

Unidad nº2

Sistema de administración de Recursos Humanos.

La **administración** es el modo de lograr que las cosas que hagan de la mejor manera posible, a través de la integración y coordinación de los recursos organizacionales disponibles con el fin de lograr los objetivos.

Los recursos organizacionales.

La organización es un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos. Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios que se utilizan para elaborar el producto final o el servicio prestado por la organización. Pueden clasificarse en cinco grupos:

1. **Recursos materiales o físicos:** son necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos. El espacio físico, los terrenos y los edificios, los predios, **el proceso productivo**, la tecnología que los orienta, los métodos y procesos de trabajo dirigidos a la elaboración de los bienes y los servicios producidos por la organización constituyen los recursos materiales. La tecnología no se limita a los recursos físicos o materiales, aunque éstos son su mayor componente.

2. **Recursos financieros:** garantizan los medios para adquirir los demás recursos que la organización necesita. Es común expresar la medida de los recursos físicos en términos financieros: el valor de las máquinas y los equipos de la organización, el valor del inventario de materias primas o productos acabados, etc.

3. **Recursos humanos:** Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Están distribuidos en el nivel institucional, intermedio y operacional. Es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás.

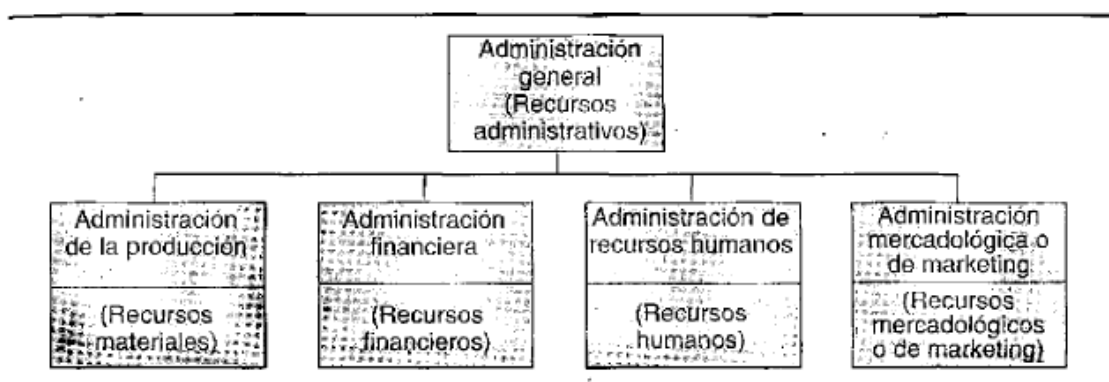
4. **Recursos mercadológicos:** Constituyen los medios que las organizaciones emplean para localizar, contactar e influir en los clientes o usuarios. Incluyen el mercado de consumidores o clientes de los productos o servicios ofrecidos por la organización. Incluyen actividades de investigación y análisis de mercado, sistemas de ventas, promoción, publicidad, distribución de productos a través de los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos según las nuevas demandas, fijación de precios, asistencias técnicas al consumidor, etc.

Si no existieran los recursos mercadológicos, de nada servirían los demás recursos de la organización, ya que si esta perdiera sus clientes desaparecería su razón de existir.

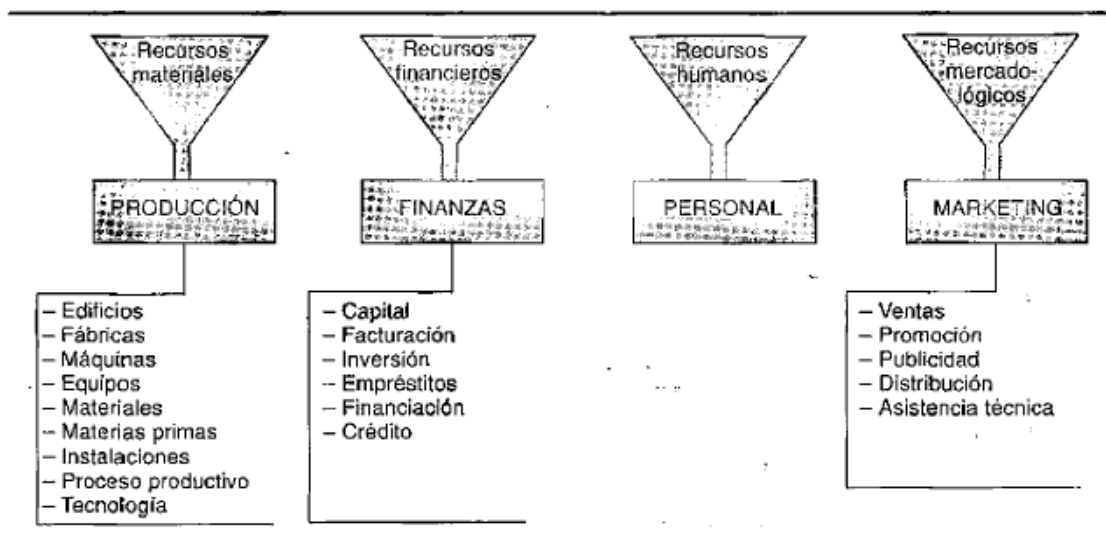
5. **Recursos administrativos:** constituyen los medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales. Incluye los procesos de toma de decisiones y distribución de la información necesaria, además de los esquemas de coordinación e integración utilizados por la organización. Ej.: SI, organigramas, cadena de mando, etc. **(puede ser)**.

Recursos	Contenido principal	Denominación tradicional
Materiales o instalaciones físicas	<ul style="list-style-type: none"> • Edificios y terrenos • Máquinas • Equipos • Instalaciones • Materias primas • Materiales • Tecnología de producción 	Naturaleza
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Capital • Flujo de dinero • Crédito • Ingresos • Financiación • Inversiones 	Capital
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Directores • Gerentes • Jefes • Supervisores • Oficinistas • Operarios • Técnicos 	Trabajo
Mercadológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de clientes, consumidores o usuarios 	No tiene correspondencia
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Dirección • Control 	Empresa

A cada grupo de recursos le corresponde una especialidad de la administración, debido a la división del trabajo y a la especialización:



Cada uno de los recursos citados anteriormente es administrado por un subsistema específico, que trata los aspectos directamente relacionados con él:



No hay organización sin personas, pero las organizaciones no existen solo para agrupar personas. Estas no son los únicos recursos, pero si son los únicos recursos vivos capaces de procesar los demás recursos materiales. En el procesamiento de los demás recursos es necesaria la presencia de los recursos humanos. Los ejecutivos de la administración de la producción, administración financiera, administración de marketing y aún los de la de recursos humanos necesitan personas para poder procesar sus recursos básico. Las personas son los únicos recursos que están presentes en todas las áreas, aspectos y niveles de la organización. La administración de recursos humanos no es una labor exclusiva del profesional de ARH, sino una responsabilidad que compete a todas las áreas y niveles de la organización. Además de sus respectivas responsabilidades, cada director, cada gerente, cada jefe, administra personas que son sus subordinados directa e indirectamente.

Estilos de administración de recursos humanos.

Las organizaciones se diseñan y administran según las teorías que predominan, utilizando varios principios y presupuestos que configuran la manera de cómo se administrarán las organizaciones y sus recursos.

1. Concepción tradicional de la administración: Teoría X
2. Nueva concepción de la administración: Teoría Y.

Teoría X	Teoría Y
<ol style="list-style-type: none"> 1. A los seres humanos no les gusta el trabajo y tenderán a evitarlo, siempre que ello sea posible. 2. Toda organización tiene objetivos, cuyo logro requiere que se obligue, se controle y hasta se amenace con castigos a las personas que en ella trabajan para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos. 3. El ser humano prefiere ser dirigido, en vez de dirigir. 4. El ser humano procura evitar las responsabilidades siempre que sea posible. 5. El hombre común es, relativamente, poco ambicioso. 6. Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad y bienestar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo puede ser una fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones. 2. El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer el autocontrol y autodirigirse, si pueden ser convencidas de comprometerse a hacerlo. 3. Las recompensas en el trabajo se hallan ligadas a los compromisos asumidos. 4. Las personas pueden aprender a aceptar y asumir responsabilidades. 5. La imaginación, la creatividad y el ingenio se hallan en la mayoría de las personas. 6. El potencial intelectual del ser humano normal está lejos de ser utilizado en su totalidad.

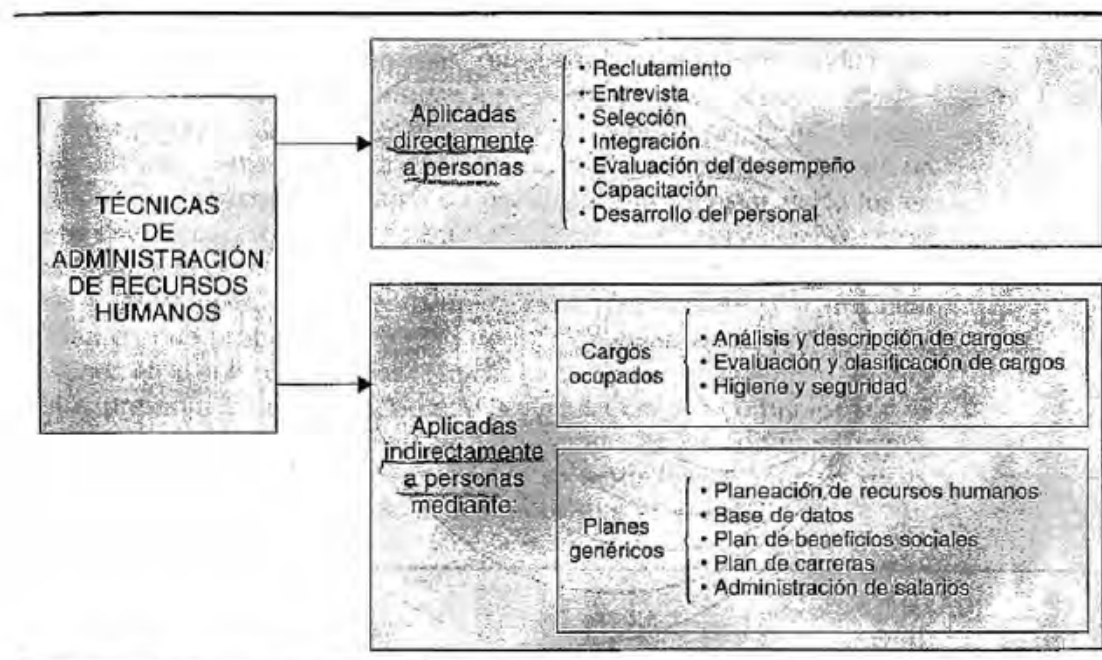
3. Teoría Z.

Administración de recursos humanos

Los temas tratados por la ARH se refieren a aspecto internos de la organización y a aspectos externos. Las técnicas utilizadas en los ambientes externos e internos de la organización son:

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación del mercado laboral ✓ • Reclutamiento y selección ✓ • Investigación de salarios y beneficios • Relaciones con sindicatos ? • Relaciones con instituciones de formación profesional ? • Legislación laboral • Otras 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de cargos • Evaluación de cargos • Capacitación • Evaluación del desempeño • Plan de carreras • Plan de beneficios sociales • Política salarial • Higiene y seguridad • Otras

Algunas técnicas de ARH se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de su aplicación y otras, indirectamente también a las personas. Algunas técnicas de ARM apuntan hacia la obtención y el suministro de datos, en tanto que otras son decisiones que se toman con base en los datos.



La Administración de recursos humanos como proceso.

Los procesos básicos en la administración del personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quién irá a trabajar en la organización	Investigación de mercado de RH Reclutamiento de personal Selección de personal
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas Diseño de cargos Descripción y análisis de cargos Evaluación del desempeño
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación Beneficios y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	Base de datos o sistemas de información Controles-frecuencia-productividad-balance social

Estos cinco procesos están interrelacionados estrechamente y son interdependientes. Los cinco procesos pueden estudiarse como subsistemas de un sistema mayor, ya que constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización.

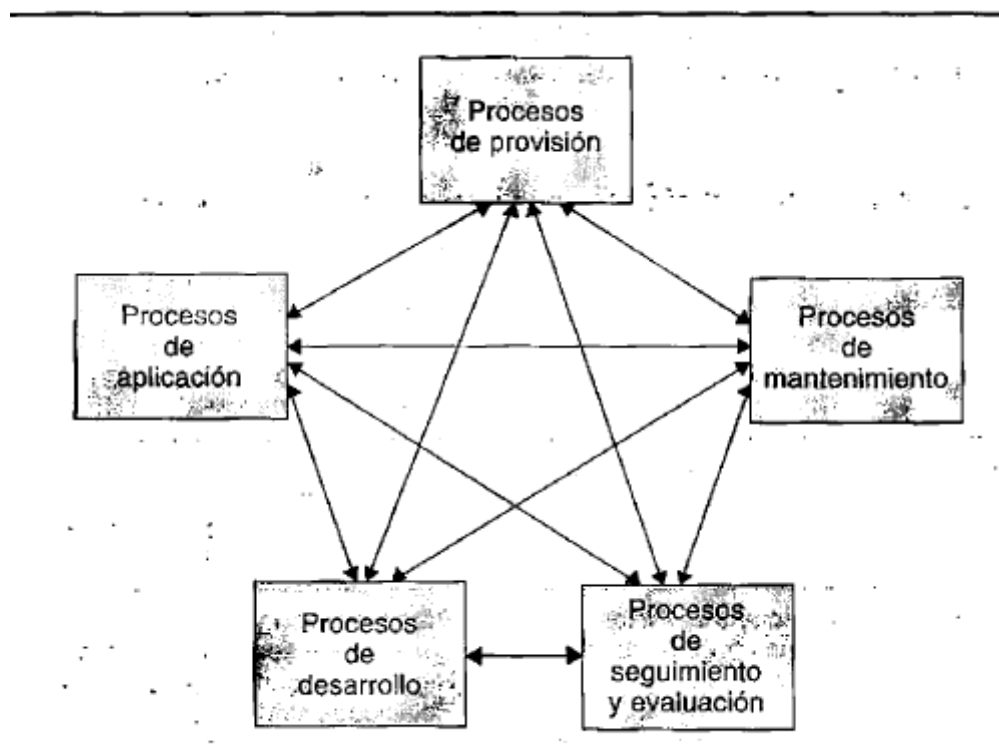


Figura 4.10 Los subsistemas del sistema de ARH y su interacción.

Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a que la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre si de una sola y específica manera. Son situacionales.

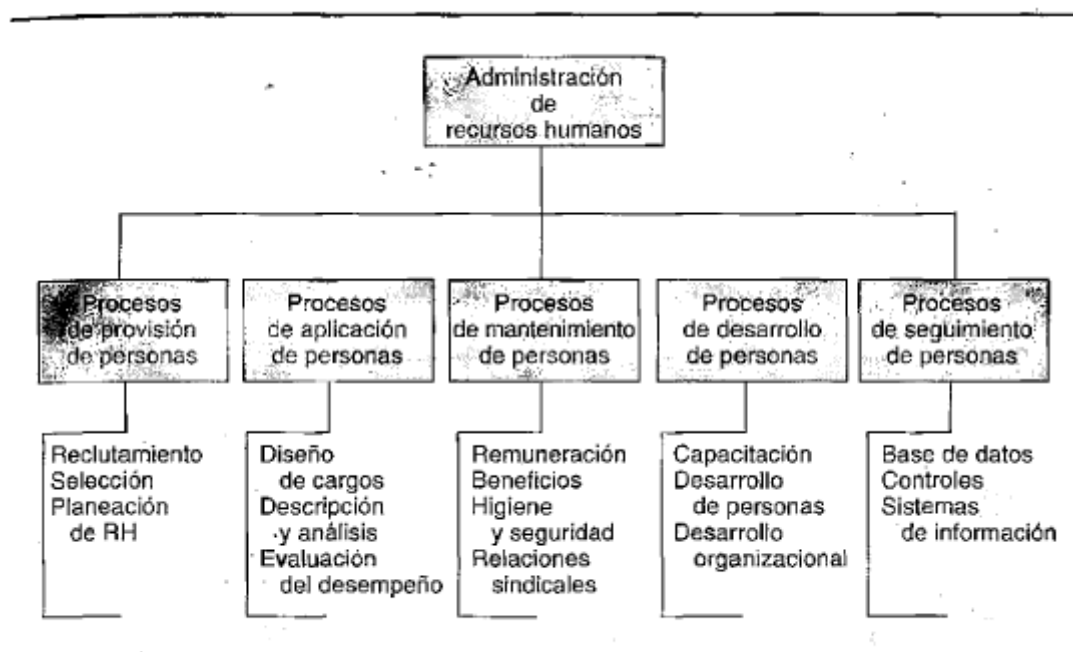


Figura 4.11 Procesos y subprocesos de ARH.

En la administración de personas existe un continuum de situaciones intermedias. Los puntajes de 1 a 10 en la escala sirven para ayudar a determinar la situación de la ARH que posee determinada empresa.

1 = representa una situación de subdesarrollo y rudimentaria en cada uno de los subsistemas.

10 = representa una situación de superdesarrollo y complejidad.

La tarea de los gerentes de ARH será desplazar la situación de la ARH de la izquierda hacia la derecha.

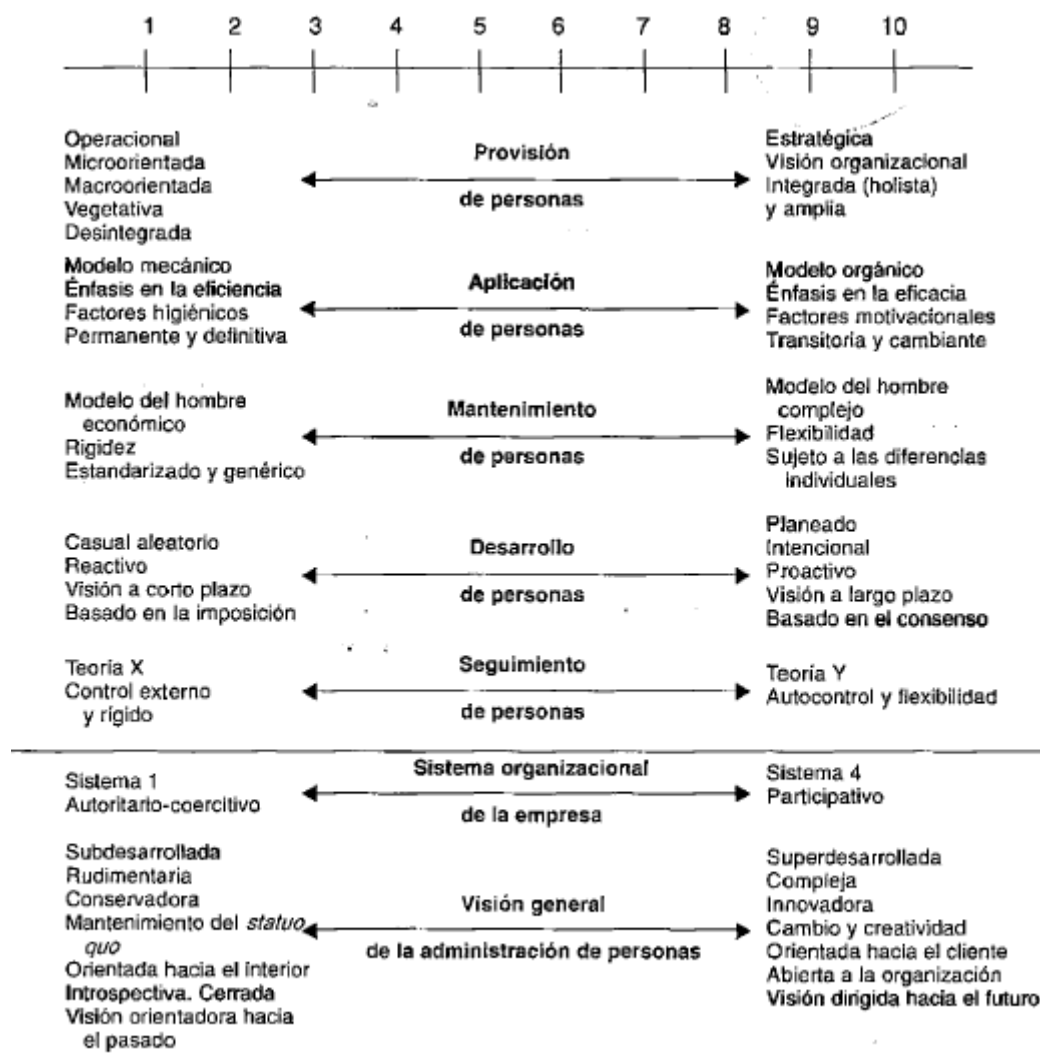


Figura 4.12 Continuum de situaciones en los subsistemas de ARH.

Políticas de recursos humanos

Política: es una orientación verbal, escrita o implícita que fija las fronteras en las cuales se desenvuelve la acción del gerente.

Las políticas son guías amplias, inclusivas, flexibles y dinámicas y requieren interpretación para usarse. Revelan las intenciones de la gerencias para un futura en el cual se produzca una situación.

Una política define el ámbito dentro del cual se deben tomar decisiones, pero de ninguna manera indica o da la decisión.

Son preferibles las políticas por escrito, sobre todo cuando:

- Existen temas que son discutibles.
- Situaciones donde la distancia entre los niveles jerárquicos superiores y de primera línea es grande.
- La política requiere una comprensión adecuada y completa.

Ejemplo:

1. La política general de la provisión de RRHH es: "Prioriza el reclutamiento interno al externo".
2. Relacionado con la gestión de SI/TI, "la renovación del equipamiento informático de cualquier área, deberá efectuarse sobre indicadores de amortización y rendimiento informático".

Cada subsistema de gestión deberá tener un conjunto de políticas, las que forman parte del modelo decisional del modelo de explotación de recursos.

Las políticas constituyen una orientación administrativa para impedir que los empleos desempeñen funciones que no se desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas.

Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuesta a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a los subordinados a acudir sin necesidad ante los supervisores para que éstos les den soluciones cada caso.

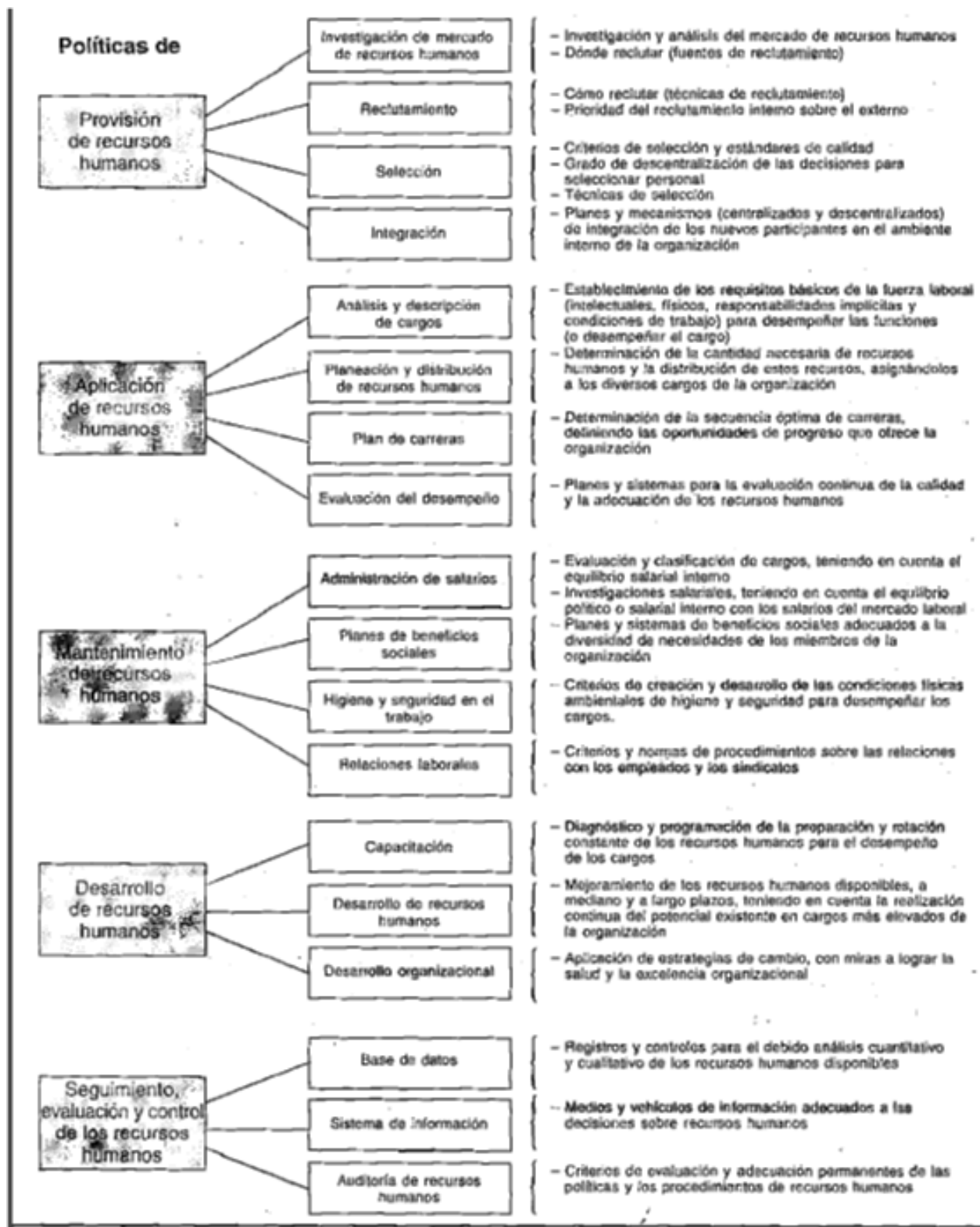
Las **políticas de recursos humanos** se refieren a la manera de como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por medio de ellos los objetivos organizacionales y, a la vez, que cada uno logre sus objetivos individuales.

Una política de recursos humanos debe considerar los aspectos siguientes:

1. Política de provisión de recursos humanos.
 - a. Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento externas e internas), cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la organización para entrar en el mercado de recursos humanos) los recursos humanos que la organización requiera.
 - b. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la organización.
 - c. Cómo integrar, con rapidez y eficiencia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.
2. Política de aplicación de recursos humanos.
 - a. Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.

- b. Criterios de planeación, distribuciones y traslado interno de recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, y definan las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
 - c. Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de los recursos humanos, mediante la evaluación del desempeño.
- 3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos
 - a. Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la organización frente a esas dos variables.
 - b. Criterios de remuneración indirecta a los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales mas adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización, y que consideren la posición de la organización frente a las practicas del mercado laboral.
 - c. Cómo mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.
 - d. Criterios de higiene y seguridad relativos a la condiciones físicas ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
 - e. Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.
- 4. Políticas de desarrollo de recursos humanos.
 - a. Criterio de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante e la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
 - b. Criterio de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
 - c. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.
- 5. Políticas de control de recursos humanos.
 - a. Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cualitativo y cuantitativo la fuerza laboral disponible en la organización.
 - b. Criterios para mantener auditoria permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantaran, los cuales son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización. Los procedimientos guían a las personas para alcanzar de los objetivos, buscan dar coherencia a la realización de las actividades y garantizan un trato equitativo a todos los miembros y un tratamiento uniforme a todas las situaciones.



Objetivos de la ARH

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. También, significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable.

Los objetivos de la ARH derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y distribución de un producto o la prestación de un servicio. Paralelo a los objetivos de la empresa, la ARH debe tener en cuenta los objetivos individuales de los miembros. Los principales objetivos de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar la eficacia y eficiencia con los recursos humanos disponibles.

Dificultades básicas de la ARH

Administrar recursos humanos es bastante diferente a administrar cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades:

1. La ARH esta relacionada con medios y no con fines; cumple una función de asesoría. Consiste en planear, prestar servicio especializados, asesorar, recomendar y controlar.
2. La ARH maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas.
3. Los recursos humanos no solo pertenecen al área de ARH, están distribuidos por toda la organización, bajo la autoridad de jefes y gerentes. La ARH es una responsabilidad línea y una función de staff.
4. La ARH se preocupa por la eficiencia y la eficacia, pero ella no puede controlar los hechos o las condiciones que las producen, porque estos hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.
5. La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control.
6. Los patrones de desempeño y calidad de recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de área o función. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende al desempeño diario.
7. La ARH no trata directamente con fuentes de ingreso. Además, existe el perjuicio según el cual tener personal implica realizar gastos.
8. Es difícil saber si la ARH realiza o no un buen trabajo. La ARH está llena de riesgos y desafíos no controlados y no controlables, que no siguen un estándar determinado y son imprevisibles. Es un terreno poco firme, donde la visión es borrosa y pueden cometerse graves errores, pero con la certeza de que se actúa de manera correcta.
9. La ARH no siempre recibe apoyo de la alta gerencia.