

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

La planeación y el benchmarking en el departamento de recursos humanos

Autor: Ariel Eduardo Jiménez Lechuga

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Administración de Empresas [Sic]**

**Nombre del asesor:
Gema Patricia Pérez Sahagún**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
Y ADMINISTRACIÓN**

**" LA PLANEACIÓN Y EL BENCHMARKING EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS"**

TESINA

**Que Para Obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Presenta:

Ariel Eduardo Jiménez Lechuga

Asesora:

L. A. E. Gema Patricia Pérez Sahagún

No. Acuerdo: LIC000203

Clave: 16PSU0009E

Morelia, Michoacán, México.

Enero de 2006.

6

ZAVALA

T665





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
Y ADMINISTRACIÓN

2257 = 1)

" LA PLANEACIÓN Y EL BENCHMARKING EN EL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS "

TESINA



Que Para Obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presenta:

Ariel Eduardo Jiménez Lechuga

Asesora:

L. A. E. Gema Patricia Pérez Sahagún

No. Acuerdo: LIC000203 Clave: 16PSU0009E

Morelia, Michoacán, Mexico.

Enero de 2006.

A Mis Padres y Hermana

Ustedes han sido el núcleo de mi familia; y el por qué seguir día a día, todo esto es gracias a ustedes; su apoyo, comprensión y dedicación han hecho esto posible. Todos para uno y uno para todos. He llegado a la culminación de mi carrera; los AMO.

A Mi Abuelita y Tío

Mi otra familia; soy afortunado en tener dos papás y dos mamás; jamás les podré pagar todo su apoyo, Licenciado y Ganguis: esto es sólo un abono. GRACIAS.

A Daniela

Fuiste, eres y serás un gran apoyo en todo este tiempo; sin ti hubiera sido un verdadero caos, ¿quién dijo que esto era fácil? TE AMO.

A Mis Amigos de la Prepa

Rafael Brambila López, Jonathan Estrada Trejo, Jorge Al Mendoza, Carlos A. Macías Ruiz, después de seis años todavía tenemos un lazo; espero nunca termine. LOBOS.

A mi Notario

Juan Carlos Estrada Zepeda. Fuiste parte importantísima en esta etapa de mi vida; gracias por tus consejos y todo tu apoyo incondicional por siempre. FÜHRER.

A Paque

Agustín Muñoz P., tu amistad ahora forma parte de mi vida. GRACIAS.

A mis amigos de la Universidad:

Eucario Alejandro Merino, Diana Duarte Sanromán, Andrés I. Duarte Sanromán, Gladys Concha Céron, José de Jesús Campos Pérez-Negron; gracias por su amistad, apoyo y AGUANTE.

A mis compañeros del salón

Siempre recordaré a todos (los que no terminaron, terminaron y los de re-ingreso) como la mejor generación de la Universidad Vasco de Quiroga. 1999-2004.

A todos mis Maestros de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Vasco de Quiroga

Ustedes fueron la guía que me llevó al término de esta etapa. Se que a algunos les saqué canas verdes; pero por eso y todos sus conocimientos que me dejaron GRACIAS.

A mi asesor

LAE Gema Patricia Pérez Sahagún; gracias por ayudarme a cerrar este ciclo.

A los que me brindaron una oportunidad en el campo laboral

Ing. Germán Oteiza; quien al inicio de mi carrera me brindo una oportunidad para desenvolverme, apoyándome a lo largo del tiempo de los proyectos con él. MUCHAS GRACIAS.

LAE Gema Patricia Pérez Sahagún; maestra, amiga, asesor y gran patrón, gracias por incluirme en tus proyectos.

CP. Juan José Ruiz García; contador muchas gracias por tu apoyo, la oportunidad que me diste será valorada por siempre, aprendí muchas cosas bajo tu gran y respetado liderazgo. GRACIAS POR TODO.

CP. Alberto Alvarado Laris; Alberto contigo aprendí lo que es dirigir un negocio; experiencia que me sirvió y servirá siempre, fuiste un gran apoyo, iniciando la relación primero como alumno, posteriormente como subordinado y lo más importante como amigo. Gracias por tu AMISTAD.

INDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1. Departamento de Recursos Humanos.....	4
1. Elementos de la Administración de Recursos Humanos.....	8
2. Funciones del Departamento de Recursos Humanos.....	13
3. Autoridad y Staff.....	15
4. Dimensiones del Departamento de Recursos Humanos.....	22
Capítulo 2. Planeación de los Recursos Humanos.....	26
1. Ventajas de la planeación de Recursos Humanos.....	31
2. La Demanda de recursos Humanos.....	34
3. Técnicas para pronosticar.....	36
4. Requerimientos de Recursos Humanos.....	40
5. Fuentes de reclutamiento de Recursos Humanos.....	42
6. Pronósticos sobre la oferta de Recursos Humanos.....	46
7. Práctica de los planes de Recursos Humanos.....	48
Capítulo 3. Desempeño del Departamento de Recursos Humanos.....	52
1. Auditoria de la Administración de Recursos Humanos.....	53
2. Áreas que abarca la auditoria de la administración de los Recursos Humanos.....	56
3. Técnicas de Investigación para auditar.....	58
4. Instrumentos para efectuar investigaciones de personal.....	61
Capítulo 4. Benchmarking en Recursos Humanos.....	70
1. Benchmarking y Valor.....	70
2. Logros Alcanzables.....	76
3. Ejemplo de departamento de producción.....	82
4. Referencias Históricas.....	84
5. Calidad Total.....	86
Conclusiones.....	90
Bibliografía.....	95

INTRODUCCIÓN

En este trabajo que se presenta se enfoca a determinar los lineamientos y el vínculo que tiene la buena planeación del departamento de recursos humanos ayudada del concepto de benchmarking; herramienta importante en la actualidad; la cual es base fundamental para lograr una calidad total dentro de una organización.

El objetivo central será el señalar la unión del recurso humano con el benchmarking; delimitar los conceptos que tienen que ver con el desarrollo de este trabajo como lo son: la planeación; no sólo desde el punto de vista del proceso administrativo sino desde la administración de los recursos humanos, los recursos humanos, el departamento de recursos humanos, el control del mismo que es la auditoría y una organización. Así como los conceptos del benchmarking, valor y calidad total.

Este trabajo otorgará una idea más clara acerca de la importancia de una buena planeación del departamento de recursos humanos ayudado por el benchmarking y la calidad.

En la actualidad el concepto de un departamento de recursos humanos se queda en que es aquél que realiza, calcula y paga la nómina de la empresa, se hace cargo de igual forma de los pagos de Seguridad Social (IMSS), y Vivienda (INFONAVIT) solamente, cuando en realidad las funciones y los conceptos de este departamento se deben de conocer con más exactitud y aplicarlos.

El potencial del proyecto abarca el acentuar la necesidad de crear una imagen en la cuál se refleje el por qué es importante la buena planeación y organización del departamento de recursos humanos dentro de las empresas u organizaciones, ya sean de productos o servicios.

Los esfuerzos por mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de

mejorar sus puestos de trabajo y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto.

El papel del departamento de personal en el mejoramiento de la calidad el entorno laboral varía de una organización a otra.

Es probable que la función más delicada y de mayor importancia del departamento de personal sea obtener el apoyo de los gerentes clave. Cuando es posible demostrar que se ha obtenido tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, el departamento tiene a su disposición argumentos de poder de efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización. Para lograr mejorar a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad el entorno laboral.

La mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía de alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

El departamento de recursos humanos ejerce tanto efectos directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado.

Cuando los dirigentes de una organización descubren que sus integrantes desean contribuir al éxito común y se empeñan en buscar y utilizar métodos que permitan esa contribución, lo más probable es que se obtengan mejores decisiones, más productividad y calidad muy superior en el entorno laboral.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a mejor desempeño, o por si el contrario es el mejor desempeño lo que conduce a mayores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se

originan primero radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza circular. La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de las compensaciones y los estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, subirá el nivel de satisfacción. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

En la administración de recursos humanos es necesario un equilibrio entre los objetivos de la compañía, las necesidades sociales y las de los empleados. Las evaluaciones son necesarias, pero se orientan al pasado.

Sin una orientación a futuro, los departamentos de personal se toman reactivos a las circunstancias, con lo cual los problemas de menores dimensiones pueden convertirse en dificultades de gran importancia. Se necesita una orientación de sistemas. Los especialistas en la administración de recursos humanos deben considerar los objetivos de la compañía y las necesidades de los empleados como parte del sistema total.

Así, con esto el departamento de recursos humanos dentro de una compañía puede lograr un equilibrio con los demás departamentos, sin olvidar la importancia de cada uno de ellos.

CAPITULO 1

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para llegar a consolidar un departamento de Recursos Humanos es necesario remontar el estudio hacia teorías básicas administrativas y tener en cuenta lo que es una organización desde el punto de vista del proceso administrativo, ese proceso que muchos estudiantes olvidan al término de la carrera, sin estos cimientos una organización de un departamento de recursos humanos no puede llevarse a cabo.

Recordemos que el proceso administrativo consta básicamente de cuatro fases que son:

1. Planeación. Que es aquél proceso por el cual se busca una visión del futuro, en la que se puede determinar y alcanzar los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.
2. Organización. Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.
3. Dirección. En donde se comprende la influencia del administrador en la realización de lo planeado, obteniendo una respuesta que es positiva, de sus empleados ayudándose de herramientas como la comunicación, supervisión y la motivación.
4. Control. Que es el proceso de determinar que lo que se esta llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así poder evitar desviaciones en la ejecución de planes.

Podemos decir entonces, que la creación de una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social, estará basada en la fase del proceso administrativo que denominamos organización.

PROCESO
ADMINISTRATIVO

1. Planeación.
- 2. Organización.**
3. Dirección.
4. Control.

“Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.”¹

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas.

Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura organizacional debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quién debe realizar determinada tarea y quién es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logrará un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa.

A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados ayudarán en una mejor administración:

¹ REYES Ponce Agustín, ADMINISTRACIÓN MODERNA, Limusa.

Elementos de la organización:

“a) División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

- Jerarquización que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. Esta etapa se logra cuando en una organización; se limita a establecer un organigrama en el cual se refleje la autoridad que esta responsabiliza y delega a cada departamento que exista.
- Departamentalización que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud. Por ejemplo en organizaciones se puede llevar a cabo esta etapa siempre y cuando existan departamentos los cuales reflejen sus funciones específicas en un manual de organización, o simplemente sean conocidas por las partes que se encuentra dentro cada departamento establecido.

b) Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.”²

Con anterioridad se tenían argumentos que sustentaban que el departamento de recursos humanos no era necesario en organizaciones pequeñas o de menos de cierta cantidad de empleados, pero en ese entonces no se planeaba a partir de un departamento de este tipo. “Algunos estudios sugieren que los departamentos de personal que supuestamente incluyen más de un empleado de tiempo completo comienzan a aparecer cuando las compañías llegan a un tamaño de 200 o más empleados, y algunas veces antes. También proporcionan evidencia de que antes de esta etapa se asignan actividades de personal de tiempo completo a cuando menos un empleado”³

En la actualidad hay una gran diversidad de organizaciones; empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios como bancos, universidades, hospitales, etc.;

² Ídem.

³ FRENCH Wendell L. French, “ADMINISTRACION DE PERSONAL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, Limusa, Pg. 606.

además de organizaciones militares, públicas, que pueden orientarse a la producción de bienes o productos. Así mismo se encuentran organizaciones manufactureras, comerciales, religiosas, educativas, sociales. Todas ellas influyen en la vida de los individuos, y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia compra, satisface sus necesidades.

En la mayoría de las organizaciones la colocación, evaluación, capacitación y desarrollo, compensación, negociación colectiva y seguridad y bienestar están incluidos la esfera de del departamento de personal. Sólo unas empresas tienen departamentos que se especializan en algunas de estas funciones y que están separadas del departamento de personal. La práctica de separar “personal” de “relaciones laborales” se han reducido en años recientes. Actualmente, en la gran mayoría de las compañías se espera que el departamento de personal esté interesado en la mayoría de los **aspectos de las personas** de la empresa.

El departamento de recursos humanos es parte fundamental dentro de la organización de una empresa; ya que sin él la estructura laboral tiende a convertirse en un caos.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, de hecho esto se refleja en el aumento de su personal cumpliendo con los objetivos que se mantienen dentro de ellas.

Para lograr estos objetivos; el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias. El propósito de la administración de recursos humanos se alcanza a través de personas que contribuyen con las estrategias de la organización que mejoran su efectividad y su eficiencia; es por esto que en la actualidad, los ejecutivos encargados del departamento de personal deben tener claro la importancia de una buena organización y desarrollo de un departamento de este tipo.

Cuando los gerentes de las diversas áreas determinan que el trabajo de recursos humanos constituye un obstáculo para la realización de sus demás actividades, ese trabajo puede ser reasignado a otro funcionario o a una nueva área del departamento de personal. A este proceso se le denomina *delegación de funciones*. “La delegación de funciones no reduce la responsabilidad de un gerente o un jefe, sencillamente le permite compartir su responsabilidad.”⁴

Por lo general, en las empresas modernas se crea un departamento de personal independiente cuando los beneficios que se espera derivar de él exceden sus costos. Cuando este se crea es pequeño y se hace responsable de su conducción a un gerente de nivel medio; lo usual en nuestra sociedad en México es que este departamento tiende a permanecer igual de pequeño desde que se creó por lo que llega a ser en ocasiones “obsoleto” cuando la empresa crece; y se olvida de actualizar procesos que se encuentran en este departamento.

1. Elementos de la Administración de Recursos Humanos

Los elementos del departamento de recursos humanos consisten en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y mantenerla. Es probable que algunas compañías pequeñas no tengan departamento de personal, en tanto que algunas de tamaño intermedio pueden carecer de un presupuesto adecuado a sus necesidades; en estos casos los profesionales se concentran en las actividades esenciales y de mayor valor para la organización. Por lo común los departamentos de personal de las organizaciones de mayores dimensiones proporcionan una gama completa de servicios.

Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar los elementos del departamento de personal. Con base a las necesidades futuras de la organización, se procede al reclutamiento para contar con solicitantes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras del personal. Esto permite contar con un

⁴ WERTHER William B., “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, Mc Graw Hill, Pág. 15.

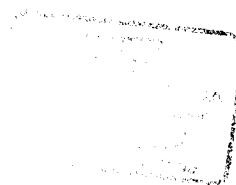
grupo de solicitantes, que se someten a un proceso de selección de personal. Por medio de este proceso se escoge a las personas que cubre las necesidades que la planeación de recursos humanos determinó.

Solo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera perfecta a las necesidades de la organización. Por ello es necesario proceder a su orientación y capacitación para que puedan desempeñarse en efectividad. A medida que las necesidades cambian, se llevan a cabo actividades de ubicación, que incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivel e incluso terminación o separación.

Durante el desempeño de las actividades de recursos humanos surgen nuevas necesidades de personal. Éstas se atienden reclutando nuevos empleados y apoyando el desarrollo de los actuales. Gracias a este desarrollo los integrantes de la organización adquieren nuevos conocimientos y habilidades, lo que garantiza que continuarán siendo de utilidad para la organización y al mismo tiempo irán alcanzando sus propias metas personales de progreso.

El desempeño de cada persona requiere una evaluación. Esta actividad no solo permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se efectúan de manera adecuada. Un desempeño deficiente puede indicar que la selección, capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que tal vez existan problemas en el campo de las relaciones de personal con la organización.

Los empleados deben recibir una compensación en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones como vacaciones y pólizas de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos. Algunas de estas prestaciones corresponden a requerimientos obligatorios dispuestos por la legislación del país, como lo que toca a pagos al seguro social, compensación por trabajo nocturno, pago por horas extras y eliminación de los riesgos industriales.



Los departamentos de personal desempeñan también un importante papel en el campo de las relaciones de personal con la organización, los que también recibe el nombre de relaciones industriales. Por lo general, los problemas de las relaciones del personal se resuelven al implantar normas y políticas, y con el apoyo activo a los gerentes de los distintos departamentos. Cuando el personal está descontento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo. En esas condiciones, la organización se enfrenta a una circunstancia que recibe el nombre de relaciones obrero-patronales. Los especialistas de recursos humanos pueden verse en la necesidad de negociar y administrar un acuerdo para responder a las peticiones colectivas de los sindicatos.

Para mantener su eficiencia, los departamentos de personal deben realizar una evaluación de sus actividades, esto les permite retroalimentar las acciones que realizan. Una manera tradicional de controlar los presupuestos de las organizaciones.

Dentro de las actividades se encuentra la seguridad e higiene del personal de la organización; lo que logra mantener un equilibrio para con el empleado que labora en la organización. Se prevén accidentes y se establece un orden que resalta en la actitud del empleado.

En resumen se encuentran estos elementos ya explicados anteriormente:

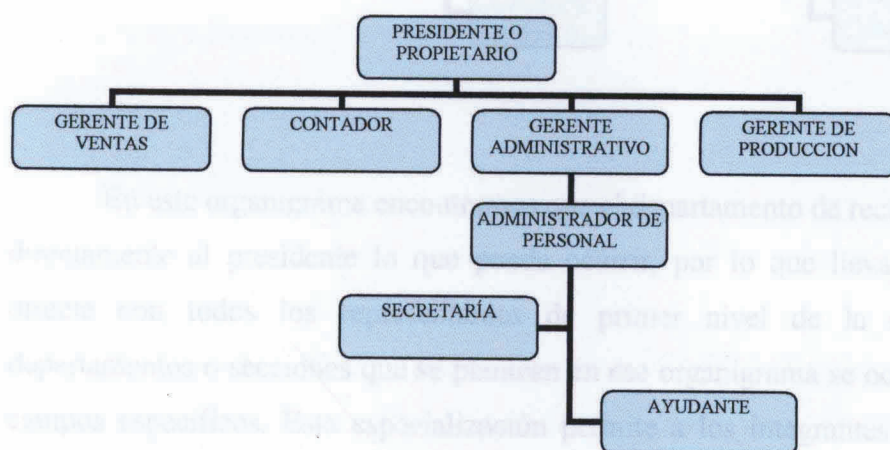
- Reclutamiento y Selección.
- Capacitación y Desarrollo.
- Evaluación.
- Seguridad e Higiene.
- Relaciones Industriales.
- Retroalimentación.

Por lo general, un departamento de recursos Humanos se establece cuando en su proceso normal de crecimiento, los gerentes, jefes y administradores de la empresa empiezan a contar con área especializada en ciertas funciones que se van haciendo progresivamente complicadas.

En el momento de su creación, este departamento suele ser pequeño y lo dirige un ejecutivo de nivel medio.

A continuación se muestra dos organigramas; uno en el cual detalla que en empresas pequeñas o que van iniciando es pequeña la importancia e inclusive no se refleja el nombre de Departamento de Recursos Humanos; y otro en el cual una empresa más grande lleva consigo de la mano una buena planeación de este departamento.

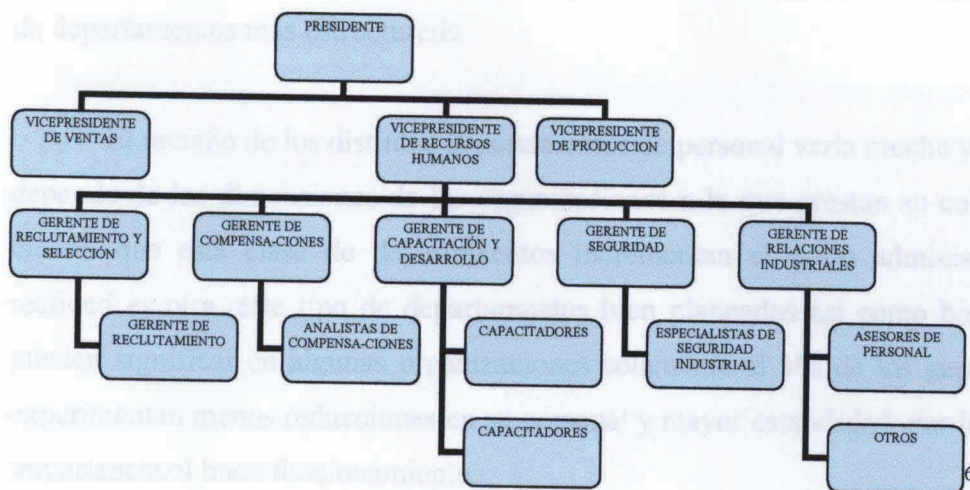
Organigrama 1.



Dentro de este organigrama se refleja que tal vez esta organización tenga planeado el extenderse; pero por lo pronto su departamento de personal se basará solamente en archivar expedientes de sus empleados y dar apoyo a los demás gerentes para los procesos de reclutamiento y selección del personal; cabe señalar que los procesos de capacitación y contratación del personal en este tipo de organizaciones solo es función de los encargados de cada departamento.

⁵ Ibidem Pág. 16

Organigrama 2.



En este organigrama encontramos que el departamento de recursos humanos reporta directamente al presidente lo que pueda ocurrir, por lo que lleva una interacción más directa con todos los representantes de primer nivel de la empresa. Los sub - departamentos o secciones que se plantean en ese organigrama se ocupan de actividades o campos específicos. Esta especialización permite a los integrantes del departamento de personal adquirir considerables conocimientos y destrezas en un área específica de acción.

A medida que crece la organización y sus demandas el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.

Estos dos organigramas pueden tomarse desde dos perspectivas, la primera es que si tomamos los dos y supongamos que son de una misma compañía denominada Y, el organigrama 1 representa a una sucursal denominada Y1, y el organigrama 2 representa a una matriz llamada Y; en donde el control de este departamento tiende a reflejarse en las decisiones que tomen los directivos a nivel corporativo y posteriormente sean establecidas en cada sucursal con que cuente la compañía.

⁶ Ídem Pág. 17.

La segunda es tomar los dos organigramas por separado; el organigrama 1 muestra una organización pequeña, la cual no refleja una estructura tan detallada debido a su tamaño, el organigrama 2 refleja una compañía más grande; la cual necesita un desarrollo de departamentos más estructurada.

El tamaño de los distintos departamentos de personal varía mucho y en gran medida depende de las dimensiones de las organizaciones a la que prestan su colaboración. Uno creería que esta clase de departamentos incrementan el costo administrativo; pero la realidad es otra, este tipo de departamentos bien planeados así como bien estructurados pueden significar en algunas organizaciones solamente el 1% de los gastos operativos y experimentan menos reducciones en su personal y mayor estabilidad; por lo que es de gran importancia el buen funcionamiento.

2. Funciones del Departamento de Recursos Humanos.

Si quisiéramos determinar para una empresa específica las funciones que debería desarrollar su departamento de recursos humanos podríamos considerar lo siguiente: ¿Qué funciones pertenecen al departamento de recursos humanos? es probablemente una cuestión más importante que el diseño real del departamento. Puede no existir una “receta” o una fórmula precisa.

“Las siguientes preguntas proporcionan lineamientos útiles cuando se asignan funciones al departamento de personal una vez que una empresa ha crecido hasta una complejidad demasiado grande para que el ejecutivo en jefe maneja las principales responsabilidades en la administración del personal:

1. ¿Requiere la función específica una filosofía total en la empresa acerca de la utilización de los recursos humanos?

2. ¿Necesitan las actividades relacionadas con la selección, utilización y desarrollo de los recursos humanos una atención centralizada?
3. ¿Exige la administración de los recursos humanos capacidades especializadas que sería impráctico que subdivisiones de la empresa recluten o desarrollen?⁷

Estas tres preguntas significan qué tanto la empresa podrá o no adecuarse para un buen funcionamiento del departamento de personal cuando éste se desarrolla para un mejor funcionamiento de acuerdo al crecimiento de la empresa.

Esto ayuda a identificar las funciones más importantes que pertenecen departamento de personal. Algunas funciones están tan cercanas a los límites que puede no ser mucha la diferencia en cuanto a su asignación si el ejecutivo en jefe se asegura de que se administran efectivamente.

Un efecto importante de este departamento; es que la especialización de funciones en las labores de cada persona se convierte en un receptor de grandes masas de información sobre funciones muy especializadas

2.1 Funciones esenciales de un departamento de recursos humanos.

En el departamento de personal se establece una jerarquía de puestos. Las funciones del puesto de mayor importancia varían de una a otra organización. Cuando el departamento se establece por primera vez, con frecuencia se da a la persona que lo encabeza el título de gerente de personal o jefe de recursos humanos. El título de vicepresidente o director de recursos humanos es más común en las compañías de mayores dimensiones, en las que se incrementa el nivel de complejidad, de contribuciones y de responsabilidad.

Los departamentos de personal de gran tamaño incluyen diversos puestos. El gerente de reclutamiento, ayuda a los otros gerentes de las organizaciones a reclutar y seleccionar personal idóneo. El de compensaciones establece y mantiene niveles adecuados

⁷ FRENCH Wendell L. French, "ADMINISTRACION DE PERSONAL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, Limusa, Pág. 608.

de compensación financiera. El de capacitación y desarrollo proporciona programas, cursos y otras actividades dirigidas al mejoramiento de los conocimientos del personal de la organización, y así sucesivamente. Cada uno de estos gerentes o jefes puede recibir apoyo de un equipo de especialistas, así como de secretarías y diversos empleados de oficina.

Un modelo de sistemas describe la actividad de la administración de los recursos humanos en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos. El especialista de recursos humanos verifica que sus acciones fueron adecuadas cuando los productos de su actividad son adecuados. Este proceso genera la retroalimentación, “que es la posibilidad de contar con información para determinar si se obtuvo el éxito o se sufrió un fracaso.”⁸ En la práctica y en nuestros días, los modelos de sistemas ayudan a identificar las variables básicas. Después de considerar la nueva información como insumo, los especialistas determinan cuál es el producto, las personas que tienen a su cargo la toma de decisiones utilizan sus conocimientos de administración de los recursos humanos para obtener los resultados que desean de la manera más eficiente; para verificar si se logra el éxito se cae nuevamente en la retroalimentación.

3. Autoridad y Staff.

Para lograr un buen desarrollo dentro del departamento de recursos humanos es necesario la autoridad por lo que se señalan “los principios de de la administración.”⁹

El uso de principios de la administración tiene como finalidad simplificar el trabajo administrativo. La clave de las acciones que deban emprenderse está sugerida por éstos.

A partir del supuesto de que los principios no son absolutos, sino flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, Henry Fayol enumeró 14 principios basados en su experiencia que pueden resumirse así:

⁸ REYES Ponce Agustín, ADMINISTRACIÓN MODERNA, Limusa.

⁹ Ídem.

1. División del trabajo. Este es el principio de especialización que los economistas consideran necesario para obtener un uso eficiente del factor trabajo. Lo aplica a todo tipo de actividades, tanto técnicas como administrativas.

Dentro de la organización del departamento de personal, la división del trabajo es de gran importancia para poder llevar consigo más actividades que si no son “divididas” no se pueden completar, además que todos los empleados puedan sentirse involucrados en actividades que logren generar beneficios para toda la organización.

2. Autoridad y responsabilidad. Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y señala que ésta se desprende de aquélla como consecuencia. Concibe la autoridad como una combinación de la autoridad oficial, derivada de la posición del administrador, y la autoridad personal, desprendida de su inteligencia, experiencia, dignidad moral, servicios prestados, etc.

Para una división del trabajo es necesario nunca perder la autoridad y responsabilidad que lleva consigo el generar este tipo de estrategias organizadas desde el departamento de personal; es decir, que la autoridad del departamento de personal sea respetada, y los malos manejos de este departamento sean asumidos por el mismo departamento que organizó una división de trabajo.

3. Disciplina. Al definir la disciplina como *el respeto por los acuerdos que tiene como fin lograr obediencia, aplicación, energía y señales exteriores de respeto*, declara que para lograr disciplina se requiere contar con buenos superiores en todos los niveles.

4. Unidad de mando. Cada empleado no debe recibir órdenes de más de un superior.

Si el departamento de recursos humanos decide organizar actividades las cuales generen la interacción de empleados de otro departamento, debe recordar que en ese momento el jefe es él, pero de igual forma debe tener en cuenta que lo que el empleado este destinado a hacer no influirá en contra de las órdenes de su jefe real. Al término de la actividad, la jerarquía vuelve a ser igual que antes.

5. *Unidad de dirección.* Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del cuarto principio, se refiere a la organización del *cuero directivo*, más que al personal.

6. *Subordinación del interés individual al interés general.* Es función de la administración conciliar estos intereses en los casos en que haya discrepancia.

7. *Remuneración.* La remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y para el empresario.

8. *Centralización.* Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de los empleados.

9. *Jerarquía de autoridad.* Se refiere a una *cadena de autoridad*, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos, pero se podrá modificar cuando sea necesario.

10. *Orden.* Tanto el equipo como el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con suavidad.

11. *Equidad.* Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.

12. *Estabilidad en el empleo.* Los cambios en las asignaciones de los empleados serán necesarios, pero si ocurren con demasiada frecuencia pueden perjudicar la moral y la eficiencia.

13. *Iniciativa.* Pensar un plan y llevarlo a cabo con éxito puede ser profundamente satisfactorio. Los administradores deben dejar de lado la vanidad personal y deben alentar a los empleados a hacer esto en la medida que sea posible.

14. *Espíritu de equipo.* Este principio sintetizado como *la unión hace la fuerza*, es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo".

La unidad hace la fuerza; el departamento de personal tiene esa posibilidad de alcanzar objetivos planteados de una forma ordenada y rápida; siempre y cuando la interacción de todos los integrantes de la organización cooperen con este tan importante departamento. Debe de existir coordinación por parte del departamento de recursos humanos cuando se quiera cumplir un objetivo direccional, Vg. Si el objetivo es lograr un estimado de ventas X; el departamento de personal coordinará que el departamento de producción tenga según lo planeado la producción requerida; así como el departamento de ventas lograr introducir el producto como se había pronosticado en tiempo y forma; todo esto es más sencillo cuando ambos departamentos logran una comunicación sana y sin vicios, el departamento de personal puede lograr esto.

Los principios de administración señalados y resaltados, forman parte importante dentro de todo departamento y se enfocan los que son relacionados al departamento de recursos humanos.

El departamento de personal existe para dar soporte de ayuda y prestar servicios a la organización, a sus directores o dirigentes, a sus gerentes o jefes y a sus empleados. El departamento de recursos humanos es un departamento de servicio. Aunado en los casos en que las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, con frecuencia las organizaciones se esfuerzan por identificar técnicas que les permiten mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de integrantes sea menor.

Como integrantes de un departamento que es de servicio, “los gerentes de recursos humanos y los especialistas que los apoyan no tienen la autoridad de dirigir otros departamentos.”¹⁰ A esto se le llama autoridad, staff ya que apoya a todos los departamentos de la empresa sin tener la autoridad sobre ellos.

En su lugar, ejerce *autoridad corporativa*, que es la facultad de asesorar no de dirigir, a otros gerentes. La *autoridad lineal* consiste en la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios

¹⁰ WERTHER William B., “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, Mc Graw Hill, Pág. 18.

de una organización. Las personas que ejercen la autoridad lineal en ocasiones reciben el título de gerentes operativos. Estos toman decisiones respecto a producción, desempeño y personal. Determinan las promociones, a quién le corresponde determinado puesto, o cuándo es necesario separar a una persona de la organización y otros aspectos de la administración de recursos humanos.

Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes operativos y a otros integrantes del equipo ejecutivo, quienes son los verdaderos responsables del desempeño del personal.

La autoridad corporativa es esencialmente de asesoría no quiere decir que su rango y sus implicaciones no sean amplias e importantes. Cuando el departamento de recursos humanos asesora a un gerente sobre un tema o aspecto de personal, el gerente puede ejercer el privilegio de rechazar el punto de vista dado. Sin embargo, cuando se opta por esa actitud se asume toda la responsabilidad de los resultados que surjan. Si éstos resultados son malos y repercuten en la organización las consecuencias caen sobre ese gerente, dejando al departamento de recursos humanos libre de los cargos de culpabilidad por esas acciones.

En la actualidad a fin de evitar consecuencias negativas, los gerentes toman en cuenta la asesoría de recursos humanos, y en la mayor parte de los casos la siguen. Como resultado, el departamento de personal ejerce una considerable influencia en las acciones que efectúan otros departamentos; lo que hace que este departamento en particular sea trascendente dentro de la organización.

Así pues, los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad (ni tienen la responsabilidad) de dirigir otros departamentos. En lugar de ello, se da autoridad de staff, que consiste en la posibilidad de asesorar a los otros directivos.

En algunas ocasiones el costo de no seguir las pautas ofrecidas por los gerentes de recursos humanos resulta tan alto que la dirección general concede al área de personal autoridad funcional en ciertos campos. La autoridad funcional consiste en el derecho que

se concede al departamento de personal para que adopte decisiones que podrían haber correspondido originalmente a los gerentes en línea.

Sin embargo existen empresas en las cuales suele pasar acontecimientos negativos; ilustro esto con el siguiente caso:

“La compañía As de Oros, fabricante de artículos de papelería escolar y de oficina establecida en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, México, contrató a dos analistas en computación, especialistas en la creación de páginas web, para que diseñaran una página web para promocionar en Internet los productos de la compañía. Con base en los niveles de compensación del mercado, recursos humanos recomendó una compensación de 150,000 pesos anuales para ambos. El gerente de área de cómputo, señor Cenaro Roldán, rechazó la sugerencia porque en su opinión estos jóvenes recién graduados no debían ganar más que otros empleados de mayo antigüedad pero menor nivel de capacitación, y fijó su nivel de ingresos en 110,000 pesos anuales. Seis meses después, ambos jóvenes presentaron su renuncia al puesto, uno de ellos para trabajar en una compañía que le hizo una oferta de 150,000 pesos. El programa de creación y mantenimiento de páginas web de la empresa se atrasó considerablemente. Roldán hizo un comentario cáustico sobre las personas que recursos humanos había seleccionado, pero la documentación demostró que se le había advertido con toda claridad del problema que enfrentaba al fijar un nivel de compensación demasiado bajo.

Después de analizar cuidadosamente la situación que le presenta la renuncia de los jóvenes especialistas, el señor Roldán decidió cambiar su actitud y recurrir a la asesoría del departamento de personal de la empresa. Junto con el gerente de compensaciones, hizo una contraoferta a uno de los jóvenes, quien después de considerarla anunció que la aceptaría, siempre y cuando la empresa accediera también a darle apoyo económico adicional para continuar un curso de especialización. Esta vez el señor Roldán recurrió a la asesoría del departamento

de capacitación y desarrollo, así como a una reunión de evaluación de la situación con el director de personal de la empresa.”¹¹

Este caso denota lo que pocos conocen; en estos momentos es actualizarse o morir y no hablamos solamente a cuanto tecnología se refiere, sino a que las nuevas organizaciones tienen que establecer y hacer notar a sus gerentes de todas las áreas, que el departamento de recursos humanos está ahí por una razón; que va más allá de dar una vaga opinión sino que está para brindar “soporte técnico” a los demás departamentos teniendo bases bien argumentadas; porque hay que dejar claro que si existe un departamento de recursos humanos dentro de una organización, la validez y su presencia será reconocida por todos los demás departamentos en base a los resultados positivos y a su buena planeación que en su momento vaya desarrollando.

En el momento que se presentan resultados negativos de importancia como consecuencia de no seguir las sugerencias de recursos humanos, la dirección de la empresa puede optar por reemplazar al gerente operativo del área implicada.

Cuando un gerente expresa un desacuerdo con las sugerencias del departamento de personal, tiene la facultad de recurrir a la dirección de la empresa, pero lo contrario es también cierto; el departamento de recursos humanos puede recurrir a la dirección cuando las decisiones que se toman en ciertas áreas están en desacuerdo con sus criterios. Excepto cuando la dirección se reserva la última palabra en estas áreas, recursos humanos toma las decisiones finales sobre áreas como prestaciones al personal, políticas de higiene, disciplina industrial, etcétera, para garantizar que existe control y uniformidad, y que la empresa recibe el beneficio de sus conocimientos.

En el caso de que el departamento de recursos humanos recibe autoridad funcional, su función deja de ser de asesoría y se convierte en autoridad operativa. Como en todas las organizaciones, las decisiones que pueda tomar siempre estarán supeditadas a la aprobación de la dirección, de ahí el siempre respetar la jerarquía y autoridad tan mencionada en sistemas organizacionales.

¹¹ Ídem Pág. 19-20.

La existencia de formas paralelas de autoridad corporativa y lineal llevan a una responsabilidad dual de la administración de recursos humanos de la organización. Los gerentes operativos como los del personal son responsables de la productividad y de la calidad del entorno laboral, es decir, existe una conexión en todos los departamentos establecidos en una sociedad organizacional. Los gerentes operativos son responsables de la calidad del ambiente en que trabaja su personal día a día.

De igual forma; tanto los gerentes de línea como los de personal tienen la responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad del entorno laboral. Los departamentos de personal tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la compañía. Los gerentes de línea tienen la responsabilidad del desempeño cotidiano, así como la calidad de la vida en el trabajo.

4. Dimensiones del Departamento de Recursos Humanos

Las dimensiones del departamento de recursos humanos afectan también el tipo de servicios que proporciona a los empleados, a los gerentes o jefes y a la organización. En los departamentos de personal pequeños el gerente se ocupa de muchas de las actividades diarias de recursos humanos. Los otros gerentes comentan directamente con el jefe de personal los asuntos que los ocupan, quizás en reuniones que tienen lugar una o dos veces a la semana; en estos casos existe lo que se llama una retroalimentación continua.

Cuando existen departamentos de personal de grandes dimensiones los subordinados del gerente de personal manejan de modo directo la mayor parte de los asuntos. En esos casos los gerentes de personal tienen menos contacto con el personal en general y su labor diaria puede enfocarse a la resolución de problemas o asuntos de importancia con los gerentes clave de la organización. Por lo que las funciones de cada uno de los integrantes del personal se hacen más especializadas. Al momento de ocurrir esto, se

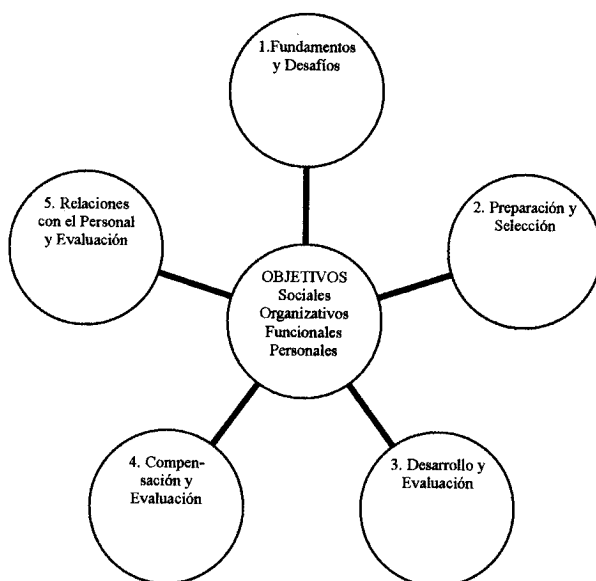
corre el peligro de que una o más de las secciones de departamento e personal pierda la perspectiva de lo que la organización espera de ella o sobre el tipo de autoridad que puede ejercer.

El personal que esta especializado puede enfocarse en el perfeccionamiento técnico de sus funciones más que en la satisfacción de las necesidades específicas de la organización o no es probable que se considere que le corresponde una autoridad que no le ha sido otorgada. Cuando se incurre en estos errores se debe a que no se ha establecido una clara definición de su función de servicio respecto a su organización.

Cuando existen objetivos divergentes para los gerentes de línea y los gerentes de recursos humanos, pueden surgir conflictos.

Una organización es un sistema compuesto por divisiones, áreas, departamentos, etcétera. Cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema, que se relaciona con todas las demás actividades.

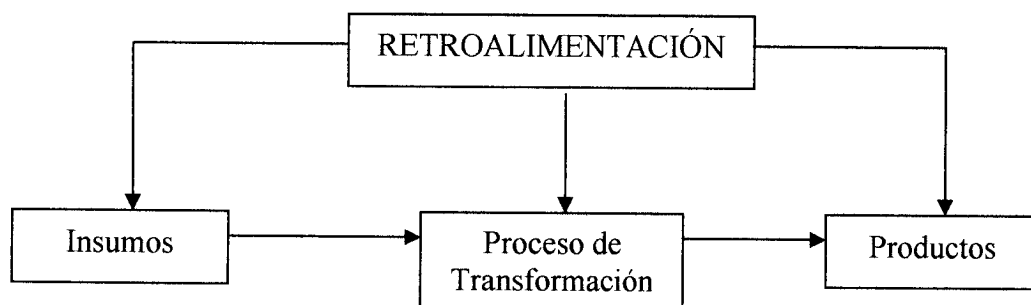
4.1 Modelo de la Administración de los Recursos Humanos y los subsistemas que lo componen.



Esta gráfica muestra a cada actividad de recursos humanos como un subsistema, que se relaciona de manera directa con las demás actividades. De igual forma cabe señalar que debe de existir una retroalimentación entre actividades y objetivos. Todas las actividades de administración de los recursos humanos mantienen una relación entre sí.

4.2 Modelo de un buen funcionamiento de Recursos Humanos.

Para entender mejor esto, se presenta el siguiente cuadro:



INSUMOS

- Desafíos
- Recursos Humanos
 - Educación Habilidades.
 - Habilidades.

PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

- Actividades de administración de recursos humanos.
- Reclutamiento.
- Capacidad.
- Otros.

PRODUCTOS

- Aportaciones de los recursos humanos.
- Trabajadores capacitados.
- Trabajadores motivados.¹³

No hay que olvidar que todo este proceso que se plantea da como resultado un servicio.

Cabe señalar que la dimensión del departamento de recursos humanos tiende a cambiar por motivos internos y externos que se reflejen dentro de la organización.

La dimensión de un departamento de personal es importante ya que se necesita acoplarse a la necesidad de cada organización por muy pequeña que sea; siempre es necesario un control que pueda regular al personal.

Los alcances que logra el departamento de recursos humanos pueden lograr una organización en la que se interactúe con los demás departamentos; en ocasiones un departamento de personal puede depender de otro; por ejemplo el de contabilidad o el administrativo, esto es cuando la dimensión de la organización sea pequeña; por lo que la dimensión del departamento de recursos humanos es igual a la dimensión de la organización que se este planteando.



¹³ WERTHER William B., "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, Mc Graw Hill, Pág. 22

CAPITULO 2

PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para poder hablar de la planeación de los recursos humanos es necesario comenzar con el concepto de planeación.

La planeación dentro del proceso administrativo es aquel “proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.”¹⁴

Importancia de la planeación

- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Reduce al máximo los riesgos.
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Planear es función del administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación varían con su autoridad y con la naturaleza de las políticas y planes delineados por su superior.

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el *director* y el *administrador* o el *supervisor*. Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores desde, los directores hasta los jefes o supervisores, planean lo que les corresponde. El siguiente esquema nos muestra más claramente esta división.

¹⁴ REYES Ponce Agustín, ADMINISTRACIÓN MODERNA, Limusa.

Elementos de la planeación:

1. Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi - permanente un grupo social.
2. La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.
3. Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
4. Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
5. Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.
6. Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
7. Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad del grupo social expresado en términos económicos, junto con la comprobación sub-secuente de la realización de dicho plan.
8. Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

PROCESO ADMINISTRATIVO

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Planeación.2. Organización.3. Dirección.4. Control. |
|--|

“El proceso de colocación es un flujo de sucesos que tiene como resultado la asignación continua de recursos humanos a todas las posiciones organizaciones en todo los niveles”¹⁵

Este proceso incluye los siguientes subprocesos: planeación de recursos humanos, autorización de colocación, creación de fuentes de solicitantes, decisiones y fuentes de solicitantes, evaluación de solicitantes, evaluación de solicitantes, decisiones y ofertas de empleo, inducción y orientación, transferencias, degradaciones, promociones y separaciones. En cierto sentido este proceso es el flujo de recursos humanos hacia dentro y hacia fuera de la empresa.

En general se utilizan diversos dispositivos y subsistemas en sistemas diseñados para administrar el proceso de colocación. Estos dispositivos o subsistemas incluyen tablas y diagramas, formas de solicitud, entrevistas, pruebas, verificaciones de referencias, exámenes físicos, revisiones del desempeño y entrevistas de salida.

Una parte integrante de la efectiva administración del proceso de colocación es el subproceso de planeación de recursos humanos. Este subproceso incluye un análisis de los niveles de capacidad en la organización; un análisis de vacantes actuales y esperadas debido a jubilaciones, promociones, ausencias por enfermedad, permisos de ausencia y por otras razones, y un análisis de expansiones o reducciones internas en los departamentos, actuales o esperados. Después, se hacen planes para cambios o reducciones internas en los recursos humanos, para capacitación y desarrollo de empleados actuales, para anuncios de vacantes de puestos.

La planeación de recursos humanos también debe responder a las rápidamente cambiantes fuerzas de la sociedad incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado laboral y legislación y reglamentos gubernamentales y decisiones de los tribunales.

En organizaciones de cualquier complejidad la planeación de los recursos humanos debe ser sistemática para asegurar una colocación apropiada y continua. En organizaciones

¹⁵ FRENCH Wendell L., ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, Limusa, Pág. 229.

grandes la planeación debe de ser continua en una base organizacional unitaria y total, con un grupo de planeación central integrando la información total. Sin embargo, con frecuencia tal planeación ocurre sobre una base de emergencia cuando las capacidades necesarias son escasas.

Planeación de la organización contra la organización de los recursos humanos.

Los conceptos de planeación de la organización y planeación de los recursos humanos están interrelacionados. Debido a que el trabajo humano es el insumo institucional más crucial, la planeación de la organización debe ser, en efecto, planeación de la fuerza de trabajo. De estos dos conceptos, por lo común a la planeación de la organización se le da una concepción y una interpretación más amplios y en esta capacidad todos los recursos (terrenos, capital, equipo, materias primas, construcciones, etc., además del trabajo humano) se ven desde una perspectiva de planeación y localización. Es mejor ver la planeación de los recursos humanos y de la organización como actividades parcialmente interrelacionadas y sobrepuestas. Sería incorrecto considerar estos conceptos de planeación como actividades totalmente distintas o completamente semejantes.

Ahora bien enfoquemos la planeación al recurso humano con los siguientes conceptos:

“Planeación de los recursos humanos. Es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización.

Planeación de la organización. Es la actividad consiente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo en su estado y en su capacidad de crecimiento.

Pronósticos de los recursos humanos. Una “auditoría del futuro” que se idea para prever ajustes en las necesidades de los recursos humanos de acuerdo con las presiones y los cambios externos.

Programas de acción. Programas generales y programas y específicos que se diseñan para mejorar los conceptos de la planeación de los recursos humanos, con el fin de formar grupos eficientes.”¹⁶

La planeación de recursos humanos es de igual forma una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan la necesidades de personal a un año, a largo plazo se estiman las condiciones del personal en lapsos de por lo menos cinco años. El costo de la planeación es elevado, por lo que se ha difundido entre las empresas grandes.

La planeación de recursos humanos es un proceso continuo y amplio. Ampliamente concebida como Patten lo establece “...es el proceso mediante el cual una empresa se asegura de tener el número correcto de personas y la clase correcta de personas en los lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo cosas para las cuales son económicamente más útiles.”¹⁷

“La planeación de los recursos humanos se describe mejor como un procedimiento sistemático que forma una secuencia planeada de eventos o una serie de pasos cronológicos.”¹⁸

¹⁶ SIKULA Andrew F., ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL, Limusa, Pág. 59

¹⁷ PATTEN Jr. Thomas H, MANPOWER PLANNING AND THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES, Pág. 14.

¹⁸ SIKULA Andrew F., ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL, Limusa, Pág. 59

Estos eventos o pasos son los componentes del proceso de planeación de recursos humanos; ellos comprenden

- Objetivos
- Planeación de la organización.
- Auditoría de los recursos humanos.
- Pronóstico de los recursos humanos.
- Programas de acción de recursos humanos.

Además de que es cíclico, el proceso de planeación de los recursos humanos también es recíclico, o sea que las actividades de la planeación se formulan y reformulan sobre una base continua. **“Todos los componentes y facetas del proceso de planeación de los recursos humanos están interrelacionados en una forma dinámica.”**¹⁹

1. Ventajas de la planeación de los recursos humanos.

1. Mejorar la utilización de los recursos humanos.
2. Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
3. Economizar las contrataciones.
4. Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
5. Coadyuvar la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

Las organizaciones de tamaño reducido pueden lograr muchas de estas ventajas, pero su progreso en términos de efectividad puede resultar menor debido a la pequeña escala de sus operaciones. En muchos de los casos las ventajas de la planeación de los recursos humanos no justifican sus costos. Por el contrario, en las organizaciones de

¹⁹ Ídem.

grandes dimensiones la planeación de los recursos humanos puede contribuir a lograr considerables ventajas competitivas.

1.1 Objetivos.

El primer paso en el proceso de planeación de los recursos humanos consiste en establecer los objetivos de trabajo. Las actividades de planeación de los recursos humanos satisfacen muchos objetivos. Los procedimientos de planeación de personal satisfacen las necesidades individuales, organizacionales y nacionales.

Aunque se pueden asociar muchas metas relacionadas y objetivos derivados con las actividades de planeación de los recursos humanos, el propósito último de dicha planeación es el de relacionar los recursos humanos futuros con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en recursos humanos.

En efecto, la misión principal es acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.

1.2 Objetivos y periodos.

Aunque el propósito a largo plazo de la planeación de los recursos humanos permanece sin cambio, los objetivos más inmediatos y específicos de los planes de recursos humanos dependen de la amplitud del periodo que se elija. Por ejemplo, un objetivo a corto plazo (que se realice en menos de un año) podría ser la contratación de diez personas para capacitarlas. Un objetivo a largo plazo (para realizar en el término de cinco a diez años) podría ser la instalación de un grupo de miembros en los puestos administrativos medios y altos.

1.3 Interrelación de los objetivos.

Todos los objetivos de la planeación de los recursos humanos, independientemente de su dimensión de tiempo y de los grados de especificidad y tentatividad, están íntimamente

relacionados. Debido a que el largo plazo está compuesto de numerosos cortos plazos, y debido a que el propósito en su totalidad sólo se puede lograr si se cumplen varias submetas iniciales, los objetivos de la planeación de los recursos humanos están inevitablemente ligados en su forma altamente integrada. El propósito final se puede lograr por medio del trabajo en periodo de numerosas subpartes interdependientes.

1.4 Planeación de la organización.

El siguiente paso en el proceso de la planeación de los recursos humanos consiste en fijar las adaptaciones y los cambios futuros que una organización tendrá que hacer en su estructura interna, debido a las modificaciones en su ambiente interno y externo. Se emplea el término **planeación de la organización** para hacer referencia a este proceso de cambio. **“La planeación de la organización es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo en su estado y en su capacidad de crecimiento.”**²⁰ La planeación de la organización es un enfoque al cambio organizacional y la efectividad administrativa. Realiza un cambio y un mejoramiento que incluye a todos los miembros de la organización en la planeación y en el análisis de problemas.

1.5 Variables que afectan a la planeación de la organización.

Muchos factores del ambiente que son básicamente externos pero que ocasionalmente también son de naturaleza interna afectan a las actividades de la planeación de la organización. Algunas de las variables más importantes que afectan a la planeación de la organización son las siguientes:

- Pronósticos de negocios.
- Expansión y crecimiento.
- Cambios estructurales y de diseño.
- Filosofía administrativa.
- Papel del gobierno.
- Papel del sindicato.

²⁰ Ídem

- Mezcla de habilidad humana y producto.
- Competencia internacional.

Las previsiones de negocios que predicen el giro económico general en las actividades de manufacturación nacional tienen un efecto drástico en el proceso de planeación de la organización. Las predicciones acerca de inflación, salarios, precios, costos y suministro de materias primas tienen un apoyo directo en los planes futuros de todas las instituciones. Las eventualidades y contingencias de los ciclos económicos generales siempre han tenido y tendrán influencia en los planes a largo y corto plazo de todas las empresas.

Los esfuerzos de planeación de la organización también se deben anticipar a la expansión y crecimiento futuro de la empresa. La mayoría de las empresas esperan crecer en tamaño y en alcance a través de los años, y dicha expansión no se logra con fluidez si no cuenta con una previa preparación. Con frecuencia tales ampliaciones incluyen nuevas plantas y nuevas instalaciones. También es frecuente tener crecimiento por medio de la adquisición de otras empresas. Las expansiones, especialmente las de esta magnitud, pueden presentar muchos problemas serios, a menos que se haya formulado con anterioridad una cuidadosa planeación.

La mayoría de las empresas también deben planear para hacer ajustes estructurales a través de los años. Los cambios en las personalidades, filosofías, mezcla de productos y tecnología mecánica con frecuencia hacen que las estructuras diseñadas en el pasado sean inadecuadas para el presente y de manera especial para el futuro.

2. La demanda de recursos humanos.

Cuando pronosticamos las necesidades de personal debemos tomar en cuenta varios aspectos. Desde el punto de vista práctico, la demanda esperada para su producto o servicio

es fundamental. Por consiguiente, primero estimaríamos las ventas. A continuación, estimaríamos la cantidad de personal requerido para alcanzar este volumen de producción.

La demanda a futuro que experimenta una organización en el campo de los recursos humanos es esencial para la planeación de políticas de empleo, ya que la oferta de personal tiene límites muy precisos.

2.1 Causas de la demanda

Estos factores aparecen tanto en planes a corto como a largo plazo. Algunas de estas causas son controlables por la organización, pero otras no.

A. Desafíos Externos.

- a. Económicos. Si el país comienza a exportar, también la inflación, el desempleo, las tasas de interés.
- b. Sociales, políticos y legales. Estos son de más sencilla predicción.
- c. Tecnología. Son de más difícil predicción. Con frecuencia, la planeación de los recursos humanos se modifica debido a la introducción de nueva tecnología. En algunos casos, puede significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros mismos.
- d. Competencia.

B. Decisiones de la organización. Las principales decisiones de la organización inciden en la demanda de recursos humanos. El plan estratégico de la organización constituye la decisión más significativa. Por medio de él, toda la empresa se fija objetivos a largo plazo (tasas de crecimiento, desarrollo de nuevos productos, mercados o servicios). Estos objetivos determinan el número de empleados que serán necesarios en el futuro, así como sus características. A corto plazo, estos planes estratégicos se hacen operativos en forma de presupuestos. Los incrementos o recortes en los presupuestos constituyen el factor de influencia a corto plazo de más alta significación en las necesidades de recursos humanos.

Los pronósticos de ventas y producción son menos exactos que los presupuestos, pero pueden proporcionar informes más rápidos sobre cambios a corto plazo en la demanda de los recursos humanos.

Los nuevos proyectos se traducen en demandas cambiantes de recursos humanos. Una reorganización puede cambiar radicalmente las necesidades de recursos humanos. De igual manera, el diseño de puestos hace que varíen las calificaciones que es necesario pedir a los futuros empleados.

- C. Cambios en la fuerza de trabajo. Jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes y licencias. La experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador para la acción que debe emprenderse, teniendo en cuenta la aparición de factores que pudieran sugerir la conveniencia de cambiar las prácticas del pasado.

3. Técnicas para pronosticar.

Las técnicas en el campo de los recursos humanos consisten en diversas prácticas que se orientan a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal.

Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas. Pero ni siquiera las muy complejas son totalmente precisas, sólo permiten mayor grado de aproximación.

3.1 Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia.

Se apoyan principalmente en juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos. Debido a que la mayor parte de las decisiones acerca del empleo son formuladas por los gerentes de línea, las personas a

cargo de planear los recursos humanos de personal deben diseñar métodos que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes.

En las organizaciones de menores dimensiones es posible que el director de operaciones o el gerente de recursos humanos posean toda la información necesaria. En organizaciones de mayores dimensiones el método más sencillo consiste en efectuar un muestreo de los gerentes que constituyen la autoridad respecto a las necesidades de recursos humanos de los departamentos.

“Este muestreo puede consistir en un sondeo informal, un cuestionario o una discusión sobre el tema, que utilice la técnica de grupo nominal. Aquí se presenta a un grupo de gerentes un tema básico Vg. ¿Cuáles serán los factores que más incidirán en nuestra demanda de recursos humanos para el año entrante? Cada uno de los participantes procede a poner por escrito las respuestas que estime pertinentes. Después de unos diez minutos se discuten las sugerencias del grupo y se anotan las iniciativas que esta discusión genera. Las ideas del grupo se clasifican y se permite que cada integrante las numere en orden de importancia, seleccionando las tres o cuatro más importantes.”²¹

En caso que con esta técnica no se logra el panel de expertos ponerse de acuerdo se puede utilizar la dinámica denominada Delfos “en memoria de lo práctica de los antiguos griegos de consultar al oráculo para conocer el futura. En esta dinámica se solicitan los estimados específicos de un grupo de expertos, por lo general a nivel gerencial. Los planificadores de recursos humanos actúan como intermediarios, resumen las respuestas obtenidas e informan a los expertos acerca de los resultados. Al llegar a esta fase se sondea a los expertos para conocer su opinión. El proceso se repite hasta que el grupo empieza a concordar en determinados factores.”²²

El departamento de personal actúa como intermediario, resume las respuestas y expone sus resultados a los gerentes, para inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener

²¹ WERTHER William B., “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, Mc Graw Hill, Pág. 129.

²² Ídem.

retroalimentación. Hay que recordar que este tipo de técnicas se utilizan en base al tamaño del problema y de la empresa.

3.2 Pronósticos basados en tendencias

Con el análisis de las tendencias se analizan los niveles de empleo de su empresa, a lo largo de los cinco años pasados, más o menos, con el propósito de pronosticar las necesidades futuras. “Por tanto se computará la cantidad de empleados que tenía la empresa al término de cada uno de los pasados cinco años, o quizá el número dentro de cada sub-grupo (Vg. Vendedores, personal de producción, secretarias y administrativos) al término de cada uno de estos años. El propósito es identificar las tendencias de empleo que, en la opinión de cada uno, continuarán en el futuro. El análisis de las tendencias es un cálculo inicial muy valioso, pero los niveles de empleo rara vez dependen de manera exclusiva del transcurso del tiempo. Hay otros factores como cambios en el volumen de venta y la productividad; que también afectarán la cantidad de personal que necesitará en el futuro.”²³

Esto hace que la importancia dentro del departamento de personal, adquiera funciones que a veces suenan sencillas, como el llevar los expedientes de empleados; pero que si no lo tiene la empresa, quita tiempo, como para dar de alta a un empleado, dar de baja o algún reingreso; además que puede ayudar para cualquier emergencia que se presente.

Los métodos más sencillos son la extrapolación y la indexación. Por medio de la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado. La indexación es un método útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado. Un índice muy empleado es la relación de empleados en las áreas de producción y las cifras de ventas, en efectivo o en unidades.

²³ DESSLER Gary, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Prentice Hall, Pág. 124.

Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales a corto plazo, porque partes de las causas de las demandas que permanecerán constantes. Estos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones. Los análisis estadísticos más complejos permiten prever los cambios que motivan la demanda.

3.3 Análisis de razón.

Significa; “hacer pronósticos basados en la relación entre un factor casual por ejemplo el volumen de ventas; y el número de empleados que se necesitan por ejemplo el número de vendedores”.²⁴

El análisis de razón supone que la productividad permanece aproximadamente igual. Si la productividad de las ventas aumentara o disminuyera, entonces cambiaría la razón entre las ventas y vendedor. En ese caso, deja de ser exacto el pronóstico basado en las razones históricas.

3.4 Otros métodos

Análisis de presupuestos y planeación; las organizaciones que necesitan planeación de recursos humanos por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo.

Un estudio de los presupuestos por departamento revela que las autorizaciones financieras para contratar más personal o probablemente reducirlo en algunas áreas. Sumados a extrapolaciones de los cambios en la fuerza de trabajo, estos datos pueden proporcionar cálculos a corto plazo. Los cálculos a largo plazo pueden derivarse de los presupuestos de dos, cuatro o cinco años.

²⁴ Ídem.

Análisis de nuevas operaciones; requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con otras compañías que llevan a cabo operaciones similares.

Modelos de computadora; son una serie de fórmulas matemáticas que emplean de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos de cambios en la fuerza de trabajo. Los cambios que van ocurriendo en el mundo real se incorporan periódicamente en los sistemas para mantener vigente su capacidad de predicción.

4. Requerimientos de recursos humanos.

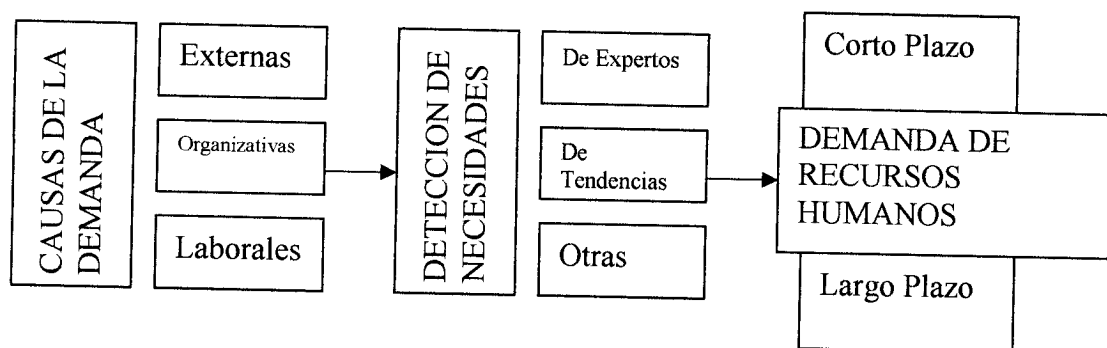
Los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y largo plazos. Los planes a largo plazo son por necesidad cálculos de necesidades probables. Sin embargo, a medida que se conocen mejor las causas de la demanda y las técnicas de predicción, los cálculos se hacen más precisos.

Los planes a corto plazo son más específicos y pueden asumir la forma de un cuadro de contrataciones (que es una lista de necesidades de contratación a corto plazo, es decir, no más de un año). Puede componerse de cifras específicas o de niveles aproximados de necesidad. Son aproximaciones de gran utilidad, permiten a los especialistas en personal afrontar las necesidades más inmediatas, e indirectamente instituyen un instrumento de gran valor para mantener la imagen del departamento en un grado óptimo de eficiencia.

Cuando cuentan con cálculos específicos de las necesidades futuras de recursos humanos, los especialistas en personal pueden actuar de manera más activa y sistemática.

En el siguiente cuadro se presenta una panorámica general de las consideraciones principales para estimar la demanda de recursos humanos. En ella se demuestra que los

estimados traducen las causas de la demanda en planes a corto plazo y largo plazo, y en general en una determinación de las necesidades de personal de la organización.



25

Los planes a largo plazo que resultan del proceso constituyen un estimado de las necesidades probables. En muchos casos se omiten números y cantidades específicos porque el nivel de precisión inicial suele ser bajo. Pero; a medida que los planificadores se familiarizan con las causas de la demanda y la detección de tendencias en el empleo, sus estimados ganan en precisión.

Los planes a corto plazo, son más específicos. Se pueden generar tablas las cuales indiquen la cantidad de contrataciones de personal por un año detallando el nombre del puesto y el departamento solicitante. Este tipo de tablas no son totalmente completas o de absoluta precisión y sólo constituyen aproximaciones, pero permiten a los especialistas de recursos humanos hacer frente a las necesidades a corto plazo.

En el proceso de reclutamiento, la planificación avanzada permite al departamento de recursos humanos verificar adecuadamente las características de todos los solicitantes de trabajo para seleccionarlos y para que puedan presentarse a tiempo a la labor. Asimismo, los reclutadores podrían informar a los solicitantes de empleo sobre los planes de la empresa para que estén preparados para iniciar en determinada fecha.

²⁵ WERTHER William B., "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, Mc Graw Hill, Pág. 132.

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto en el caso de la industria o del servicio en el caso de una organización de servicios. La relación entre las dos variables –número de personas y demanda del producto o servicio- está influida por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier aumento de la productividad resultante del cambio de tecnología reducirá las necesidades de personal por unidad adicional de producto o servicio. Tal aumento de productividad podrá provocar también una reducción del precio del producto o servicio, de modo que origine un aumento en las ventas y, en consecuencia, un aumento en las necesidades de personal. Este modelo, que emplea previsiones o extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operacional de la organización, no tiene en cuenta posibles hechos imprevistos, como estrategias de competidores, situación de mercado de clientes, huelgas, falta de materia prima, etc.

5. Fuentes de reclutamiento de recursos humanos.

Una vez evaluada la demanda futura de recursos humanos el departamento de personal procede a llenar las vacantes. Existen dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa.

El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requieran llenar. En esta etapa se debe de tener cuidado que el perfil del puesto vacante que se va a llenar sea similar o con algunas características que el aspirante del puesto inferior pueda estar al margen y tenga la capacidad de ser productivo; de ser transferido se debe de hacer notar que ese empleado es transferido por alguna razón o causa, tales como ser por superación o simplemente porque mejorará ese puesto.

El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización. Este se puede dar ya sea por publicar la vacante en diarios de mayor

circulación en la zona, comerciales en radio y televisión, etc.; en ocasiones puede llenar alguien esa vacante por la recomendación de un gerente en línea.

5.1 Cálculo del suministro interno

Los encargados de la planeación investigan y clasifican los recursos humanos presentes a fin de conocer su calificación. Esta información permite prever tentativamente qué puestos vacantes se pueden llenar con los empleados actuales.

La información se registra en un documento que recibe el nombre de formato de promociones potenciales o inventario de recursos humanos. Considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades da a los empleados la certidumbre de que pueden progresar; por lo que el empleado estará motivado y en constante superación.

Formato de promociones potenciales. Los listados de promociones potenciales resumen los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la organización.

Se divide en cuatro partes. La primera puede llenarse mediante los registros de personal. Identifica el nombre del puesto que ocupa el empleado, su experiencia, edad y ocupaciones previas. En la segunda parte se registran las habilidades, la capacitación, conocimientos y educación formal del empleado. El potencial del empleado se resume brevemente en la parte tres. El desempeño, la idoneidad para ser promovido y las deficiencias de que adolezca son descritas en esta parte.

La revisión del supervisor certifica que el registro sea exacto y que corresponda a la opinión de una persona que tiene la responsabilidad de conocer a fondo el desempeño y las características del empleado. La parte cuatro se añade al final para contar con una garantía más de que el registro es exacto y para añadir evaluaciones recientes del empleado, que proporcionen más información sobre su desempeño.

Los registros computarizados facilitan la detección del personal humano disponible para llenar vacantes, como también su actualización, que debe llevarse a cabo por lo menos una vez al año.

En la actualidad se cuentan con programas que pueden registrar todos estos datos, el problema de éstos programas es que en ocasiones solamente se encuentran en inglés o portugués; además de su costo alto en el mercado de México, esto no queda claro que no es un gasto sino una inversión la cual si se cuenta con programas de actualización se encontrarán los archivos del personal al día, y esto se reflejará en la eficiencia del departamento del personal.

Los inventarios que sirven para el personal gerencial son esenciales. En estos casos, suele ampliarse la forma empleada, para incluir responsabilidad del puesto, número de empleados a cargo, presupuesto total de cargo, deberes de los subordinados, tipo de empleado que supervisa, capacitación gerencial que ha recibido, labores gerenciales anteriores.

Cuadros de reemplazo potencia. Constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una empresa. La información se obtiene del formato de promociones potenciales.

En una estructura muy similar a la de un organigrama, se describen varios puestos de la empresa y la situación actual de varios candidatos. El potencial de reemplazo se compone de dos variables: el desempeño actual y la idoneidad de promoción. El desempeño actual se determina por las evaluaciones periódicas. Las opiniones de otros gerentes y de los compañeros también pueden contribuir a la evaluación del desempeño, con una coordinada retroalimentación.

La idoneidad para ser promovido se basa esencialmente en el desempeño actual y en las previsiones de los superiores inmediatos sobre el éxito que se puede obtener en un nuevo puesto. El departamento de personal puede contribuir a esas previsiones mediante

evaluaciones psicológicas, entrevistas y otros métodos de evaluación; funciones que no se toman en cuenta en muchas organizaciones.

Los cuadros de reemplazo potencial proporcionan una referencia rápida. El aspecto objetable es que proporcionan información muy limitada. Con el fin de dar un suplemento a estos cuadros, se utiliza el sumario de sustituciones, documento en el que se hace una lista de las posibilidades de reemplazo que existen para cada impuesto, incluyendo sus ventajas y desventajas. Esta información adicional permite que los ejecutivos de la empresa tomen decisiones más documentadas y sustentadas.

Estos sumarios indican también qué puestos de la compañía carecen de un sustituto potencial. A largo plazo, el departamento de personal puede alentar a los empleados a mejorar su calificación y prepararse para las posibilidades futuras; todo esto ayuda el mejor funcionamiento de este departamento haciéndolo sencillo y funcional.

A corto plazo, una vacante que no pueda llenarse mediante una promoción interna requiere una contratación externa.

Los cuadros de reemplazo potencial y los sumarios de sustitución potencial deben mantenerse en estricta confidencialidad, para proteger la privacidad de los empleados y evitar el descontento de personas consideradas no promovibles.

6. Pronósticos sobre la oferta de recursos humanos.

No es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas. En algunos casos la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción o que abandona la empresa por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel inicial o básico es necesario recurrir a fuentes de provisión de recursos humanos.

1. Necesidades Externas. El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. El crecimiento de la organización constituye el principal factor en la creación de puestos de nivel básico, sobre todo en las compañías que establecen la política de alentar la promoción interna de su personal. El número de vacantes de niveles distintos al básico depende también del apoyo que el departamento de recursos humanos brinde a los empleados actuales para que desarrollen su capacidad. Si la compañía no alienta a los empleados a que exploten su potencial, es probable que no se preparen y no se presenten para llenar las vacantes que surjan. La falta de personal con potencial de promoción refleja una deficiencia grave en cualquier empresa. El departamento de personal debe lograr esa motivación a los empleados, siempre y cuando exista una interacción con los encargados de los demás departamentos existentes en la organización.
2. Análisis del mercado de trabajo. El éxito de la localización de nuevos empleados depende del mercado de trabajo, pero también de la habilidad de los especialistas de recursos humanos para efectuar esa importante tarea. Incluso cuando las tasas de desempleo son altas, resulta difícil encontrar el personal idóneo para desempeñar ciertas ocupaciones.

Una realidad que resulta sorprendente para muchos recién egresados de carreras como Administración de Empresas o Administración de Recursos Humanos es el hecho de que en el mundo de habla española, pese a las altas tasas de desempleo global que aquejan a buena parte de sus economías, el desempleo entre los grupos profesionales es muy inferior al nivel de desempleo general. “Incluso en países donde la tasa general entre los profesionistas es bastante inferior hasta a 35% de la población económicamente activa, el desempleo entre los profesionistas es bastante inferior. En ciertas áreas especializadas el nivel de desempleo se mantiene a niveles inferiores a 4%, lo que en términos económicos constituye un nivel de empleo prácticamente total.”²⁶

²⁶ Ídem Pág. 141.

Estas razones evidencian que no siempre es fácil localizar a la persona idónea para desempeñar ciertas tareas.

Independientemente de las tasas de desempleo, las necesidades de personal de una organización pueden satisfacer atrayendo a la organización a empleados de otras compañías. A largo plazo, el dinamismo de la comunidad y las tendencias demográficas son los elementos definitivos en los mercados de trabajo.

El dinamismo de una comunidad puede traducirse en factores que afectan en forma profunda el futuro de una compañía.

3. Actitudes de la comunidad. El nivel de impulso y promoción que una comunidad brinde a las compañías establecidas en ella o que consideren operar en la zona cobra una importancia esencial para el mercado de trabajo en que deberá operar la organización.
4. Aspectos demográficos. Los cambios que experimenta la población de una ciudad, de una región o de todo un país son elementos que afectan la oferta y la demanda de trabajo a largo plazo. Por fortuna para las empresas que planifican sus acciones a largo plazo, esas tendencias con frecuencia son predecibles, dentro de cierto margen.

“El mercado laboral o mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época.”²⁷ Esto lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleos. Cuanto mayor sea la cantidad de organizaciones en una región, mayor sea la cantidad de organizaciones en una región, mayor será el mercado laboral y su potencial de vacantes y oportunidades de empleo. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades por categorías (empresas metalúrgicas, de plásticos, bancos y entidades federativas, etc.) o por tamaños (micro, pequeñas, medianas, grandes empresas) en incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tiene características propias.

²⁷ CHIAVENATO Idalberto, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, Mc Graw Hill, Pág. 180.

“Empleo significa utilización del trabajo humano.”²⁸ Es la situación de la persona que trabaja para una organización o para otra empresa, a cambio de cierta remuneración. El conjunto de empleo representa el mercado laboral..

“Desempleo significa paro forzoso de la fuerza laboral que se halla sin empleo”.²⁹ El desempleo y el subempleo (empleo con remuneración muy baja y sin prestaciones de ley), se presentan en países en desarrollo, tal es el caso de México.

El mercado laboral se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad de empleos y demanda de empleos, respectivamente.

7. Práctica de los planes de recursos humanos.

Tras evaluar la oferta y la demanda de recursos humanos es posible que la empresa necesite proceder a efectuar algunos ajustes. Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía existe un exceso en la oferta interna de recursos humanos. La mayor parte de las compañías responde a una situación de ese tipo mediante el congelamiento de las contrataciones. En los términos de una política de este tipo, el departamento de personal deja de llenar mediante contrataciones externas las vacantes que se producen y opta por una política generalizada de reubicaciones. Con el tiempo, el proceso normal de rotación del personal y abandono de la organización, por causas como jubilaciones, enfermedades, separaciones, etcétera, corrige lentamente la situación; lo que hace que la actualización en este departamento no sea a la par de la situación en que se encuentre la empresa u organización.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que se presentan en la organización, existe una situación de insuficiencia en la oferta interna de recursos humanos. En lo que toca a acciones de corto plazo, los administradores de personal encuentran poca

²⁸ Ídem.

²⁹ Ídem, Pág. 181.

flexibilidad en las acciones que pueden llevar a cabo a nivel interno y deben apelar a los recursos externos y localizar nuevos empleados. A largo plazo, sus planes pueden permitir mayor flexibilidad y pueden llevarse a cabo diversas iniciativas para que los empleados actuales adquieran los conocimientos, la experiencia, la capacitación y las habilidades que permitan su promoción en el futuro.

El plan de recursos humanos de la empresa es un elemento fundamental del sistema de información de recursos humanos de la organización. La información del plan de recursos humanos es una guía fundamental para el trabajo que efectúan los reclutadores, los capacitadores, los planificadores del desarrollo y otros especialistas. Al saber cuáles son las necesidades y metas de la organización en materia de recursos humanos todo el personal de la empresa puede actuar en consonancia con ellas.

Se pueden puntualizar los aspectos que se refieren a las tres posibles afirmaciones en la práctica de los planes de recursos humanos:

1. “Oferta mayor que la demanda. Situación en la que abunda la disponibilidad de empleo: las ofertas de empleo de las organizaciones exceden al número de candidatos para satisfacerlas. Esta situación causa las siguientes consecuencias a las organizaciones:
 - a) Elevadas inversiones en reclutamiento, de lo cual resulta una cantidad insuficiente de candidatos, o por debajo del estándar de calidad deseado.
 - b) Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos para compensar la escasez de candidatos.
 - c) Elevadas inversiones en capacitación de personal para compensar la falta de preparación de los candidatos.
 - d) Ofertas salariales más seductoras para atraer más candidatos, lo cual distorsiona la política salarial de las organizaciones.
 - e) Los recursos humanos se convierten en un recurso difícil y escaso y merece atención especial.”³⁰

³⁰ Ídem, Pág. 182

La situación de oferta de empleos ocasiona ciertas consecuencias para los candidatos.

- Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado laboral.
 - Los candidatos seleccionan las organizaciones que les ofrezcan mejores cargos, oportunidades, salarios y beneficios sociales.
 - Las personas se arriesgan a salir de sus organizaciones para probar oportunidades mejores en el mercado laboral, aumentando la rotación de personal.
2. “Oferta igual a la demanda. Situación de relativo equilibrio entre el volumen de ofertas de empleo y el volumen de candidatos para satisfacerlo.
 3. Oferta menor que la demanda. Situación en que las ofertas de empleo hechas por las organizaciones son pocas, hay escasez de ofertas de empleo y exceso de candidatos para satisfacerlas.”³¹

Esto ocasiona las siguientes consecuencias para las organizaciones:

- Bajas inversiones en reclutamiento, debido al gran volumen de candidatos que buscan a las organizaciones.
- Criterios de selección más rígidos y rigurosos para aprovechar mejor la abundancia de candidatos.
- Muy bajas inversiones en capacitación, ya que la organización puede aprovechar los candidatos ya capacitados con bastante experiencia previa.
- Las organizaciones pueden hacer ofertas salariales por debajo de su propia política salarial, ya que los candidatos están dispuestos a aceptarlas.
- Muy bajas inversiones en beneficios sociales, ya que no hay necesidad de mecanismos de retención de personal.
- No hay competencia entre las organizaciones en cuanto al mercado de los recursos humanos.

³¹ Ídem, Pág. 183.

- Los recursos humanos se vuelven un recurso abundante y fácil de conseguir, no requieren atención especial.

Esta situación de demanda de empleos también ocasiona estas consecuencias a los candidatos:

- Escasez de vacantes de oportunidades de empleo en el mercado laboral.
- Los candidatos compiten entre sí para conseguir las pocas vacantes que surgen, ya sea presentando propuestas de salarios más bajos u ofreciéndose como candidatos a cargos inferiores a su calificación profesional.
- Las personas buscan afianzarse en las organizaciones por temor de aumentar las filas de candidatos desempleados.
- Al mismo tiempo, las personas prefieren no crear dificultades en sus organizaciones no dar pie para posibles despidos, se vuelven más disciplinadas y procuran no faltar al trabajo ni atrasarse en él.

Sin embargo, desde el punto de vista del departamento de personal el plan de recursos humanos es sólo un componente del sistema de información global que mantiene el departamento. Otro elemento importante del sistema de información de recursos humanos es la información referente a los puestos específicos de la organización. Al estar provistos de información sobre las futuras creaciones de puestos, su contenido y características específicas, el administrador profesional de recursos humanos puede proporcionar personal a su organización y llevar a cabo el proceso de manera eficiente y efectiva.

CAPITULO 3

DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Las expectativas de los ejecutivos, la creciente competencia a nivel nacional e internacional y la creciente diversidad en la fuerza de trabajo, constituyen desafíos para el administrador de los recursos humanos de una organización. Se espera que el departamento de personal contribuya efectivamente a la ventaja competitiva de la compañía.

El personal es un factor de creciente importancia en el proceso de diferenciar a una compañía de otra.

Los directores de corporaciones esperan que sus departamentos de personal contribuyan en aspectos como la mejora de la productividad, la planeación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa.

Además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva, el departamento de personal también debe de cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal. Los objetivos sociales asumen en parte la forma de determinadas normativas legales. Los objetivos funcionales añaden una dimensión profesional y ética a los desafíos que enfrenta el administrador de recursos humanos. Y los objetivos de carácter personal de cada integrante de la organización hacen más importantes y complejos a medida que disminuye la velocidad en el crecimiento demográfico de la fuerza de trabajo y se incrementa su diversidad.

El especialista no puede perder la perspectiva global, que subordina al departamento de recursos humanos al total de la organización. Es el triunfo de la organización como un todo y no el del departamento de personal, lo que constituye la prioridad absoluta. El logro de los objetivos de la organización depende también de poder servir a sus integrantes mediante una filosofía preactiva.

Los departamentos de personal no pueden partir de la base de que cuanto hacen está bien hecho. De hecho, incurren en errores y ciertas políticas se hacen anacrónicas. Al

verificar sus actividades, el departamento de personal puede detectar problemas antes de que se conviertan en serios obstáculos. Una evaluación de las prácticas del pasado y las políticas puede revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor su tarea de enfrentar desafíos futuros.

La evaluación de las prácticas anteriores y la investigación para identificar mejores procedimientos tiene importancia por tres razones:

1. El trabajo que desempeñe el departamento de personal tiene importancia por las implicaciones legales que conlleva la empresa.
2. Los costos que genera la administración del personal son muy significativos.
3. Las actividades de la administración del personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral.

Los recursos humanos son considerados por las actuales teorías de organización de la empresa como uno de los activos de los que dispone más valiosos. Es por ello, que el reflejo que tiene dentro de las empresas va a ser muy importante, tanto cualitativamente como cuantitativamente, representando una parte significativa del total de gastos que durante el ejercicio económico incurre la empresa, incidiendo de forma directa o indirecta en el resultado de la compañía, o bien activándose como mayor valor de ciertos elementos.

1. Auditoría de la Administración de Recursos Humanos.

Primeramente debemos de saber lo que es una auditoría de recursos humanos o bien de personal, “esta es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, ayudar a mejorar

lo que ya esta establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización.”³²

“Un proceso comparativo que reúne, compila y analiza sistemáticamente los datos con respecto al trabajo de la organización.”³³

“Las auditorías de los recursos humanos de una organización proporcionan un resumen de las habilidades y conocimientos de cada empleado.”³⁴

Las auditorías ayudan a evaluar o auditar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto. Las auditorías deben de llevarse a cabo de manera periódica, de esta manera la empresa podrá tener un mejor control interno y además que estará en constante crecimiento.

La persona que realiza las auditorías es conocido como auditor el cual debe de tener ciertas características que lo ayuden para llevar a cabo de una mejor manera su trabajo, es bien sabido que no cualquier persona puede realizar una auditoría, tiene que ser una persona bien capacitada y sobre todo la cual debe de tener una mente abierta para cualquier acontecimiento que se le presente durante su trabajo, debe ser una persona la cual este convencida que su trabajo es de suma importancia para la empresa y sobre todo que es muy valioso para ésta el obtener buenos resultados, así como también tener pleno conocimiento de lo que realiza, y debe ser una persona paciente y tolerante la cual debe de ejecutar su trabajo mediante una serie de pasos lógicos hasta llegar a la conclusión del mismo. Ya que como anteriormente se ha mencionado ayuda a que la organización mejore en todas sus deficiencia y si las auditorías son realizadas por personas altamente especializadas y capacitadas mejor aún.

³² FRENCH Wendell L., ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS, Limusa.

³³ SIKULA Andrew F., ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL, Limusa, Pág. 59

³⁴ WERTHER William B., “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, Mc Graw Hill, Pág. 134.

1.1 Perfil de un buen auditor.

Un buen auditor también debe de contar con una serie de atributos los cuales son de suma importancia, cabe que se mencione que no los debe de olvidar y sobre todo que cuente con ellos:

- Debe de tener dos oídos y una boca: esto quiere decir que tiene que aprender a hablar lo necesario y a escuchar todo lo que le pueda ser útil para su investigación.
- Debe de tener plenos conocimientos en el procedimiento que va a implementar para que los resultados sean mejores: ya que debe ser una persona con un alto grado de especialización en su rama.
- Debe de dar un informe claro y preciso sobre el área que audita: esto para que no existan dudas de su trabajo y de lo que esta realizando.
- Debe ser una persona con amplios conocimientos en su área: de igual manera debe de ser capaz de realizar una auditoría y sobre todo de estar en capacitación y aprendizaje constante.
- Debe de tener conocimiento en la interpretación de esquemas de procedimientos.
- Ser una persona la cual sea capaz de realizar una buena entrevista y dar un buen relato sobre lo que observó y toda la información que recabó.
- Contar un razonamiento deductivo para que le sea más fácil llegar a una solución lógica.
- Tener amplia capacidad para escuchar: esto con el fin de que pueda captar toda la información que le sea útil.

Es muy importante señalar y sobre todo no olvidar que en caso de que un auditor no cuente con alguno de los atributos anteriormente mencionados, la auditoría puede llegar a ser un desastre que el propio auditor realizó, ya que por enfrentamientos pueden ocurrir cosas peores. Así que es importante que se eviten enfrentamientos, contar historias muy largas las cuales se salgan de lo laboral, las agresiones, el amiedar o intimidar.

Un auditor nunca debe de tomar una postura de persona prepotente ni mucho menos que trate de ver a los empleados como personas inferiores y que los intimide. Lo que debe

de hacer un buen auditor es, hacerles sentir que son importantes y que quiere formar parte de ellos para que de esta manera le sea más fácil el recabar toda la información.

1.2 Beneficios que aporta la auditoría de la administración de los recursos humanos.

1. Se identifican las contribuciones que hace el departamento de persona a la organización.
2. Se mejora la imagen profesional del departamento de personal.
3. Se aliena al administrador de personal a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
4. Se esclarecen las responsabilidades y los deberes del departamento.
5. Se facilita la uniformidad de las prácticas y las políticas.
6. Se detectan problemas latentes potencialmente explosivos.
7. Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
8. Se reducen los costos en recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
9. Se promueven los cambios necesarios en la organización.³⁵

2. Áreas que abarca la auditoría de los recursos humanos.

Toda auditoría de personal cuenta con una serie de etapas las cuales son importantes ya que esto facilita la realización de esta, sobre todo para llegar a un mejor resultado. Un resumen de este tipo proporciona a los planificadores una comprensión adecuada del potencial que posee la fuerza de trabajo con que cuenta la empresa.

Cubre todas las actividades que lleva a cabo este departamento, así como las actividades de personal que llevan a cabo los gerentes de línea. Puede incluir a una división de la compañía o a toda la organización, proporciona retroalimentación, sobre la forma en que los gerentes de línea están cumpliendo sus funciones de personal, así como sobre el desempeño de los especialistas del departamento encargado de esta materia.

³⁵ Ídem, Pág. 499.

El equipo de auditores deben tener en cuenta la totalidad de los aspectos de la administración de personal, y asegurarse de:

- Identificar a la persona responsable de llevar a cabo cada actividad.
- Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
- Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- Verificar los registros del sistema de información de recursos humanos para determinar si las políticas y procedimientos se están siguiendo adecuadamente.
- Preparar un informe que refleje los objetivos, políticas y procedimientos adecuados.
- Desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.
- Formular un seguimiento para el plan de acción.³⁶

Las auditorías de la función de personal requieren considerable inversión en términos de tiempo. Como resultado de este factor, las organizaciones de dimensiones menores suelen reducir sus evaluaciones y auditorías a determinadas áreas. Las de grandes dimensiones poseen equipos de auditoría similares a los que se emplean para practicar auditorías financieras. Estos equipos resultan especialmente útiles cuando el departamento opera en una corporación descentralizada. Mediante el uso de estas auditorías, la corporación mantiene un grado aceptable de uniformidad en sus prácticas, incluso en el caso de corporaciones establecidas en diferentes países. El solo hecho de saber que existe un equipo corporativo de auditoría de la función de personal alienta a las distintas filiales o sucursales a adherirse estrictamente a los lineamientos oficiales.

2.1 Auditoría de las funciones de personal de los gerentes de línea.

En una auditoría global de la situación de personal de una compañía, se considera la manera en que los gerentes de línea llevan a cabo su función de personal y la manera en que se aplican las políticas y procedimientos. Si los gerentes ignoran alguna regla o no la

³⁶ Ídem Pág. 501.

cumplen, la auditoría debe detectar esa irregularidad y proceder a aplicar medidas correctivas. El cumplimiento de las obligaciones legales es especialmente importante.

2.2 Auditoría del nivel de satisfacción de empleados.

A fin de evaluar la manera en que se están atendiendo las necesidades de los empleados, el departamento de personal obtiene información sobre niveles salariales, prestaciones, prácticas de los supervisores, asistencia en la planeación de la carrera profesional y la retroalimentación que los empleados reciben de su desempeño.

3. Técnicas de investigación para auditar la administración de los recursos humanos.

Las actividades del departamento de personal se evalúan mediante procedimientos de investigación derivados de los avances logrados en las ciencias sociales, como la sociología.

El objetivo de la investigación del departamento de personal es el mejoramiento de la administración de los recursos humanos de la organización

Cabe señalar también que es muy importante que las etapas que se tomen en cuenta ya que ayudan a llevar un mejor control y sobre todo un orden el trabajo que se esta realizando y así evitar que la auditoría se convierta en un desorden de papeles que ni siquiera se sabe que es lo que se logró recabar. Dichas etapas son las siguientes:

Obtención de los datos e informes:

Los dos principales aspectos previos de esta auditoría son:

1. El diseño de formas y cuestionarios apropiados, que nos hagan más fácil la investigación, la recolección y la precisión de los datos.
2. El adiestramiento de las personas que habrán de recoger estos datos.

Ya que el aspecto humano y aun el administrativo en general, escapa muchas veces a toda medición, en ocasiones tendremos que contentarnos con una determinación de tipo descriptivo o cualitativo.

Para ese efecto se sugieren dos fórmulas:

1. La cuantificación indirecta ver nuestra obra sobre administración por resultados.
2. La ayuda de preguntas tales como se mencionan a continuación:
 1. ¿Consideran las gerencias que la información que han recibido en materia de personal les ha permitido tomar las decisiones necesarias?
 2. ¿Estima el departamento de personal que ha recibido apoyo de la gerencia en general en todos los aspectos necesarios?
 3. ¿Se estima que la actitud de personal es, en la mayoría de los casos, de adhesión y satisfacción para con la empresa?

Estas preguntas son inútiles o bien útiles, para usar en una empresa, aclaro, por que para unas empresas las preguntas pueden ser básicas, y para otras innecesarias, o sea que se deben hacer adecuadas a cada empresa. Es importante que cada empresa sepa bien definir qué es lo que quiere ya que el tipo de preguntas va a depender de acuerdo a lo que la empresa quiere o necesita que se audite.

También otro tipo de preguntas claves para que el auditor sea eficaz y la auditoría sea más eficaz y eficiente son: ¿Qué?, ¿Porqué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién?, etc. Este tipo de preguntas son más efectivas, y sobre todo más utilizadas ayudan a dar un mejor enfoque sobre lo que se desea auditar.

3.1 Análisis de los datos recabados.

La parte mas importante de la auditoría, se centra en el análisis de los datos recabados; el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en materia de personal; la investigación de sus causas la determinación de si los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para obtención de las políticas fijadas, ya para la modificación supresión, adición o cambio de otros objetivos y políticas, a la luz de las nuevas necesidades surgidas, las nuevas técnicas

que vayan apareciendo, etc. También es importante mencionar la discusión con diversos jefes, para conocer sus puntos de vista, aclaraciones y adiciones hasta que el, o los auditores puedan formarse en relación con los objetivos que en materia de personal sostiene la empresa.

Existen una serie de técnicas las cuales son métodos prácticos de investigación y prueba que el Auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional. Es decir, las Técnicas son las herramientas de trabajo del Auditor, y los Procedimientos es la combinación que se hace de esas herramientas para un estudio en particular. Y ya dado el concepto de las técnicas, es importante que se señalen de manera general que tipo de técnicas existen:

3.1.1 Enfoque comparativo.

El equipo de evaluación compara la división, sección o departamento con otra entidad análoga, a fin de identificar áreas de desempeño insuficientes. Este enfoque se emplea para la evaluación del ausentismo, la tasa de rotación y los niveles salariales. También cuando se esta poniendo a prueba un nuevo sistema.

3.1.2 Consultoría externa.

El comité de auditoría se basa en el diagnóstico de un consultor externo a la organización o en los resultados que publica una entidad especializada sobre parámetros de la industria, respecto a los cuales puede evaluarse lo que se realiza en la empresa. Las indicaciones del consultor o los datos de la agencia especializada pueden ayudar a establecer un diagnóstico de la situación actual de la organización.

3.1.3 Enfoque estadístico.

A partir de los registros existentes, el comité de evaluación o de auditoría genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades. Suele complementarse con comparaciones hechas respecto a información externa, que puede obtenerse por intercambio con otras compañías o por referencias a estudios publicados en fuentes especializadas. Esta información frecuentemente se expresa en forma de tasas.

3.1.4 Enfoque retrospectivo.

Este método verifica las prácticas del pasado, para determinar si las acciones se apegaron a los requisitos legales y las políticas y procedimientos de la compañía. El comité de evaluación examina documentos sobre contratación, compensación, disciplina y evaluación del desempeño. El objetivo es garantizar la existencia de iguales normas y procedimientos para toda la organización, así como el cumplimiento de las disposiciones legales.

3.1.5 Evaluación por objetivos.

Se crean objetivos específicos, respecto a los cuales puede medirse el desempeño. El comité de evaluación o auditoría verifica los niveles reales de desempeño y los compara con los objetivos fijados con anterioridad.³⁷

Ninguno de estos enfoques puede aplicarse a las actividades de la administración de personal. Lo más común es que los comités de evaluación empleen varias de estas estrategias.

El equipo de evaluación proporciona al departamento de personal retroalimentación sobre los temas examinados y lo mismo hace con los gerentes de línea y el personal en general. La retroalimentación desfavorable conduce a emprender una acción correctiva que mejora la contribución a todas las actividades de personal.

4. Instrumentos para efectuar investigaciones de personal.

Los instrumentos que pueden ser utilizados para las auditorías y sobre todo que ayudan para obtener información lo más acertado que se pueda son los siguientes:

³⁷ Ídem, Pág. 506.

- Entrevista: "conversación que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar", "Es una relación directa entre personas por la vía oral, que se plantea unos objetivos claros y prefijados, al menos por parte del entrevistador, con una asignación de papeles diferenciales, entre el entrevistador y el entrevistado, lo que supone una relación asimétrica". Estas son importantes por distintas razones, la primera porque facilita al auditor conocer al trabajador más de cerca y saber la actitud que muestra ante el y la segunda razón ya que es información directa y se puede observar todo.
- Encuestas de opinión: Es la realización de sondeos, mediante cuestionarios serios con los cuales se puede obtener información más precisa. Esto no compromete mucho a los trabajadores ya que únicamente dan su opinión y no se siente que pueden ser descubiertos.
- Análisis de registros de recursos humanos: Llevados a cabo para asegurarse que se están cumpliendo con las políticas de la organización, además para cumplir con aspectos legales.
- Realización de experimentos en caso que no se encuentre solución a algún problema. Esto con el fin de encontrar razones que están perjudicando a la empresa.
- Realización de comparaciones para la obtención de información externa, para revisar que tan lejos o cerca de la competencia se esta. Para conocer como estamos se encuentra la empresa con relación a la competencia.
- Realización de auditorías internacionales. La auditoría de las políticas de personal llevadas a cabo en otros países se hacen especialmente difíciles por factores culturales, lingüísticos y legales. Los auditores del país en que se encuentran las oficinas centrales de la organización tienden a aplicar en el exterior las mismas normas que en su país. Esto puede traer problemas, si no se aplica con amplitud de criterios. La dificultad básica estriba en identificar problemas de variación que no se originan en la legislación local o en factores que escapan al control de la gerencia como competencia local, leyes del país, etcétera.
- Obtener y sobre todo aceptar sugerencias del personal que labora dentro de la empresa.

Al realizar el informe de toda la información recaudada a través de cualquiera de los instrumentos que el auditor haya seleccionado, este debe de contener una descripción

general de las actividades del personal, además de incluir recomendaciones así como también reconocimiento formal de las prácticas que están logrando su objetivo; además que se debe de dirigir a los gerentes de línea, debe dirigirse también al gerente del departamento de personal, a los agentes con funciones específicas.

Es muy importante señalar que las auditorías deben ser llevadas a cabo de una manera muy dinámica, en donde debe de existir retroalimentación entre la persona que esta auditando y cada uno de los miembros que están siendo auditados para que de esta manera se logre de manera mas satisfactoria el objetivo deseado, y así ayudar a recabar información suficiente para poder mejorar la situación de la empresa de forma más productiva.

4.1 El informe de la auditoría.

El comité de evaluación se sirve de una variedad de instrumentos y técnicas para determinar la forma en que se llevan a cabo las actividades de personal.

Para que esta información resulte útil, se compila en un informe global. El informe de auditoría constituye una descripción general de las actividades de personal e incluye tanto recomendaciones como el reconocimiento formal de las prácticas que están logrando su objetivo.

Contiene varias partes. Una se dirige a los gerentes de línea, otra a los gerentes que tienen a cargo funciones específicas del departamento de personal y la parte final se dirige al gerente general del departamento de personal. En el caso de los gerentes de línea, el informe resume los objetivos de personal que se han postulado, así como las responsabilidades y los deberes de cada gerente.

Entre las responsabilidades y deberes de los gerentes de línea se cuentan la responsabilidad de entrevistar a los solicitantes, capacitar a sus empleados, evaluar el desempeño, motivar a su equipo de trabajo y satisfacer sus necesidades personales; obviamente todo esto muchas organizaciones lo desconocen y para aquéllas que tienen el conocimiento no lo llegan a aplicar por justificarse en que es pérdida de tiempo o muy costoso.

El informe identifica también los problemas de personal. Se destacan las desviaciones respecto a las políticas vigentes y/o disposiciones legales. Las prácticas insuficientes o erróneas se señalan en el informe, junto con recomendaciones para solucionar problemas.

Los especialistas que manejan los aspectos específicos de contratación, capacitación, compensación y otras actividades también necesitan retroalimentación.

El resultado final debe contener los siguientes puntos, para lograr que sea precisa, técnica y concisa:

1. La indicación de aquellas fallas a los programas y procedimientos que se hayan encontrado, con la indicación de los daños que se estima ha causado o pudieron causar.
2. La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal.
3. La recomendación de aquellos casos en los que convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecuados, obsoletos, etc., indicando la razón y demostraciones objetivas en que se funde lo anterior.
4. La información de lo que no pudo auditarse, y las razones que lo impidieron.

El informe puede contener también información sobre las actitudes prevalecientes entre los gerentes de línea respecto a los programas de personal, en ocasiones con información enriquecida mediante estadísticas externas.

El informe dirigido al gerente de personal contiene toda la información dada a los gerentes de línea y a los gerentes del departamento de personal. Además:

- Las actitudes entre gerentes de línea y empleados respecto al desempeño del departamento de personal.
- Los objetivos del departamento y sus planes para alcanzarlos.
- Los problemas de recursos humanos y sus implicaciones.
- Recomendaciones respecto a los cambios necesarios y la prioridad de cada uno.

Mediante la información que contiene el informe de auditoría, el gerente de personal puede lograr su perspectiva amplia e integral de la condición de las funciones de personal de su empresa.

La evaluación permite establecer una estrategia a futuro y sirve como punto de referencia para futuras evaluaciones.

Esto con el propósito que el informe sea lo más viable y verdadero ya que es información muy valiosa y sobre todo útil para las empresa ya que de esto dependen las mejoras que se implementen.

Es importante señalar que siempre que se vayan a realizar auditorías, las cuales realmente sean benéficas para las organizaciones, nunca deben de ser recibidas:

- De manera sorpresiva: ya que esto da pie a fallas.
- Se debe de dar aviso: para que exista por lo menos un orden en los archivos.
- No contar con información obsoleta: ya que continuamente se tiene que estar haciendo revisión de lo que sirve y de lo que es necesario conservar.
- Tratar al auditor como nos gusta ser tratados: ver al auditor como una persona la cual esta realizando un trabajo de gran beneficio tanto para la empresa como para los trabajadores de esta.
- No dar información de más: es importante que solamente se hable lo necesario.
- Dar únicamente la información solicitada: esta relacionada con la anterior, ya que no se debe de dar información que no se pida.
- No ocultar problemas: decir siempre todo lo bueno y lo malo que pasa en el área que se esta auditando esto con el fin que mejorar y que se puedan obtener mejores resultados.
- Realizar de manera conjunta con el auditor un muestro o chequeo evaluando cada área, además de verificar si las políticas están bien establecidas.

Una auditoría puede ser llevada a cabo en toda la organización, es decir en cada una de las áreas de ésta, y por citar o mencionar algunas puede:

1. Objetivos y políticas: Para saber si se están cumpliendo y si están bien definidos dentro de la empresa.

2. Funciones de los departamentos: para ver si existe jerarquía, una estructura organizacional.
3. Conocimiento de datos de los trabajadores: para conocer con mayor profundidad el record de estos.
4. Conocer datos sobre el sindicato: es muy importante conocer sobre esta área ya que es foco rojo para la organización, vale más saber cada movimiento y que no vaya ser que un día den una sorpresa que pueda perjudicar ala organización.
5. Conocer cuál es el proceso de reclutamiento y selección: esto con el fin de conocer cuál es la dinámica de las convocatorias para el reclutamiento si es el más adecuado y para ver si funciona de la mejor manera.
6. Revisar el proceso de capacitación y adiestramiento que se da a los empleados: esto con el fin de contar con una capacitación especializada para cada área y no con cursos que no sean útiles.
7. Ver los tabuladores de sueldos y salarios: para verificar si se esta dentro de los estándares de la competencia.
8. Que tanta rotación de personal existe: esto con el fin de detener y saber qué es lo que mueve a los empleados a dejar su trabajo.
9. Moral del personal: para ver qué tanta motivación tienen.
10. Higiene y seguridad: para conocer si están cumpliendo con el reglamento de esta área, para checar y saber el por qué de accidentes ocurridos etc.

Las auditorías cubren todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa, así como también cada una de las actividades que el personal realiza.

Las auditorías además de identificar focos rojos dentro de la empresa, sirven también para detectar al personal que sea responsable en sus actividades, para determinar los objetivos que se han postulado, para efectuar muestreos de los registros, para verificar si las políticas y objetivos van de acuerdo con lo que se postuló, para preparar un informe, para desarrollar un plan de acción en caso de que sea necesario y a la vez darle un seguimiento.

La auditoría es el punto de confluencia de tres disciplinas: la economía, la psicología social y la sociología laboral.

El objetivo general es doble de una parte, adquirir los conocimientos teóricos necesarios sobre los diferentes aspectos sociológicos que conforman el marco de las empresas y organizaciones y que deben considerarse en el desarrollo de una auditoría; de otra, el aprendizaje y utilización de distintos instrumentos y técnicas de investigación necesarios para la práctica de la auditoría laboral.

La auditoría, como herramienta de Control, puede ser desarrollada por los empleados de la empresa u organización, lo cuál significará que estamos en presencia de una Auditoría Interna.

Si la auditoría se desarrolla por profesionales externos o ajenos a la empresa u organización, estamos ante una Auditoría Externa.

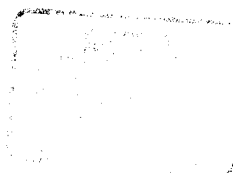
La auditoría externa, tiene el valor de ser más objetiva que la interna, debido principalmente a la independencia que tienen los Auditores para expresar sus opiniones, emitir los informes y proponer sugerencias.

Una definición bastante exacta de Auditoría Interna es: "Control de Controles". El principal objetivo de la auditoría interna es verificar el funcionamiento del Control Interno en la empresa u ente auditado.

Por esto es importante este otro paso del proceso administrativo llamado control. Que es "El proceso de determinar lo que se está llevando a cabo, a fin de establecer las medidas correctivas necesarias y así evitar desviaciones en la ejecución de los planes.

PROCESO
ADMINISTRATIVO

1. Planeación.
2. Organización.
3. Dirección.
4. **Control.**



Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. El no puede medir si sus subordinados están operando en la

forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, a mediano o a largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.”³⁸

Un administrador puede estudiar los planes pasados para ver dónde y cómo erraron, para descubrir qué ocurrió y porqué, y tomar las medidas necesarias para evitar que vuelvan a ocurrir los errores. Sin embargo, el mejor control previene que sucedan las desviaciones, anticipados a ellas.

4.2 Elementos del control.

- Establecimiento de estándares. Es la aplicación de una unidad de medida, que servirá como modelo, guía o patrón en base en lo cual se efectuará el control.
- Medición de resultados. La acción de medir la ejecución y los resultados, puede de algún modo modificar la misma unidad de medida.
- Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
- Retroalimentación. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación; es aquí en donde se encuentra la relación más estrecha entre la planeación y el control.³⁹

El realizar estas dos clases de auditorías, conllevan a que la organización sea cada vez mejor, ambas son importantes la interna porque se conoce a mayor profundidad todo la empresa es decir todo movimiento sin embargo una auditoría de este tipo es de “doble filo” ya que en algunas ocasiones puede que el auditor se “haga de la vista gorda” o bien no se quiera ver el problema que está ocurriendo y afectando ala organización. Una de las ventajas es que son de bajo costo.

Mientras que las auditorías externas son utilizadas únicamente cuando no se encuentra razón alguna del problema y puede que sea más factible que una persona ajena vea el problema con mayor facilidad ya que ve las cosas de manera más fría, un gran inconveniente es que son de alto costo.

³⁸ REYES Ponce Agustín, ADMINISTRACIÓN MODERNA, Limusa.

³⁹ Ídem.

Como conclusión se puede decir que el realizar auditorías en las organizaciones es muy bueno y sobre todo importante ya que ayudan al mejoramiento de estas. Además sino se detecta ningún problema, simplemente para mejorar lo que ya se tenía.

Los dos tipos de auditorías son buenas, las empresa son las que van a decidir y escoger que es lo que quieren y que es lo que más les conviene de acuerdo a sus posibilidades.

Finalmente, se dice que las auditorías de recursos humanos son parte del sistema de control de la empresa ya que generan información útil, no sólo al departamento de personal; sino de igual forma a todos los departamentos de la organización; creando un control en la planeación, organización y dirección de la misma; ayudando a la actividad de retroalimentación.

CAPITULO 4

BENCHMARKING EN RECURSOS HUMANOS

En la actualidad, la teoría moderna de la administración nos permite conocer una nueva visión, un nuevo papel de la gerencia, la cual debe de mantener la sinergia en la organización, con los trabajadores y los directivos, proveedores y clientes, y con personas de otras organizaciones donde existan y pueda haber relaciones y transacciones.

1. Benchmarking y Valor.

Bajo ese enfoque veamos el término benchmarking, una palabra cada vez más difundida, que por su importancia, tendremos que agregarle a nuestro vocabulario. La palabra benchmark puede traducirse como un punto de referencia.

Según Michael Spendolini benchmarking es “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

Para la realización de un proceso de benchmarking existe una variedad de metodologías desarrolladas. Una de ellas propuesta por Robert Boxwell, es la siguiente:

1. Determinar en qué actividades vamos a hacer benchmarking, esencialmente en actividades cuya mejora vaya a contribuir de manera significativo a la competitividad de la organización.
2. Determinar los factores claves por medir.
3. Identificar las compañías con prácticas más avanzadas.
4. Medir la actuación de las compañías con prácticas más avanzadas.
5. Medir nuestra propia actuación.

6. Desarrollar un plan para igualar y superar, o mejorar el modelo.
7. Obtener el compromiso de la dirección y de los empleados.
8. Poner en práctica el plan y supervisar los resultados.

Las diferentes metodologías de benchmarking son similares a sus pasos básicos, sin embargo existe casi consenso en reconocer los siguientes tipos de benchmarking:

- Benchmarking interno. Consiste en identificar las mejores prácticas en los diversos departamentos, unidades operativas, etc. de nuestra propia organización, para luego poder aplicarla en otras áreas de la organización que tengan actividades similares.

Este tipo de benchmarking lo realizan a menudo organizaciones grandes, con actividades ampliamente extendidas, con locales en diversas partes de un país o el mundo, y es que algunos procesos de trabajo que existen en una parte de la organización pueden ser más eficientes o eficaces que los de otras partes de la organización. Con frecuencia, el compartir una significativa cantidad de información acompañada al benchmarking interno. Muchas organizaciones pueden darse cuenta de los beneficios inmediatos al identificar sus mejores prácticas comerciales internas y transferir esa información a otras partes de la organización.

- Benchmarking competitivo. Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos de la organización. El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, procesos y resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de la organización.
- Benchmarking funcional. Comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no competidores directos de la organización. El objetivo del benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se está sometiendo a benchmarking. Se usa la palabra funcional porque en este campo el benchmarking

principalmente comprende actividades específicas en un área funcional determinada, como por ejemplo manufactura, marketing, ingeniería y recursos humanos.

A través del tiempo se ha desarrollado una mitología sobre la labor de los profesionales de recursos humanos.

El pensamiento que prevalece es que la función de recurso humano es un arte misterioso y complejo, dedicado a estimular y apoyar el desarrollo del personal, trabajando bajo el peso de reducidos presupuestos y con la imagen de área de apoyo.

Los resultados de esta función han sido descritos en términos de: interesante, bueno, importante, creativo, rápido, satisfactorio y otros términos igualmente poco específicos.

Esto ha traído como consecuencia que la función de recursos humanos haya perdido funcionamiento dentro de las organizaciones, ya que no ha podido demostrar de manera cuantitativa y objetiva su participación directa en el logro de los objetivos de la organización, el mejor costo-beneficio y el valor agregado de la función.

De aquí se desprende la pregunta ¿qué se puede hacer con los profesionales de recursos humanos para reposicionar la función de ellos, y como identificar el valor agregado de la misma?

En los últimos años han salido a la luz diferentes técnicas o sistemas que han sido diseñados para generar valor en las funciones de la organización y optimizar sus resultados, obteniendo ventaja competitiva como: TQM, Sistema de Calidad Total, Círculos de Calidad, entre otras y el Benchmarking.

El saber cómo generar valor dentro de nuestras operaciones es la clave de supervivencia, la ventaja competitiva y el éxito.

“El valor puede expresarse en términos de calidad, costo, cantidad, reducción de tiempo o factores humanos.

El valor no es únicamente subjetivo, es transitorio, ya que depende del juicio humano, y éste a su vez recibe del medio ambiente influencias que están en permanente cambio. Es por esto que el valor debe ser objeto de constantes revisiones.”⁴⁰

Y cuando las organizaciones asumen que el valor es constante podemos ver que adquieren problemas internos y externos.

El benchmarking debe estar dirigido a generar valor para que llegue a ser una eficaz herramienta gerencial.

David Kerns (CEO de Xerox) define el benchmarking como “un proceso continuo de medición de productos, servicios y procesos que permite compararse con los principales competidores o con aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.”

Por otra parte, el Dr. Jac Fitz-enz, presidente de Saratoga Institute International (Value Adding System) define el benchmarking como “una búsqueda continua de las mejores prácticas, que pueden ser adaptadas, y que dirijan a la organización a un desarrollo superior.”

Por lo tanto, para poder entender qué es el benchmarking se debe partir de la base que es un proceso continuo.

Se inicia con un análisis de las prácticas y actividades existentes dentro de la organización, con el objetivo de entender los procesos o actividades, para después identificar un punto de referencia o estándar externo, con el cual dicha actividad puede ser medida o comparada.

⁴⁰ WERTHER William B., “ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, Mc Graw Hill, Pág. 535.

Un benchmark puede establecerse a cualquier nivel de la organización, en cualquiera de sus áreas.

El objetivo final es simple: ser mejor que el mejor, es decir, alcanzar el nivel competitivo más alto.

A través de la aplicación de las técnicas y conceptos del benchmarking, un alto número de compañías están logrando el éxito del futuro.

El éxito en la actualidad requiere de hechos, no de ficción, requiere de análisis, no de suposiciones, con un enfoque continuo dirigido a alcanzar y exceder las expectativas de los clientes.

La búsqueda continua de la excelencia es el objetivo fundamental de las prácticas del benchmarking.

El punto de inicio en alcanzar la excelencia es el cliente. Ya sea interno o externo a la organización, el cliente establece sus expectativas sobre la calidad y es el juez último de la misma.

Muchas personas ven el benchmarking como un proyecto ocasional, adicional a su trabajo. El potencial real del benchmarking se da cuando se convierte en parte de nuestro trabajo diario.

Es únicamente haciendo benchmarking continuo de las mejores prácticas e implementando el conocimiento obtenido, que llegará a obtener su verdadero valor.

Un auténtico proyecto de benchmarking inicia cuando se plantean las preguntas:

- ¿Cuál es el valor que obtendremos al conocer este proceso?
- ¿Cuáles son las áreas de oportunidad dentro de la organización que permiten generar valor para los clientes? (internos como externos)

- ¿Qué es lo que se pretende lograr?
- ¿En dónde se genera el problema o la oportunidad en costo, tiempo, cantidad, calidad o factores humanos?

No se debe confundir benchmarking con análisis de la competencia, encuestas o mediciones. Las diferencias son sustanciales aunque a primera vista no lo parezca.

El análisis de la competencia no se lleva a cabo a la vista de todos y muchas veces la información se obtiene de manera clandestina.

Este tipo de procedimiento es una de las maneras que nos demuestra que el análisis de la competencia es la antítesis del benchmarking, ya que este proceso es de mutua cooperación.

Las encuestas siempre están dirigidas a conocer los resultados finales, no así los procesos o sus causas.

Los términos medición y benchmarking se han llegado a utilizar de manera indistinta, lo que ha originado un problema de semántica. El problema radica en utilizar la palabra benchmarking como sustantivo y no como verbo.

Como sustantivo benchmarking significa punto de referencia y puede ser también la medida de un resultado o la descripción de un proceso.

Cuando se usa como verbo, el término se refiere al proceso de obtener y compartir información con otras organizaciones acerca del método que utilizan para ciertos procesos. Las mediciones usualmente son una parte clave en proyectos de benchmarking.

Los benchmarkers identifican a las organizaciones que están haciendo algo excepcionalmente bien. Ese algo es el benchmark.

Luego entonces, para dirigir un proyecto de benchmarking se desarrolla una relación con aquellas organizaciones o unidades del negocio, buscando compartir información, con el propósito de obtener un mutuo aprendizaje.

El enfoque no se centra en lo que está pasando, sino más bien en examinar las prácticas y procesos de trabajo, preguntando cómo y porqué el socio de benchmark hace lo que hace.

El benchmarking permite cerrar la brecha entre una organización y otras.

El benchmarking puede llegar a ser un útil ejercicio que ayuda a los departamentos staff a generar valor dentro de sus organizaciones y para sus clientes, pero éste no resolverá todos los problemas de la organización.

2. Logros Alcanzables.

Benchmarking puede lograr efectivamente lo siguiente:

1. Estimular de una manera objetiva la revisión de procesos, prácticas y sistemas.
2. Descubrir y desplegar las interconexiones entre diferentes partes de la organización.
3. Despertar el sentido competitivo de las unidades mediocres.
4. Proporcionar información específica externa sobre métodos de operación.
5. Originar preguntas e identificar de manera potencial los mejores caminos para operar.
6. Superar la barrera del síndrome “no fue inventado aquí”, para lograr el cambio.
7. Dar soporte a los propósitos para hacer el cambio.
8. Presentar una tarea común para mejorar los procesos.

El benchmarking no prevee respuestas, sugiere prioridades o prescribe una acción.

Un exitoso proyecto de benchmarking ayudará a descubrir la raíz de los problemas o los caminos para explotar las oportunidades. Produce información, más que opiniones, que lo llevarán a la solución. De esta manera se podrá decidir qué prácticas o procesos externos pueden ser adaptados, no adoptados, para generar valor en su unidad.

El benchmarking puede aplicarse a cualquier proceso del que se disponga información, socios voluntarios y valor significativo de potencial.

Una vez que el proyecto ha sido completado, el cambio generado tiene que ser institucionalizado, antes de que otro proyecto se inicie.

Únicamente cuando el benchmarking se convierte en parte del sistema gerencial llegará a convertirse en un proceso continuo.

Si no se tiene una tarea que pueda ser cuantificable en términos de valores esperados, ¿cómo se puede saber si se está haciendo el mejor uso del tiempo?.

Una creencia fundamental dentro de los negocios, es que se obtiene en términos reales lo que se puede medir, y la recompensa que esto proporciona.

Lo único que no puede medirse dentro de los negocios son los conceptos. Los conceptos son invisibles, pero cada persona, cada parte del trabajo o cada reacción humana son susceptibles de ser medibles.

La clave para medir el desempeño es hacer las tareas visibles. La medición o cuantificación puede encubrir o revelar. Es por esto que se debe de ser muy cuidadoso para elegir correctamente la actividad a medir.

La cuantificación de cualquier proceso o práctica de trabajo va más allá de ser posible. Debe ser imperativo. Y esto se aplica tanto a los procesos de trabajo rutinarios, como a las prácticas profesionales de carácter individual.

El trabajo no es administrar una actividad. La responsabilidad de un verdadero administrador/gerente es alcanzar los resultados de la organización.

Así, se está hablando de un proyecto de benchmarking o tan sólo de la actividad del día-con-día, sin número realmente no se sabrá qué es lo que se está haciendo.

Sin mediciones, los gerentes únicamente son cuidadores de cosas. Sólo son administradores de procesos.

El benchmarking se da para generar valor a través de la investigación de un proceso y mejorar dicho proceso. Se necesita generar valor, no sólo entender los procesos. Para llevar el cambio se necesita saber por qué las personas hacen lo que hacen y se necesita ver evidencias comprobables (mediciones), y así identificar si es la mejor manera de lograr el costo-beneficio.

Las mediciones se aplican a todo lo largo de un proyecto de benchmarking, desde analizar la práctica o el proceso hasta calcular el valor agregado del cambio o impacto.

“Los que realizan el benchmarking necesitan de la medición por cuatro razones:

1. Para saber en dónde se encuentran al inicio.
2. Para decidir si mejorar un proceso de trabajo permitirá generar valor y cuánto será el valor agregado.
3. Para calificar socios potenciales de benchmarking.
4. Para monitorear y evaluar los resultados del esfuerzo realizado en el benchmarking.”⁴¹

Uno de los rasgos distintivos del benchmarking es que genera información externa que llega a convertirse en un indicador comparativo de desempeño. Esto elimina la habilidad del personal interno que desarrolla mediciones para protegerse a sí mismo y

⁴¹ Ídem, Pág. 538.

engañar a la compañía. Los números relevantes que pueden ser generados por el benchmarking dirán la verdadera historia sobre la competitividad.

Retomando la pregunta que generé casi al principio del capítulo se puede decir que la respuesta la encontramos en el benchmarking.

Si nosotros nos proponemos a identificar qué compañías son las que realizan las mejores prácticas en lo que a recursos humanos se refiere, será nuestro primer paso para poder desarrollar un proyecto de benchmarking.

Debemos de partir de la base de que nuestros principales clientes y los más importantes, son todo el personal de la compañía en la que se labora, al que se debe ofrecer un servicio de calidad y máxima respuesta, considerando sus necesidades, sus objetivos personales y profesional y, al mismo tiempo, la filosofía y cultura de la organización.

Por ello es que se debe buscar continuamente la excelencia en nuestra fundación.

Se tiene ya que dejar a un lado las prácticas de benchmarking que usualmente se llevan a cabo tomando café y conversando con colegas de lo que cada uno está haciendo en la organización.

Para poder generar un proyecto de benchmarking ya sea interno o externo, el paso inicial es disponer de información cuantitativa, medible, que puede indicar cuáles son los resultados tangibles que se están obteniendo de la labor de proceso de benchmarking, para que con esta información se esté en condiciones de comparar objetivamente con la misma empresa o con empresas de otro tipo.

Son pocos los profesionales de recursos humanos que utilizan parámetros de medición para esta función.

Si se piensa que el lenguaje de los negocios es dinero, entonces el alfabeto son números, números que se deben dominar.

Todas las organizaciones, ya sean de lucro o no, dependen de su habilidad para obtener el mejor rendimiento de su inversión.

Existe un concepto arraigado en el sentido de que las mediciones-tipo de los negocios no pueden ser aplicadas a la función de recursos humanos.

Así, mientras que la mirada de otros departamentos de la organización está dirigida a ingresos, activos y pasivos, ventas, costo y utilidades, el personal de recursos humanos habla de sentimientos. Esta es una brecha importante de comunicación entre recursos humanos y el negocio.

Es por esto que si se quiere hacer un trabajo, con significado es mejor que se diseñe de tal manera que se permita realizar un análisis del costo-beneficio de los esfuerzos y resultados.

Si no se puede encontrar resultados observables en términos de una evaluación objetiva, es muy probable que el trabajo no sea digno de verse en un primer lugar.

El éxito de las organizaciones depende de tres habilidades:

1. Se debe de tener la disposición de hacer el trabajo. Alcanzar los estándares no es suficiente se debe de sobresalir.
2. sobresalir en las áreas correctas. Esto es, se debe enfocar la atención y energía en los asuntos que hagan la diferencia.
3. el éxito depende de la habilidad para cuantificar el desempeño y utilizarlo para obtener el máximo beneficio de éste.

Recursos humanos es una parte importante de la organización, le da su soporte y servicio y opera de acuerdo a la filosofía de la organización y sus objetivos.

Luego entonces, si la organización aplica métodos cuantitativos, recursos humanos debe adoptar esta metodología para estar en sintonía con la organización y poder reportar sus resultados en el mismo lenguaje.

Recursos humanos puede realizar un gran trabajo, pero si no puede presentarlo de manera objetiva, nunca contendrá el crédito de sus logros.

Se debe enfocar en resultados no en actividades.

La efectividad implica algo más que la productividad. No es hacer algo bien, sino hacer bien lo importante.

La pugna fundamental en las organizaciones se encuentra entre la gente de recursos humanos, que ve su trabajo puramente cualitativo, y la gerencia, que busca información precisa que analizar.

La clave para cerrar esta brecha dependerá de la habilidad para describir el resultado cualitativo en términos cuantitativos.

Por siglos los alquimistas han tratado de convertir el plomo en oro. Desean intercambiar las propiedades de uno a otro.

Este trabajo es más fácil que éste, ya que no se trata de intercambiar nada, únicamente se trata de comunicar los resultados a través de los números más que a través de palabras.

Si bien el trabajo de recursos humanos puede tener alguna bondad intrínseca en términos de apoyar el crecimiento y desarrollo de personal, las organizaciones no tienen la tendencia de pagar la bondad. Éstas están mucho más interesadas en el rendimiento de su inversión.

Cuando se pueda probar que el trabajo contribuye e impacta directamente en los resultados del negocio, cuando se pueda identificar el valor agregado de la función, entonces se obtendrá lo que se necesita para continuar sobresaliendo en nuestro trabajo y poder reposicionar la función de benchmarking.

La función de recursos humanos permea a toda la organización. O sea, que se le dé reconocimiento o no el departamento de recursos humanos tiene un impacto significativo, positivo o negativo, en la organización.

A continuación se señala algunas de las áreas en las que el departamento de recursos humanos trabaja para reducir los gastos organizaciones, y de manera inversa ayuda a incrementar las utilidades:

- Compensación.
- Beneficios.
- Impuestos de personal.
- Reclutamiento y selección.
- Rotación.

Las mediciones contribuyen a esto de diferentes maneras.

- Alerta oportunamente a la gerencia sobre problemas que puedan presentarse.
- Identifica oportunidades que generen valor.
- Al mostrar resultados positivos se estimula al personal a trabajar mejor.

3. Ejemplo de relación entre un área operacional de una empresa (producción) y un área administrativa (Recursos Humanos).

En este capítulo para reafirmar la importancia de una buena planeación del departamento de recursos humanos; se señala el siguiente ejemplo, que consta de un

departamento de producción de una empresa X, y un departamento de recursos humanos, éste no sólo refleja la funciones como reclutamiento, selección, capacitación etcétera; sino muestra la importancia en el funcionamiento y desarrollo de la organización.

3.1 Producción y departamento de personal.

Eje central: información sobre la cantidad y calidad de los recursos humanos requeridos por el proceso productivo y los realmente incorporados al mismo.

3.1.1. Información que emana de Producción hacia Personal.

- Requerimiento de los recursos humanos necesarios. Especifica el número de agentes que requiere y las cualidades (adiestramiento, capacitación) que debe de poseer.
- Requerimiento de informes sobre la capacitación provista a nuevos agentes.
- Bases para el cálculo del valor de las horas extras.
- Base para el cálculo de los premios.
- Información sobre los planes de producción y necesidad de mano de obra.

3.1.2. Información emanada del área de Personal hacia Producción.

- Sistema de remuneraciones y premios.
- Permisos para ausentarse, licencias especiales, otorgadas al personal.
- Vacaciones del personal.
- Calificación del personal.
- Situación general de la empresa en relación a conflictos laborales. Relación entre la empresa y el gremio, y entre la empresa y las autoridades de aplicación.
- Resultado de informes sobre accidentes de trabajo.

Con esto se demuestra que la base del departamento de recursos humanos y la interacción con todos los departamentos que existan dentro de la organización es cíclica.

En ocasiones, en empresas pequeñas se pierde esa interacción, ¿Por qué?; cada empresa centra su atención a las ventas, y es cierto las ventas son el negocio; pero no hay que olvidar que las ventas las realizan el personal de ventas, lo que se vende lo genera el personal de producción o personal operativo y lo legal lo realiza personal administrativo; esto demuestra la gran importancia del personal y no solamente en empresas grandes sino en las pequeñas.

Las personas que se encuentran con un cargo gerencial deben de entender lo que muchas veces se olvida; el personal. El personal que puede ser motivado por varias actividades y/o que se generen dentro de un departamento que logre el desarrollo y buen funcionamiento del personal; el departamento de recursos humanos.

4. Referencias Históricas.

Se puede hablar de una interacción del departamento de personal con los demás departamentos cuando las actividades de la organización crezcan.

Los comienzos de la Revolución Industrial marcan esta etapa.

“El economista Adam Smith realizó su aporte cuando expresó el principio de la división del trabajo, llegando a las siguientes conclusiones:

- Posibilidad de especializar a los agentes operativos y se sugiere que también a los administrativos.
- Desarrollo rápido y más sencillo de las actividades rutinarias.
- Ordenamiento de la secuencia de actividades de manera tal que agiliza el cambio de una operación por otra.”⁴²

⁴² ASTUDILLO Ursúa Pedro, LECCIONES DE HISTORIA DEL PENSAMIENTO ECONÓMICO, Porrúa, Pág. 71.

Babbage “analiza el principio de la división de trabajo y determina que su aplicación posibilita la disminución de costos en caso de procesos desarrollados con tareas disímiles, algunas de las cuales pueden ser especializadas. Si el proceso lo lleva a cabo un único operario, a éste hay que retribuirle, por la tarea más compleja y especializada, todo el proceso. Si se contratan especializados. Este hecho disminuye costos.”⁴³

“A comienzos del siglo XX Taylor, da nacimiento al movimiento de la organización científica, aportando al área de producción sus conceptos sobre el estudio de métodos y tiempos. Fue el primero en establecer la separación entre las tareas de planeamiento (intelectuales) y las de ejecución (generalmente involucran actividades físicas). Su método científico ha dado origen a las técnicas de ingeniería industrial.”⁴⁴

Gantt estudia y propone métodos para planificar, programar y controlar el proceso productivo.

Frank y Lilian Gilbreth aportaron al estudio de métodos y medición de los tiempos de trabajo definiendo los elementos de un cierto trabajo, es decir, los movimientos elementales que implica una cierta tarea. Así se dio origen a los tiempos predeterminados.

Shewart (1930) aplica la teoría de la probabilidad al control de la calidad.

Elton Mayo, con sus experiencias en el campo de la psicología industrial, aportó conocimientos fundamentales para llevar adelante la gestión del área operaciones.

Fayol, con sus principios de organización, contribuyó a la definición de funciones de la plana mayor, de supervisores, y capataces, permitiendo la reestructuración científica de las organizaciones.

Estas referencias históricas que son señaladas, muestran que en tiempos pasados a lo que uno se enfocaba era a minimizar costos, tiempo, y generar utilidades solamente, dentro del proceso de producción; pero el proceso administrativo no se toma en cuenta y el

⁴³ Ídem, Pág. 55.

⁴⁴ Ídem, Pág. 80.

personal se caracterizaba como un costo grandísimo; posteriormente se encuentra que surgen nuevos estudios pero que fue y ha sido difícil su posicionamiento en las empresas de hoy en día. Así mismo no se señalan en estas épocas los recursos que hoy en día son tan útiles dentro de la organización como el benchmarking y la calidad total.

En la actualidad, lamentablemente esto se refleja día a día en empresas que no creen en la importancia de un departamento de personal y no han utilizado herramientas como el benchmarking, círculos de calidad, que lograrán un mejor funcionamiento de la empresa y estar al día con este mundo tan cambiante.

La filosofía y práctica de la Calidad Total, integradora de muchos conocimientos científicos, es el aporte más reciente a la gestión administrativa.

5. Calidad Total.

La calidad total hoy en día es de suma importancia dentro de organizaciones de cualquier tamaño, incluso cada empresa se enfoca a dar productos y de servicios de calidad para el cliente.

La calidad y el benchmarking son procesos de mejora dentro de una organización. Si se combinan ambas por ejemplo, en el departamento de personal, logran un desarrollo y funcionamiento de una organización la cual se refleja en la satisfacción del cliente interno y externo, en este caso el de importancia es el interno.

La calidad total es una filosofía de gestión y conducción empresarial, cuyos principios y reglas básicas fueron desarrolladas por J. M. Muran y W. E. Deming en la década de los 40's y aplicados, con increíble éxito, en Japón durante la década de los 50's (K. Ishikawa) y hasta el presente.

Es una filosofía porque implica una concepción muy particular sobre el rol cumplido por el trabajo (mano de obra) en el proceso productivo (o de presentación de servicios). A partir de esta concepción, la calidad total se convierte en Calidad de Vida Societaria.

Es un proceso de mejoría continua tendiente a lograr la satisfacción de las necesidades de los consumidores basado en un profundo respeto por la gente que trabaja en la empresa.

4.1. Elementos.

- Mejoría continua de productos, servicios, métodos y procesos productivos.
- Satisfacción plena de las necesidades de la gente.
- Respeto profundo por la gente.

Podríamos definir la calidad como todos los aspectos y las características de un producto o servicio que afectan su capacidad para satisfacer determinadas necesidades. Dicho de otra manera: “la calidad mide el grado en que un producto o servicio satisface las necesidades de los clientes”⁴⁵. Por consiguiente, la consideración básica siempre es la medida en la que el producto o servicio cumple con las expectativas del cliente.

La calidad total se refleja como se muestra en las definiciones; en el buen producto o servicio que ofrezca la empresa satisfaciendo las necesidades del cliente.

En recursos humanos es importante la calidad y el departamento de personal puede organizar un proceso de mejora con los siguientes aspectos:

1. Se debe de asegurar que todos los equipos trabajen siguiendo una política; es decir, un proceso de despliegue que garantice que sus esfuerzos son congruentes con las metas de la empresa.

⁴⁵ DESSLER Gary, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Prentice Hall, Pág. 299.

2. No se debe de instituir equipos para mejorar la calidad como si fueran estructuras paralelas, separadas dentro de la organización. Tratar de imponer estos equipos fuera de la cadena normal de mando produce la resistencia de los supervisores y muchos pueden hacer comentarios como: “no se qué están haciendo estas personas, no me están ayudando a cumplir con mi trabajo”. Los equipos deben de estar compuestos, en la medida de lo posible, por unidades laborales naturales.
3. No se debe de tratar el programa para mejorar la calidad como si fuera un fin. Es importante señalar, en realidad, es una forma sistemática y constante de desarrollar actividades, una forma que no tiene fin.
4. Hay que reconocer que la capacitación es esencial. La mejoría de la calidad se consigue, en gran medida, gracias a que la capacitación perfecciona, en forma constante, las habilidades estadísticas y los análisis de los problemas, incluso de los empleados de primera línea. Tal capacitación es fundamental porque proporciona las habilidades analíticas necesarias y también destaca la dedicación de la empresa al programa.
5. Se debe de proporcionar a los empleados las habilidades que necesiten para analizar y resolver los problemas, después se le pide que analicen y resuelvan el problema y por último hay que seguir las sugerencias dadas por ellos.
6. Hay que recordar que es importante que la compañía alcance sus metas de calidad, pero que esto es prácticamente secundario. Los valores nuevos de los empleados que van surgiendo son la base del programa.
7. No se debe de concentrar en forma exclusiva en “aumentar la productividad”, ni suponer que recalcar la calidad significará necesariamente que bajará la productividad. De hecho empresas han encontrado, con frecuencia, que a medida que va aumentando la calidad, también lo va haciendo la productividad.
8. Se debe reconocer el esfuerzo y motivar a los empleados. Una ventaja importante de un programa así es la sensación de satisfacción que puede producir en los empleados. Ésta se deriva del aliento que reciben los empleados para detectar y encontrar medidas preventivas para atacar los problemas, y de proporcionarles los instrumentos y el margen de maniobra que requieren para realizar el trabajo.

9. Hay que recompensar los esfuerzos de las personas y los equipos con algo concreto, no necesariamente con dinero, sino con premios como mercancía o distintivos.
10. Hay que recordar que la dirección general debe dar los primeros pasos desde el consejo de administración hasta cada uno de los supervisores, la administración debe adoptar los principios y el lenguaje de la calidad, seguir los procesos, dar el ejemplo y guiar a los demás. Es necesario que exista un compromiso sustancial para educar a los empleados con programas para que adquieran conciencia y de reconocimiento.

Estos aspectos requieren una nueva asignación del personal y los presupuestos, y los resultados tomarán tiempo pero bien asignados desde un departamento como el de personal valdrán la pena; no sólo el de mejorar el producto y servicio que irá a satisfacer las necesidades del cliente sino el buen desarrollo del personal se verá reflejado en esos resultados.

CONCLUSIONES

Al término de esta investigación se da por entendido que el objetivo que se tenía se logró reflejar, dejando claro la importancia de conceptualizar elementos tan importantes como son: la planeación en el proceso administrativo, la planeación en la administración de recursos humanos, la organización en el proceso administrativo, la organización desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, el control desde el proceso administrativo, el control en la administración de recursos humanos, lo que son los recursos humanos, valor, benchmarking y calidad.

El desarrollo de la Planeación y el Benchmarking en el Departamento de Recursos Humanos, establece que el departamento de recursos humanos o llamado de personal, existe en toda empresa, por pequeña que sea.

En empresas micro y pequeñas la planeación del departamento de personal existe cada vez que hay interacción entre los clientes internos que son el personal de la organización, a veces, en este tipo de empresas sus organigramas no muestran a este departamento, son pocas las que detallan que exista un departamento de esta índole, el problema es que por no considerarlo ahí, se pierde toda interacción con el personal y el buen funcionamiento del mismo. Estas empresas se enfocan únicamente a sus ventas olvidando que el personal tiene la misma importancia que éstas.

En empresas medianas, grandes y macro la capacidad de personal hace que la planeación vaya más allá de eso; existe una organización y un control los cuales ayudan a este desarrollo del departamento de personal. Pero hay que recordar que este tipo de empresas también olvidan la importancia del cliente interno; esto refleja que en la actualidad, todas las empresas necesitan resaltar la importancia no solamente del departamento de recursos humanos, sino de su personal.

Esto no quiere decir que en empresas de menor tamaño estos tres elementos no se puedan llevar a cabo, es más, es necesario y de suma importancia el que se reflejen en cualquier tipo de empresas por pequeñas o grandes que sean.

La imagen del departamento de personal en la actualidad ha cambiado. Sin embargo, existen empresas que tienen miedo darle una importancia grande a este tipo de departamento en su organización. Aquéllas que generan un cambio tan radical y se dan cuenta de lo grande que es este departamento, les cuesta mucho manejar el cambio, incluso existen crisis en esa etapa.

En nuestros días, creemos que como administradores tenemos la obligación de dejar huella en alguna organización, el problema es que cuando nosotros notamos algún problema que se puede solucionar con herramientas contemporáneas como la buena planeación, organización y control del departamento de recursos humanos, el benchmarking y la calidad total, pocas personas dan la facilidad de llevar a cabo estos cambios.

El motivo de esto, es que compañías u organizaciones llevan tantos años trabajando con un sistema siempre tan monótono que no les causa errores y por eso no creen necesario el cambiar la forma de trabajar de su organización, lamentablemente esto es a corto plazo, pero no tienen una visión a futuro que implica, que día a día hay más competidores, hay más productos, servicios, innovaciones, tecnología, clientes mucho más exigentes y personal más capacitado, motivado, con ganas de lograr sus objetivos personales y que están al tanto de los objetivos de las empresas donde laboran, lo que implica que ya no son personas que esperan quedarse en los puestos en los que están por el resto de su vida, esto hace que si a las personas les ofrecen una mejor oportunidad dejan a esa empresa, esto ocasiona una rotación importante en cada empresa, que se puede minimizar siempre y cuando las empresas se preocupen más por su mano de obra, sus vendedores, sus administrativos en si, el personal.

Siempre existiendo un equilibrio. El equilibrio adecuado es un enfoque activo de los recursos humanos:

- Enfoque práctico. Significa adoptar una decisión a futuro, con el fin de anticipar los problemas antes de que surjan.
- Enfoque de carácter humano. Debe de tratarse a los empleados con dignidad.
- Enfoque sistemático. La administración de personal tiene lugar dentro de un contexto mayor: la organización y su entorno. El departamento sólo puede evaluarse respecto a su contribución a la organización.

Por esto un buen benchmarking lleva a una calidad total, para esto se necesita de talento del personal que es el valor que diferencia una organización de otra por excelencia. Lo que sabe una organización y cómo lo usa constituye la única ventaja competitiva. Es por ello que cada vez son más las organizaciones que giran en torno al personal y más al personal con talento además de sus necesidades, por que lo que diferencia a una empresa de otra es su capital humano y lo fundamental es saber gestionar al personal. Además las organizaciones si quieren mantenerse competitivas deberán utilizar herramientas como las que se señalan en esta investigación y preocuparse por atraer y retener a personal con talento. Cabe mencionar que el talento también se mejora, por lo que empresas con departamentos de personal en su proceso de capacitación logran darle a su personal ventajas competitivas dentro y fuera de la organización en la que laboren.

Hoy en día las personas escogen a sus empresas por la forma en la que pueden desarrollarse, por lo que pueden aprender y por la forma en que les respetan y reciban apoyo de sus jefes o supervisores.

Al movernos en un entorno en el que el cambio es una constante, el profesional necesita desarrollarse y la formación es un factor clave para lograr ese desarrollo competencial que le va a permitir alcanzar un rendimiento óptimo en su trabajo.

En la gestión del departamento de personal, tanto las organizaciones como las personas que las componen tienen y tendrán grandes retos, ya que éstas últimas tendrán que acostumbrarse a nuevos entornos laborales donde la inestabilidad y la movilidad laboral serán constantes.

Por otro lado, los directivos y no solamente de recursos humanos, para poder atraer personal y retener el actual, tendrán que fortalecer el compromiso con la organización mediante motivadores como la cultura, el clima, los sistemas de dirección, etcétera, y analizar los motivos que puede tener una persona para trabajar con ellos en vez de la competencia.

Estamos en la era de lo que se llama del trabajador del conocimiento.

Cada vez se demanda más a personas con altos conocimientos y habilidades muy específicas en determinadas áreas y, aunque, la mayoría de las empresas tienen amplias reservas de conocimiento en cuanto a procesos, benchmarking, calidad total, prácticas y know how, cultura organizacional, etcétera, sin embargo, son pocas las que lo utilizan verdaderamente para crear valor.

Este conocimiento que poseen las organizaciones y que contribuye a la realización de su misión corporativa comprende, tanto el capital humano, es decir, los conocimientos y capacidades de las personas de la organización, como el capital estructural o activo que permanece en la empresa aunque los empleados abandonen la misma y el capital relacional con clientes, proveedores, etcétera.

Ahora bien, para poder gestionar el conocimiento de forma eficiente, las organizaciones tendrían que obtener o crear nuevo conocimiento, identificando cual es el más apropiado para su empresa en el contexto adecuado, consiguiendo que esté accesible para todas las personas de la organización y haciendo una reutilización del mismo para lograr aumentar su valor.

El Departamento de Recursos Humanos tendrá que emprender esta tarea. Deberá gestionar el talento ya que se ha pasado del tradicional reclutamiento a una visión más global que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la comunicación interna, la retribución, planes de carrera, coaching, gestión del desempeño, etcétera. Tiene una importante misión que cumplir y deben ser los primeros en innovar y gestionar de forma diferente a sus talentos, a esos profesionales singulares que trabajan con conocimientos altamente especializados y que marcan la diferencia.

Sin embargo, gestionar personas no debe ser únicamente responsabilidad del Área de Recursos Humanos, sino que, también, debe estar cada vez más cerca en la línea de negocio e integrada en el día a día de la empresa para estar en disposición de utilizar su capital humano como ventaja competitiva diferencial. Gestionar el capital emocional es un factor crítico para conseguir la motivación de los empleados.

BIBLIOGRAFÍA

1. Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos.
Wendell L. French.
Ed. Limusa.
6ª. Reimpresión.
México DF.
1995.
Pg. 656.
2. Administración de Personal. Colección Limusa Para Ejecutivos.
Andrew F. Sikula.
Ed. Limusa.
1ª. Edición.
México DF.
1980.
Pg. 311
3. Manpower Planning and the Development of Human Resources.
Thomas H. Patten Jr.
Nueva York.
1971.
4. Administración de Personal y Recursos Humanos.
William B. Werther, Jr.
Ed. Mc Graw Hill.
5ª. Edición.
México DF.
2002.
Pg. 582.
5. Administración de Recursos Humanos.
Idalberto Chiavenato.
Ed. Mc Graw Hill.
5ª. Edición.
Bogotá, Colombia.
2003.
Pg. 699.
6. Administración de Personal.
Gary Dessler.
Ed. Prentice Hall.
8ª. Edición.
México, DF.
2001.
Pg. 700.

7. Manual de Desarrollo de Recursos Humanos.
David R. Hampton.
Ed. Trillas.
3ª. Reimpresión.
México, DF.
1999.
Pg. 398.
8. Comportamiento Organizacional.
Stephen P. Robbins.
Ed. Prentice Hall.
8ª. Edición.
México, DF.
1999.
Pg. 816.
9. Administración Moderna.
Agustín Reyes Ponce.
Ed. Limusa.
1ª. Edición.
México, DF.
1994.
Pg. 480.
10. Lecciones de Historia del Pensamiento Económico.
Pedro Astudillo Ursúa.
Ed. Porrúa.
1ª. Edición.
México DF.
1975.
Pg. 258.
11. Sitios en Internet
 - I. www.google.com
 - II. www.yahoo.com
 - III. <http://www.geocities.com>
 - IV. <http://www.monografias.com>
 - V. <http://server2.southlink.com.ar/vap/contenido.htm>
 - VI. <http://www.monografias.com/trabajos15/auditoria-rrhh/auditoria-rrhh.shtml>
 - VII. <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/Auper/INICIO.HTML>
 - VIII. <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.htm>