

**La gestión del Capital Humano como estrategia para mejorar el desempeño organizacional de las empresas en México**

*JOSÉ LUIS FLORES GALAVÍZ<sup>1</sup>*  
*LETICIA REFUGIO CHAVARRÍA LÓPEZ<sup>2</sup>*

**RESUMEN**

El objetivo de ésta investigación, pretende identificar en qué medida la gestión del capital humano y los factores como comunicación, liderazgo, y seguridad social pueden tener repercusiones en el desempeño, y afectar el valor de mercado para construir mejores y más grandes organizaciones empresariales competitivas. El diseño metodológico de la investigación es de tipo cualitativa, descriptiva y documental, inductiva y no experimental. Con un eje de tiempo transversal, longitudinal, con datos recabados en el mes de diciembre del 2015. Por lo que la aportación de éste trabajo radica en mejorar el desempeño organizacional a través de estrategias concretas basadas en la gestión del Recurso Humano que puedan contribuir a solucionar dicha problemática.

**Palabras clave:** Desempeño organizacional, Gestión de Capital Humano, Comunicación, Liderazgo y Seguridad Social.

**ABSTRACT**

The objective of this research is to identify to what extent the management of human resources and factors such as communication, leadership, and social security that may impact on performance. The methodological research design is qualitative, descriptive and documentary, inductive and non-experimental. With an axis transverse, longitudinal time, with data collected in December 2012. So the contribution of this work is to improve organizational performance through concrete strategies based on human resource management that can help solve this problem.

**Keywords:** Organizational performance, Human capital management, communication, leadership y social security.

---

<sup>1</sup> Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás.

<sup>2</sup> Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás.

## INTRODUCCIÓN

Medir el desempeño permite a las organizaciones conocer sus resultados actuales y proyectar sus objetivos en términos de su visión, misión y estrategias, le permite además convertir éstas últimas en acciones concretas, y dar una visión del desempeño del negocio (Kaplan y Norton, 2001). Las prácticas de evaluación del desempeño han sido ampliamente estudiadas (Álvarez y Calderón, 2006; Dolan, Schuler, y Valle, 2007; Gubman, 2000; Valle, 2004), y dichas prácticas pueden ser adaptables a organizaciones productivas y no productivas (de servicios), ya que independiente del tipo de organización, el aporte de la evaluación del desempeño individual sobre el organizacional radica en los aportes que las personas hacen al logro de los objetivos organizacionales. Siendo innegable el valor que genera el talento humano en el desempeño organizacional de las empresas, pues se puede construir ventaja competitiva sostenible a partir de las personas (Calderón, 2004) permitiendo integrar lo humano y lo estratégico en las empresas, integrando conceptos de estrategia, competitividad y evaluación del desempeño, asumiendo a la persona como eje integrador fundamental para el éxito organizacional.

Con base a lo anterior, se precisó como objetivo general de ésta ponencia identificar en qué medida la gestión de los recursos humanos y los factores como comunicación, liderazgo, y seguridad social pueden tener repercusiones en el desempeño organizacional.

1439

---

Siendo los objetivos específicos:

- Analizar cuáles serían los indicadores más importantes de la Gestión del Recurso Humano dentro de una distribuidora automotriz en la Ciudad de México que contribuyen al desempeño organizacional.
- Describir de qué manera la comunicación, el liderazgo y la responsabilidad social han sido un factor determinante para el desempeño organizacional.
- Proponer estrategias en Recursos Humanos que permitan mejorar el desempeño organizacional en las distribuidoras automotrices en México.

## DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Durante las últimas cuatro décadas, la búsqueda de un modelo de gestión que comprenda la evaluación del desempeño de la organización ha alimentado las expectativas de los gestores. Los esfuerzos para hallar el ansiado modelo han ido desde la implementación de sistemas rígidos y altamente estructurados, en los que los procedimientos han sido el eje de la gestión, hasta la adopción de sistemas flexibles, en los que la medida de proximidad a los resultados esperados y la adición del recurso humano a la ventaja competitiva de la organización son los ejes que orientan el proceso conocido como la «gestión» (Quinn, Farman, Thompson y McGrath, 2003; Ansoff y McDonnell, 1990).

Bajo la denominación de desempeño organizacional se puede encontrar la productividad, la satisfacción de los empleados, la rentabilidad, la eficiencia, entre otros. El desempeño es un concepto multidimensional y una sola definición puede no ser capaz de proporcionar una adecuada comprensión de las implicaciones de otros conceptos de interés en el mismo.

Sin embargo en este complejo escenario, la producción intelectual asociada a la evaluación del desempeño en el nivel de la firma ha sido generosa, como evidencia la vasta literatura sobre el tema (Kaplan y Norton, 1996 y 2001; Oakland, 2004) y el extenso inventario de marcos de referencia, metodologías y herramientas asociado a los sistemas de gestión y control estratégico que comprende, entre otros, la administración por objetivos (APO), los presupuestos, las métricas financiero-contables, el costeo basado en actividades, los modelos de gestión de la calidad (Malcolm Baldrige) y los cuadros de mando integral (Balanced Scorecard) y, más recientemente, las herramientas de valor económico agregado (EVA) y gerencia basada en valor (GBV).

Un modelo de desempeño organizacional para una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

## GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

Actualmente existe un consenso académico mayoritario respecto al uso del enfoque de sistemas para analizar a la gestión de capital humano dentro de una organización, identificándose habitualmente en la literatura especializada en esta materia cinco diferentes subsistemas: ingreso, desarrollo, compensación, mantenimiento y control de recursos humanos, transformándose en las principales áreas de trabajo del Departamento de Recursos Humanos (Chiavenato, 2000; Dessler, 2001; Dolan, 2003; Ivancevich, 2004). Sin embargo, (Hax y Majluf, 1996), plantean la necesidad de otorgarle un carácter más estratégico a la gestión de recursos humanos centrado en:

- Manejo de la selección, promoción y destinación del flujo de personas hacia, en, y desde la organización.
- Evaluación del desempeño de las personas dentro de la organización.
- Recompensas que constituyen una compensación adecuada, beneficios complementarios y apoyo motivacional a los empleados a todo nivel.
- Desarrollo ejecutivo que crea mecanismos para acrecentar habilidades, oportunidades promocionales y alternativas de carrera al interior de la empresa.
- Relaciones y canales de comunicación con obreros y empleados para establecer un clima de cooperación entre gerentes y empleados.

Esta perspectiva es avalada por (Becton y Schraeder, 2009), quienes señalan que "se refiere a las contribuciones de las estrategias de recursos humanos para alcanzar la eficacia organizacional y la forma en que estos aportes se concretan en el diseño, formación y aplicación de un conjunto coherente de políticas y prácticas para garantizar que el capital humano de la organización (empleados, conocimientos colectivos, competencias y habilidades) contribuyen a los objetivos empresariales generales", planteando uno de los desafíos más importantes que posee la gestión de recursos humanos: adquirir un nivel de importancia dentro de la organización similar al de otras áreas tales como marketing, finanzas o adquisiciones.

Además, (Oss, 2004) propone ocho estrategias para transformar la oficina de personal en un departamento de Gestión de Recurso Humano, especialmente en sectores donde el acceso al recurso humano competente es complejo:

- Desarrollo de competencias basado en las descripciones de puestos y en los procesos de contratación.
- Mantener contacto con individuos hábiles para desarrollar los procesos de reclutamiento.

- Garantizar a la eficacia como una rutina en las funciones de gestión de recursos humanos.
- Iniciativas corporativas para el desarrollo del capital humano de la organización.
- Proporcionar seguridad en el empleo y un trabajo que moldee las habilidades laborales.
- Adaptación a la inevitable rotación de personal.
- Rendimiento basado en la aplicación de sistemas de compensación.
- Planificación para el liderazgo y la continuidad de la sucesión.

En cuanto a los desafíos emergentes que existen actualmente para la Gestión de recursos humanos es posible mencionar a la gestión de la diversidad y los expatriados, el desarrollo de ambientes laborales saludables, la conciliación de la vida familiar y laboral, los beneficios sociales, la ética, la relación con los sindicatos, la seguridad e higiene, la comunicación interna y la cultura organizacional, lo que exige a los departamentos de personal una mayor preparación y capacidad para asumir estos nuevos desafíos más allá de los tradicionales aspectos administrativos o procedimentales con los que habitualmente se relaciona a esta unidad, transitando hacia el desarrollo de una gestión más estratégica del recurso humano (Maristany, 2000; Dessler, 2001; Gómez, 2001; Dolan, 2003; Laursen, 2003; Mathis y Jackson, 2003; Ivancevich, 2004; Delgado, 2005; Mondy, 2005).

## COMUNICACIÓN

La creciente importancia de la comunicación en las corporaciones es indudable y presenta una necesidad en cualquier empresa que quiera alcanzar sus objetivos hoy en día.

La oferta mediática en los últimos años también ha crecido de modo notable, pensemos por ejemplo en la proliferación de publicaciones on-line o en el incremento de canales de televisión a disposición de los telespectadores.

De este modo, la fragmentación de los medios de comunicación se suma al incremento de la competencia y a la mayor sofisticación de los clientes para hacer de la estrategia de comunicación una clave esencial para el correcto desempeño de las organizaciones.

Y en éste contexto entonces resulta necesario mencionar no solo a los distintos elementos que intervienen en un proceso de comunicación (emisor, receptor, medio, mensaje,...), sino los mecanismos estratégicos a través de los cuáles la comunicación puede influir en el comportamiento de los individuos, y sus implicaciones éticas y sociales.

Y entonces el factor estratégico se hace patente en el proceso mental de crear y transmitir una idea capaz de generar un cambio o un comportamiento voluntario en los interlocutores de los mensajes. En esta línea, Costa (2003) resalta el componente persuasivo para conseguir actitudes particulares de las personas. Así, en el intercambio de mensajes, una comunicación es estratégica cuando en la interacción de actores con intereses diversos unos buscan persuadir a otros a partir de la planificación previa de los contenidos de los mensajes que se van a intercambiar y de los medios que van a utilizarse (Pérez, 2006). En ello cumplen un papel esencial los hábitos de consumo de información de los interlocutores, por lo cual los recursos del lenguaje son seleccionados a partir de los objetivos que se pretende alcanzar.

Según Grunig (1992), el modelo bidireccional simétrico de relaciones públicas hace posible que la organización se relacione de manera equitativa con personas y grupos de interés, y abre espacio para buscar acuerdos. A pesar de que se mueve en un plano bastante idealista, plantea cuestiones que llaman la atención sobre la necesidad de que en la sociedad se dialogue cuando existen puntos de vista dispares (Sotelo, 2001). Al abrir la posibilidad de solventar dificultades a partir de formas de consenso, formación y toma de conciencia de parte de la opinión pública, la comunicación estratégica beneficia los intercambios bidireccionales, por lo que no está en contravía de los postulados y valores fundacionales de las relaciones públicas ni de la comunicación para el desarrollo. En este último campo se ajusta, como se ha dicho, a procesos participativos orientados a que el diálogo y el debate

generen nuevas posibilidades en las personas, sobre diferentes aspectos sociales que entran a ser discutidos por ellas (Pérez, 2006).

Numerosos investigadores y estudiosos de la comunicación en las organizaciones han dicho de distintas maneras que esta debe considerarse elemento central en la toma de decisiones y, por tanto, los representantes del área deben participar de forma activa en el diseño de la estrategia global de la organización aportando información útil, fidedigna, obtenida del monitoreo permanente del entorno y del diálogo constante con los grupos de interés de la entidad. Se resalta que una de las condiciones necesarias para que la comunicación tenga un carácter estratégico consiste en que los objetivos y las acciones del área, la función o el programa, apoyen el cumplimiento de la misión y de los fines de la entidad y sus dependencias, pues no es lógico que la organización marche por un rumbo y la comunicación lo haga por otro distinto (Costa, 2003).

La comunicación se ha convertido en un elemento crucial para que las Organizaciones cumplan con sus fines. Por eso se gestiona y se planifica, en lugar de dejar que fluya al azar, pues a diferencia del periodista, el comunicador estratégico utiliza la información para generar cambios de actitud y de comportamiento en las personas, de manera que se pueda avanzar hacia las metas y los objetivos de la organización (Wilcox *et al.*, 2001).

## LIDERAZGO

El liderazgo se entiende como el proceso social de influir en un grupo para alcanzar ciertos objetivos, en diversas definiciones del término *liderazgo* encontramos conceptos como proceso, interrelación, comportamiento, dirección, orientación hacia las metas, uso del poder, influencia, seguidores, entre otros (House, Wright y Adytia, 1999; Kouzes y Posner, 2002). Para los fines de este estudio, el concepto de liderazgo se define como la capacidad que tiene un individuo de influenciar, motivar y permitir a otros contribuir a la eficacia y el éxito de la organización (House Et al, 1997).

En la década de los ochenta se hizo la distinción entre líder transaccional y transformacional.

El primero guía o motiva a sus seguidores hacia las metas fijadas, aclarándoles sus tareas y papeles requeridos para ello; el segundo, los inspira a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, pues es poseedor de un carisma que le proporciona la capacidad de producir un impacto en ellos que los lleve a superarse y a trabajar en equipo. Este último líder se caracteriza por interesarse por el subordinado en cuanto a su desarrollo, por cambiar su visión de los problemas y lograr que se esfuerce por alcanzar sus metas (Bass, 1985).

Por otro lado, el líder transaccional reconoce lo que desean los seguidores y promete ayudarlos a conseguirlo mediante un intercambio. Básicamente, dicho líder se acerca a los seguidores con la promesa de una compensación, sin embargo, ambos enfoques no se deben ver como opuestos. Seltzer y Bass (1990) afirman que sobre el liderazgo transaccional se construye el transformacional.

Y finalmente el liderazgo de evitación pasiva o *laissez-faire*, en el cual se presenta alguna reacción correctiva del líder sólo cuando los problemas se tornan extremadamente serios y a menudo evita tomar algún tipo de decisión.

Se han identificado nueve dimensiones de comportamientos que cubren el liderazgo

Transformacional, transaccional y *laissez-faire*, los primeros cinco forman parte del liderazgo transformacional y los dos siguientes al liderazgo transaccional, siendo el último realmente la ausencia de liderazgo, y se detallan en la Figura 1:



---

---

## ESTRUCTURA FACTORIAL DEL MLQ-5X

---

---

### Factores de liderazgo transformacional

---

---

Influencia idealizada (atribuida)	Los líderes altos en éste factor son admirados, respetados y obtienen la confianza de la gente. Los seguidores se identifican con ellos y tratan de imitarlos.
Influencia idealizada (conducta)	Tiene el mismo significado que el factor anterior, pero se centra en conductas específicas
Motivación inspiracional	Se refiere a los líderes que son capaces de motivar a los miembros de su equipo, proporcionando significado a su trabajo. Así mismo el líder formula una visión de futuro atractiva para los empleados y la organización.
Estimulación intelectual	Estos líderes estimulan a sus colaboradores a ser innovadores, creativos y buscar por sí mismos la solución a los problemas que pueden plantearse.
Consideración individualizada	Los líderes altos en éste factor prestan atención a las necesidades individuales de logro y crecimiento de los miembros de su equipo, actuando como mentores o coaches.

---

---

### Factores de liderazgo transaccional

---

---

Recompensa contingente	El líder clarifica las expectativas de sus seguidores y proporciona reconocimientos cuando se consiguen los objetivos.
Dirección por excepción (activa)	Este tipo de líderes se centran en corregir los fallos y desviaciones de los empleados a la hora de conseguir los objetivos propuestos por la organización.

---

---

### Factores de liderazgo pasivo - evitador

---

---

Dirección por excepción (pasiva)	Estos líderes suelen dejar las cosas como están, y en todo caso, solo intervienen cuando los problemas se vuelven serios.
Laissez - faire	Señala aquellos líderes que evitan tomar decisiones y verse implicado en los asuntos importantes.

---

---

**FIG. 1 Estructura factorial del MLQ – 5X**

**Fuente: Avolio, Bass y Jung (1999)**

Por su parte, (Kouzes y Posner, 1990) han preguntado a más de 7.500 gerentes qué es lo que admiran en sus líderes, y sus respuestas se han concentrado en cuatro cualidades del factor credibilidad: *honesto, competente, ver hacia adelante e inspirador*. Estos autores apuntan el éxito del liderazgo más en la percepción que tienen los seguidores sobre las habilidades del líder, que en la percepción propia de él mismo. También los líderes han logrado éxito porque son capaces de crear condiciones en las cuales los empleados pueden ellos mismos situarse en la práctica del aprendizaje organizacional (Brown y Posner, 2001).

En los últimos años se ha ido incorporando con mayor fuerza el estilo de liderazgo como una variable que se incluye en la teoría de los escalafones superiores, dado que esta dimensión tiene efectos directos sobre la productividad de los individuos. (Evkall y Ryhammar, 1998), y que influye sobre el clima organizativo y el clima impacta sobre la creatividad, los procesos de toma de decisiones y sobre los resultados que logran las organizaciones, (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008). Por su parte, (Kahai y Sosik, 1997) hallan, que el estilo de liderazgo participativo encuentra mayor colaboración entre los subordinados.

También se ha encontrado que el estilo de liderazgo tiene efectos sobre la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas y el compromiso, así como sobre el clima organizativo, (Goleman, 2000). La conducta de los subordinados puede verse influenciada por la motivación que genera el líder, (Shamir, House y Arthur, 1993). Y (Ogbonna y Harris, 2000), han encontrado evidencia empírica que muestra que el estilo de liderazgo afecta el desempeño a través de la cultura organizacional,

En México los estudios de (Hofstede, 1984), muestran, que los gerentes mexicanos tienen un grado alto sobre la distancia del poder y la evasión de la incertidumbre. De aquí que los gerentes mexicanos practiquen muy poco la innovación sobre operaciones empresariales, y se arriesguen mucho menos a nuevos mercados, a tecnologías o cuestionen las decisiones de los accionistas o dueños.

Así, el gerente mexicano observa un liderazgo transaccional más que transformacional (Shane, Venkataraman y MacMillan, 1995) y se le percibe como un autócrata (Kuchinke, 1999). De esta forma, el gerente mexicano podrá decidir sobre el rumbo empresarial, pero muy rara vez considerará

un reconocimiento a un subordinado y compartirá las decisiones con el grupo, puesto que él cedería el poder asumido.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL

El origen de la RSE data de los años 50 y 60 en Estados Unidos y se asienta en Europa, cuando, (La Comisión Europea, 2001) utilizó este concepto para incluir a los empresarios en las soluciones de tipo social estableciendo una reconciliación entre empresas y comunidad; tal hecho propició la conexión social, la solidaridad y el respeto al medio ambiente (Publicaciones Vértice, 2009).

En la década de los 60 y 70, el ambiente político y social se convirtió en una importante variable para las empresas americanas, dado que la sociedad fijaba su atención en cuestiones tales como la igualdad de oportunidades, el control de la comunicación, la conservación de la energía y los recursos naturales, la protección a los consumidores y a los trabajadores (Bateman & Snell, 2005). El debate público se dirigió a estos aspectos, estableciendo el modo como deberían responder las empresas ante estos retos; esta controversia se enfocó en el concepto de Responsabilidad Social Corporativa.

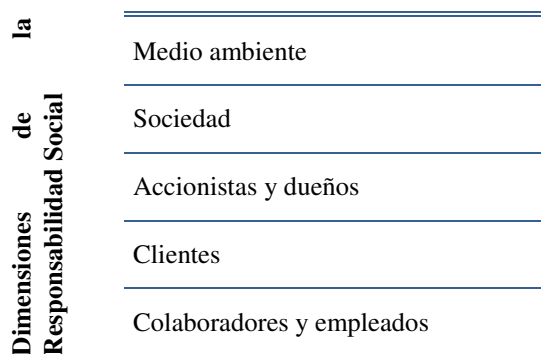
Actualmente, la Responsabilidad Social Empresarial actúa como medio acomodaticio a través del cual se construyen relaciones de beneficio recíproco entre los objetivos empresariales y los intereses colectivos de la sociedad. No obstante, la organización se sirve de estas relaciones para impulsar su crecimiento y garantizar la sostenibilidad integral del negocio y se define como el compromiso que asumen las empresas hacia la sociedad en beneficio del desarrollo sostenible, es decir, es el equilibrio entre el crecimiento económico y el bienestar social. Para Bateman y Snell (2005), "la empresa socialmente responsable maximiza los efectos positivos sobre la sociedad y minimiza sus efectos negativos"; todo esto conlleva a beneficios a largo plazo, tendientes a lograr un desarrollo sostenible. Se trata de desarrollar la estrategia de responsabilidad social a partir del perfeccionamiento de la relación beneficios económicos versus protección del ambiente, buscando más beneficios sociales generales.

La responsabilidad social empresarial puede ser entendida como la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (*stakeholders* o grupos de interés). Dicha responsabilidad es la forma como las empresas se relacionan entendiendo cómo sus actividades se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno". Mostrar interés en los colaboradores y darles importancia no solo logra que estos hagan su deber, sino que el crecimiento

personal y la satisfacción se desbordan sin límites en entrega hacia la organización, se aumenta la productividad y mejora la competitividad.

Martha Monsalve, especialista en derecho laboral afirma que hoy “se vive el auge de la RSE con el argumento de que el trabajador es quien contribuye a generar riqueza al empresario, y este último, por sentido de justicia, debe hacerlo partícipe de las utilidades, creando mecanismos que conllevan beneficios a los trabajadores y a las familias, mientras que a la empresa no le generan altos costos, porque hace uso de los recursos de la comunidad”.

En el ámbito empresarial se ha pensado que para generar una imagen positiva y mostrar que una organización implementa RSE es suficiente hacer relaciones públicas con sus *stakeholders* como clientes, e inversionistas y utilizando diversos medios de comunicación y espacios formales e informales para entregar los resultados de sus acciones de RSE primero a sus empleados, considerados estos como los mejores transmisores de los valores, principios y características de la identidad y personalidad de la organización.



**FIG. 2 Dimensiones de la Responsabilidad Social**  
Fuente: propia

Las organizaciones en general, deberían prestar una especial atención a las condiciones de trabajo que le brindan a sus funcionarios, para atenuar comportamientos que se relacionan con formas de expresión socialmente irresponsables, traducidas por ejemplo en inestabilidad laboral, bajos sueldos, inexistentes posibilidades de capacitación o desarrollo de carrera laboral, mal clima laboral, altos índices de estrés y accidentalidad laboral, discriminación laboral, nepotismo, como ejemplos de situaciones que afectan directamente la responsabilidad social corporativa.

En México se cuenta con una Norma que implica cómo se deben de implementar acciones para que las Empresas se ostenten como Socialmente responsables, únicamente que aún no es de carácter obligatorio.

## MÉTODO

Los resultados presentados en el presente escrito son producto de una investigación de tipo cualitativo, descriptivo, documental e inductiva y no experimental. Con un eje de tiempo transversal, longitudinal, con datos recabados en el mes de diciembre del 2012.

Cualitativa, ya que mediante un cuestionario con escala tipo Likert de 240 ítems divididos en 4 áreas: Dirección – administración, Producción - operaciones, Marketing - ventas y Recursos Humanos; con un rango de cinco cualidades desde "raramente o nunca" hasta "muy a menudo o siempre". Aplicado a un total de 125 empleados (muestra homogénea), de tres distribuidoras automotrices en la Ciudad de México. También se llevaron a cabo entrevistas con una muestra no probabilística debido al escaso tiempo que los gerentes generales permitieron para que sus colaboradores participaran en la aplicación de éste instrumento de recolección de datos.

Lo anterior permitió determinar, mediante un análisis descriptivo y de correlación que, elementos de la gestión de recursos humanos como la comunicación, el liderazgo y la responsabilidad social son factores que inciden en su desempeño.

Y finalmente con el objetivo de disponer de mayor información se llevó a cabo una consulta en las bases de datos EBSCO, PROQUEST, Elsevier, Blackwell, ABI-Inform, Scopus, Springer, SAGE, Scholar, Google y ISIWeb of Knowledge, para ser utilizada como herramienta de trabajo destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto, con el objetivo de proponer las estrategias que a partir de la gestión del Recurso Humano mejoren el desempeño organizacional en las distribuidoras automotrices de la Ciudad de México.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo con el trabajo realizado, se pudieron encontrar tres factores determinantes que generan un decremento en el desempeño de las distribuidoras automotrices:

1.- La responsabilidad social, es el factor que incide de manera negativa en el desempeño de dos áreas de la investigación: la de Dirección- administración y la de Recursos humanos, pese a que cuentan con un departamento de Gestión del Talento Humano ubicado en el corporativo, así como un departamento especial de Gestión del Recurso Humano en cada una de las distribuidoras, se obtuvieron las siguientes respuestas:

No existe un plan de carrera.

- No saben que se hace con los residuos peligrosos que se generan en la empresa.
- Las promociones se dan solo por recomendaciones y no por un análisis de competencias.
- No se prepara al trabajador para el retiro.
- Los bonos por cumplimiento de objetivos no se otorgan de manera justa y de acuerdo al desempeño.

1451

2.- Las tres distribuidoras automotrices sujetas a investigación presentaron contar con canales de comunicación como: internet, intranet, periódico interno, revista interna, periódicos murales en diferentes áreas, sin embargo en la aplicación del cuestionario resultó tener un bajo desempeño, con respuestas como:

- No conocen las Políticas internas de la Empresa
- En el boletín y revista interna solo se enteran de: cumpleaños, días festivos, días no laborales y horarios de juntas.
- El ambiente organizacional limita que se expresen libremente las ideas.
- No existen los canales donde los empleados puedan dar a conocer iniciativas y propuestas de mejora.
- Los mandos medios desconocen parcialmente los resultados mensuales así como los objetivos y metas logradas y por alcanzar.

- Se desconocen los resultados de satisfacción de cliente.
- No se presentan los estudios de mercado de la competencia.

3.- Y finalmente se encuentra el factor liderazgo generando un bajo desempeño en las distribuidoras, pues de acuerdo a las entrevistas realizadas los colaboradores principalmente:

- No existe confianza y comunicación subordinado - jefe directo.
- Escasamente se da importancia a la satisfacción de los colaboradores.
- Los líderes buscan el lucimiento personal y no comparten el crédito con sus colaboradores.
- No se apoya el auto desarrollo del empleado para estimular su potencial, de tal manera que pueda trabajar con confianza en sí mismo.
- Son escasos los reconocimientos y muy frecuentes los castigos.
- Los líderes rara vez se preocupan por las necesidades personales de los empleados.

## RECOMENDACIONES

Con base a los resultados obtenidos de la investigación, se recomiendan implementar las siguientes estrategias:

FACTOR	AUTOR	ARGUMENTO	ESTRATEGIA
LIDERAZGO	(Seltzer y Bass, 1990)	El líder transformacional inspira a trascender sus propios intereses por el bien de la organización, pues es poseedor de un carisma que le proporciona la capacidad de producir un impacto en ellos que los lleve a superarse y a trabajar en equipo. Este último líder se caracteriza por interesarse por el subordinado en cuanto a su desarrollo, por cambiar su visión de los problemas y lograr que se esfuerce por alcanzar sus metas (Bass, 1985).	Desplegar un plan de capacitación, adiestramiento y desarrollo de habilidades para crear a partir de los líderes trasaccionales, líderes transformacionales.  -Implementar el empowerment -Realizar una evaluación de 360 grados
RESPONSABILIDAD SOCIAL	(Fernández, 2005)	La responsabilidad social interna se sustenta en el concepto de calidad de vida laboral, pero hay que comunicar hacia adentro lo que se hace al exterior, ya que en algunas ocasiones los empleados se enteran de las iniciativas sociales de las Empresas por comerciales en la TV.	Seguridad e higiene en el trabajo  Diseño de puestos de trabajo  Retribución, promoción y seguridad en el empleo  Integración y participación de los colaboradores en propuestas de RS  Equilibrio entre trabajo y vida personal  Relevancia social de la actividad empresarial Día de asueto por cumpleaños, bodas, etc.
COMUNICACIÓN	(Bonnacio y Dalal, 2006; Harvey y Eisher, 1997)	Durante el proceso de comunicación grupal, se podría intercambiar información sobre la estrategia que se ha utilizado al realizar inferencias y el grado de precisión de la misma, esto podría incrementar la probabilidad de que los miembros del grupo seleccionen la estrategia que resulte más adaptativa a la hora de tomar decisiones.	Desarrollar un plan de compensación justo y equitativo para los colaboradores que comuniquen iniciativas trascendentales  Diseñar panfletos para comunicar los estados de resultados de una manera sencilla y accesible para todos.  Crear un lazo de comunicación y de interés entre los líderes y los colaboradores, afín que no solo comuniquen sino que transmitan la razón de las tareas encomendadas.  Tener un buzón de sugerencias que a su vez devuelva comentarios a los colaboradores.

**FIG. 4 Estrategias propuestas basadas en la Gestión del Recurso Humano**  
Fuente: Elaboración propia



## CONCLUSIONES

Tomado en consideración todo lo anterior se concluye que; las organizaciones se desarrollan en tamaño y complejidad y la administración en consecuencia enfrenta mayores dificultades, por la necesidad de controlar el rumbo de la empresa para el logro de los objetivos estratégicos y de negocios que se tienen planeados.

Y es en éste contexto donde se pone de manifiesto la vital importancia del Recurso Humano, pues se podrá contar con los mejores estrategias , tecnología de punta y el capital necesario, pero finalmente son las personas los medios por los cuales se pueden materializar los objetivos estratégicos, y entonces no será suficiente tampoco ser empresas socialmente responsables , ni contar con líderes transformacionales es necesario y de vital importancia también la comunicación, que en cierta medida puede fungir como un eje que pueda unir estos factores para elevar a las organizaciones a un mejor desempeño y esto solo será posible con estrategias de gestión del Recurso Humano para mejorar las condiciones de la Empresa.

## REFERENCIAS

- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice hall.
- Bateman, T. S. & Snell, S.A. (ED.4A). (2005). *Administración: Un nuevo panorama competitivo*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership: Good, better, best. Organizational Dynamics, Invierno*. USA: Invierno
- Brown, L. M., & Posner, B. Z. (2001). Exploring the relationship between learning and leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 274-280.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá. Editorial Me Graw Hill.
- Comisión Europea (2001). *El Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Unión Europea.
- Costa, J. (2003). *La imagen pública. Una ingeniería social*. Medellín: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica (AICE). Medellín: Editorial Zuluaga.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Editorial Prentice Hall.
- Dolan, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: Editorial Me Graw Hill.
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1998). Leadership style, social climate and organizational outcomes: A study of a Swedish University College. *Creativity and Innovation Management*, 7(3), 126-130.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. *Madrid. Editorial Prentice Hall*.
- Grunig, J. E. (1992). *Symmetrical systems of internal communication*. En Grunig, J. E. (ed.). Excellence in public relations and communication management. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hax, A. y Majluf, N. (1996). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Santiago. Colección Economía y Gestión. Ediciones Dolmen.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Abridged edition). Newbury Park, CA: Sage.
- House, R. J., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory.
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de recursos humanos*. México, D.F. Editorial McGraw Hill.
- Kahai, S. & Sosik, J. (1997). Effects of Leadership Style and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions. *Personell Psychology*.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. & Posner, B. (1990). The credibility factor: what followers expect from their leaders. *Business Credit*.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krohling Peruzzo, C. M. (2004). *La participación popular en la comunicación como estrategia para extender el ejercicio de la ciudadanía*.
- Kuchinke, K. (1999). *Leadership and culture: Work-related values and leadership styles among one company's U.S. and German telecommunication employees*. Human Resource Development Quarterly.
- Laursen, K., & Foss, N. J. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.
- Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires. Editorial Prentice Hall.
- Oakland, J. S. (2004). *Oakland in quality management*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance. *International Journal of Human Resources Management*.
- Oss, M. (2004). Eight strategies for human resources development. En: *Behavioral Health Management Journal*. New York.
- Pedraja-Rejas, L. y Rodríguez-Ponce, E. (2008). Estudio comparativo de la Influencia del estilo de liderazgo y la congruencia de valores en la eficacia de empresas privadas e Instituciones Públicas. *Interciencia, Journal of Science and Technology of the Americas*.
- Pérez González, R. A. (2006). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Publicaciones Vértice (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. Málaga: Publicaciones Vértice.
- Quinn, R. E., Farman, S. R., Thompson, M. P. & McGrath, M. R. (2003). *Becoming a master manager. A competency framework*. Nueva York, NY: John Wiley & Sons.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of management*, 16(4), 693-703.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.

Sotelo, C. (2001). *Introducción a la comunicación institucional*. Barcelona: Ariel.

Valle, R. (coord.) (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Segunda edición. Madrid. Editorial Pearson Prentice Hall.