación con el desempeño organizacional*. Tesis de Doctorado no publicada. Universidad Autónoma de San Luis Potosí
- Lookwood en Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado C. Y Baptista Lucio, Pilar** (2003) *Metodología de la investigación México*: Mc Graw-Hill, 705 p.
- Namakforoosh M., Naghi** (2003) *Metodología de la investigación* (2ª.ed.) México: Limusa.
- Sirianni, C.A.** (1992). Human Resource Management in Italy. *Employee Relations*, 14, 5.
- Soto Melero, Olga L.** (2006) *El impacto del contexto organizacional en el perfil del administrador de recursos humanos: estudio comparativo en empresas del sector manufacturero en Zacatecas*. Tesis de Maestría no publicada. Instituto Tecnológico de Durango.
- Valle Cabrera, R.** (1995). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Adisson-Wesley Iberoamericana.
- Wright, P. y Snell, S.** (1998). "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management", *Academy of Management Review*, 23 (4), 756-772.

