

Unidad 4

- Administración de recursos humanos

“La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”.

La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un área de estudios relativamente nueva. El profesional de recursos humanos se encuentra en las grandes y medianas organizaciones. La ARH se aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño.

CARÁCTER MÚLTIPLE DE LA ARH

La ARH es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc. En general, los asuntos estudiados por la ARH abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados.

Los temas tratados por la ARH se refieren a aspectos internos de la organización (enfoque endógeno de la ARH) y a aspectos externos o ambientales (enfoque exógeno de la ARH). La figura 4.1 da una idea de las técnicas utilizadas en los ambientes externos e internos de la organización.

Algunas técnicas de ARH se aplican directamente a las personas, que son los sujetos de su aplicación; otras, como las resumidas en la figura 4.2, se aplican indirectamente a las personas, bien sea a través de los cargos que ocupan o bien mediante planes o programas globales o específicos.

Como se muestra en la figura 4.3, algunas técnicas de ARH apuntan hacia la obtención y el suministro de datos, en tanto que otras son, en lo fundamental, decisiones que se toman con base en los datos.

Por otra parte, como lo ilustra la figura 4.4, la ARH puede referirse al nivel individual o a los niveles grupal, departamental, organizacional e incluso ambiental de la organización.

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

Figura 4.1 Algunas técnicas de ARH y su vinculación con los ambientes externo e interno de la organización.

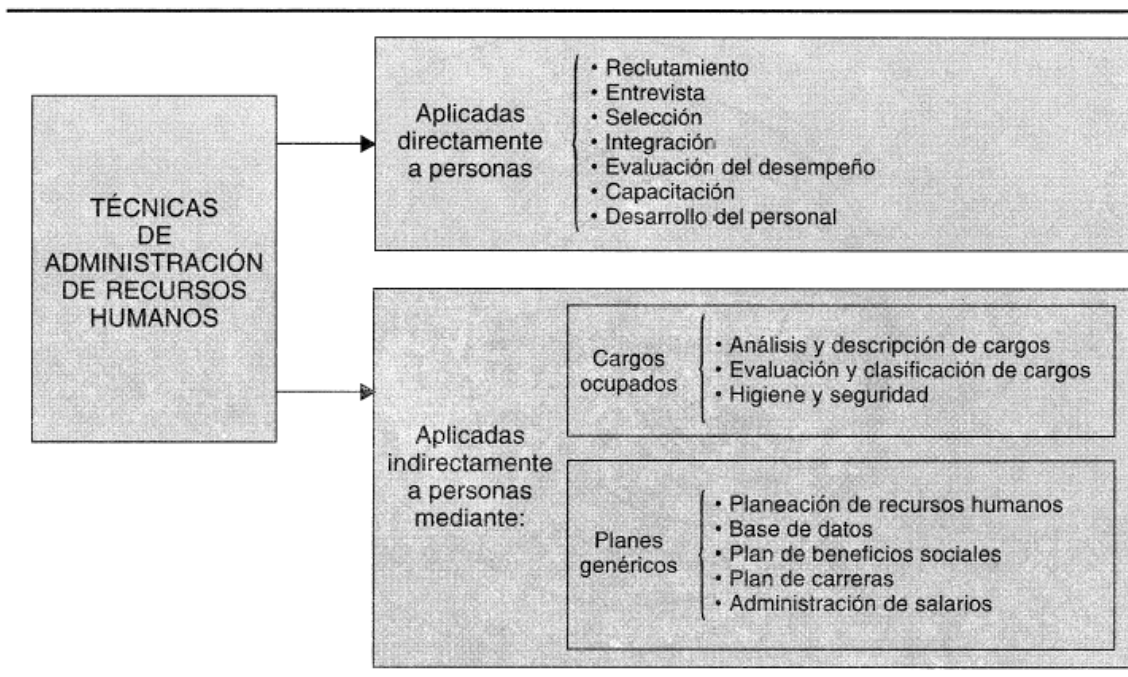


Figura 4.2 Técnicas de ARH aplicadas directamente a las personas o indirectamente a través de los cargos ocupados o de los planes globales o específicos.

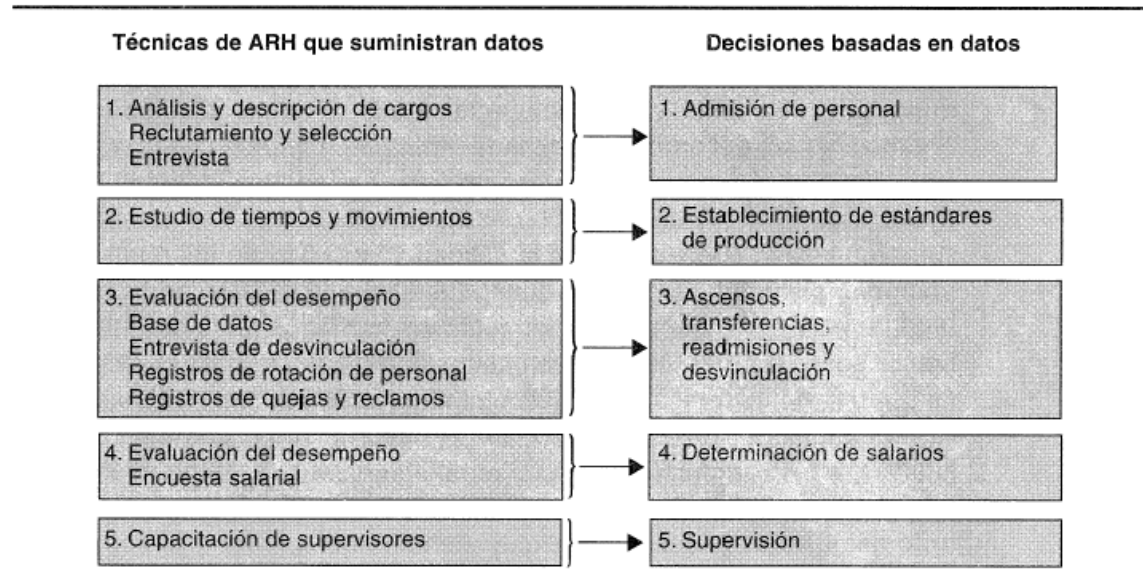


Figura 4.3 Técnicas de ARH que suministran datos y decisiones de ARH basadas en datos.

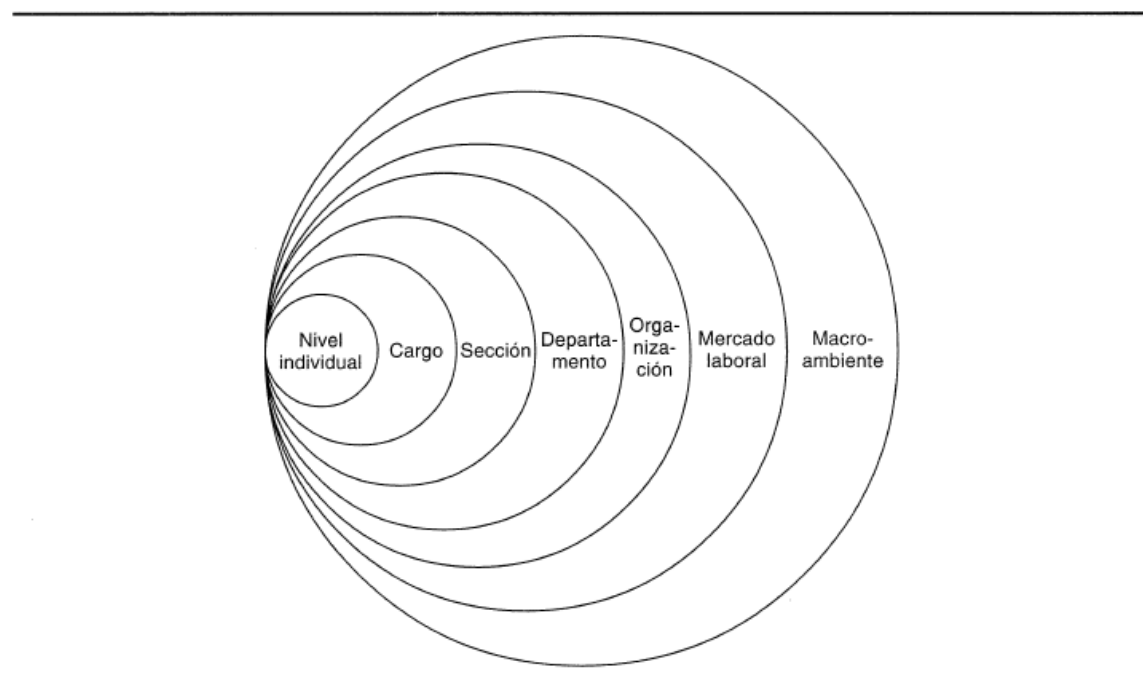


Figura 4.4 Los diversos niveles de referencia de la ARH.

CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA ARH

Para la administración de recursos humanos no hay leyes ni principios universales. La ARH es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del

ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos de la organización. De ahí surge el carácter contingencial o situacional de la ARH, cuyas técnicas no son rígidas ni inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, y sujetas a un desarrollo dinámico. Un modelo de ARH que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, quizá no lo tenga en otra organización, o en la misma organización en otra época, puesto que todo cambia, las necesidades experimentan alteraciones y la ARH debe tener en cuenta estos cambios constantes que ocurren en las organizaciones y en sus ambientes. Además, la ARH no es un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas, que permite establecer condiciones favorables para que éstas consigan los objetivos individuales.

En algunas organizaciones geográficamente dispersas, la ARH puede centralizarse, como se indica en la figura 4.5. Los departamentos de recursos humanos de cada planta o unidad, a pesar de estar ubicados en sitios diferentes, están subordinados a la gerencia de recursos humanos, que mantiene el control sobre ellos. Dichos departamentos prestan servicios a las respectivas plantas o unidades. La ventaja de esta situación radica en que proporciona unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de las técnicas en diversas instalaciones. No obstante, presenta la desventaja de que la vinculación y la comunicación se establecen a distancia. Además de las demoras en las comunicaciones, las decisiones del órgano superior se toman desde lejos y, muchas veces, sin un conocimiento profundo de los problemas locales.

La figura 4.6 muestra la manera de descentralizar la ARH en otras organizaciones geográficamente dispersas. Los departamentos de recursos humanos localizados en cada planta o unidad reportan directamente al responsable en la planta o unidad y reciben asesoría y consultoría de la gerencia de recursos humanos que planea, organiza, controla y asesora los órganos de recursos humanos, los cuales, a su vez, reciben órdenes de los responsables en las plantas o unidades. La ventaja de este esquema es que proporciona rapidez y adecuación a la solución de problemas locales, presta asesoría técnica y pone en práctica planes elaborados en la casa matriz, adaptándolos a las necesidades de las plantas o unidades donde se ejecutan. No obstante, tiene la desventaja de la heterogeneidad y diferencia de criterios que se presentan, al adaptarlos a las necesidades locales.

En algunas organizaciones, el área de ARH se encuentra en el nivel institucional: su situación en la estructura organizacional corresponde, para el caso, al nivel jerárquico de gerencia y, por tanto, tiene capacidad de decisión, como se muestra en la figura 4.7.

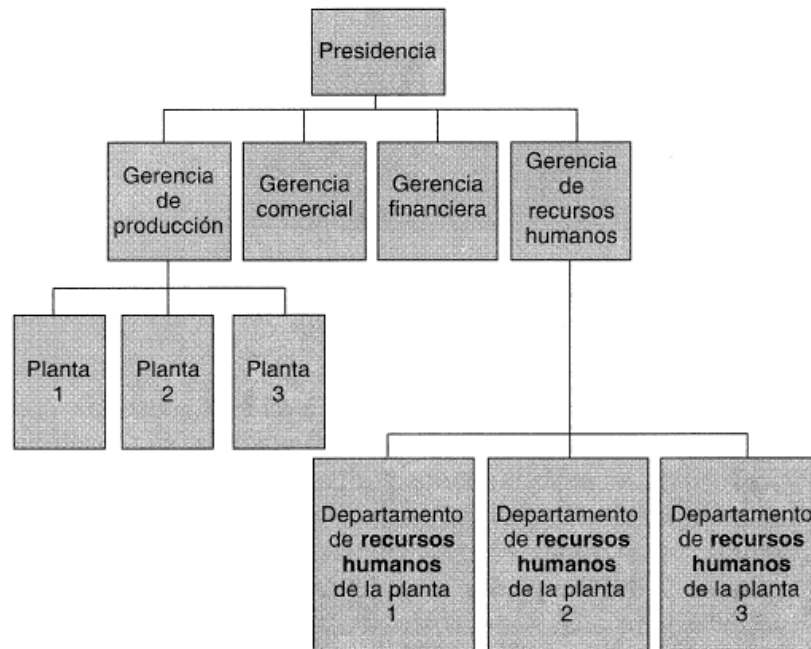


Figura 4.5 Estructura organizacional en que la función de recursos humanos está centralizada.

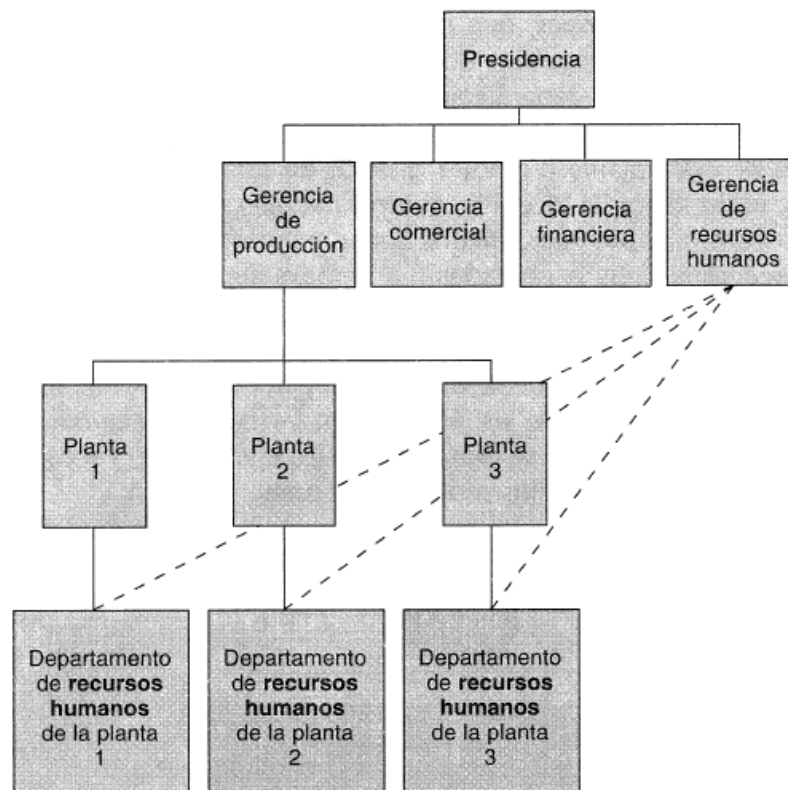


Figura 4.6 Estructura organizacional en la cual la función de recursos humanos está descentralizada.

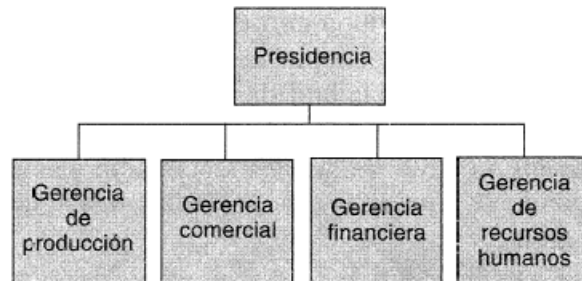


Figura 4.7 Estructura organizacional simple, en que la función de recursos humanos está en el nivel institucional.

En otras organizaciones, el órgano de recursos humanos se sitúa en el nivel intermedio y, por tanto, carece de capacidad de decisión y, por lo general, está sometido a una dependencia extraña a las actividades de recursos humanos, como se muestra en la figura 4.8. Las decisiones tomadas en la cúpula, muchas veces no tienen en cuenta aspectos relacionados con los recursos humanos porque hace falta un profesional en el ramo. Los asuntos relacionados con el personal son resueltos por uno de los gerentes, que desconoce la complejidad del problema.

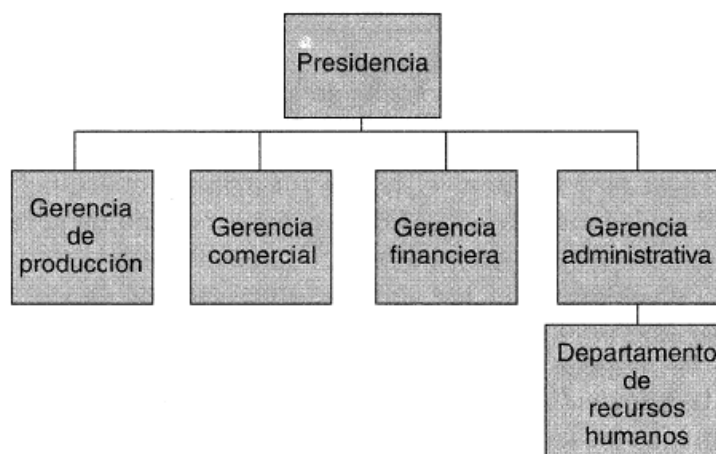


Figura 4.8 Estructura organizacional simple, en que la función de recursos humanos está en el nivel intermedio.

Existen organizaciones en donde la ARH es un órgano asesor de la presidencia, a la que brinda consultoría y servicios de staff. La figura 4.9 muestra el caso en que el

departamento de recursos humanos (nivel intermedio) está vinculado a la presidencia de la organización: todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por la dependencia de ARH requieren el aval de la presidencia para ejecutarlos en la organización. Cuando se aprueban, las gerencias respectivas las aplican en las diversas áreas.

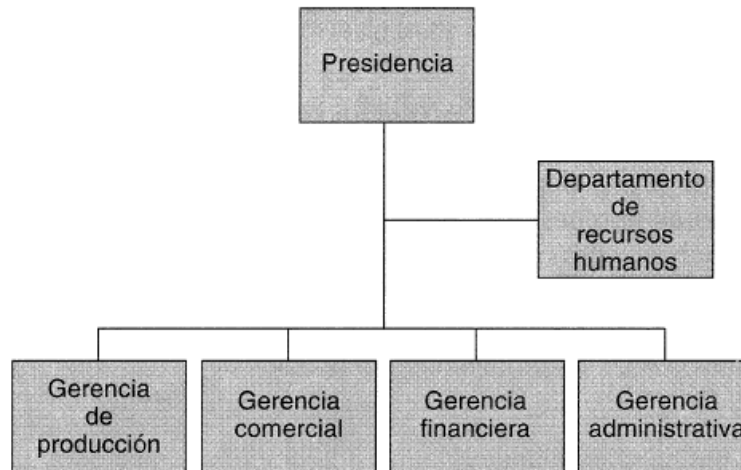


Figura 4.9 Estructura organizacional simple, en que la función de recursos humanos está en la posición de asesoría.

La localización, el nivel, la subordinación, la autoridad y la responsabilidad de la función de la ARH dependen no sólo de la racionalidad que predomine en la organización, sino también de diversos factores estudiados con anterioridad. Las concepciones respecto de la naturaleza humana de las personas son también condicionantes importantes en el papel que desempeñe la ARH en cada organización.

Lo que destaca aún más el carácter múltiple y contingencia de la ARH es que tanto las organizaciones como las personas son diferentes. Así como existen diferencias entre las personas, las hay también entre las organizaciones, lo cual hace que la ARH enfrente, necesariamente, esas diferencias.

LA ARH COMO RESPONSABILIDAD DE LÍNEA Y FUNCIÓN DE STAFF

El responsable de la administración de recursos humanos en el nivel institucional es el máximo ejecutivo de la organización: el presidente. Desde una perspectiva más amplia, es el responsable de la organización entera, pues le competen las decisiones acerca de la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles o necesarios. En el nivel departamental o de división, esa responsabilidad la tiene cada ejecutivo de línea; por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del organismo. En consecuencia, cada jefe o gerente responde por los recursos humanos puestos a su disposición en la dependencia, ya sea de línea o de asesoría, de producción, de ventas, de finanzas, de personal, etc. En resumen, toda la organización comparte la

responsabilidad de la ARH. El presidente y cada jefe o gerente deben saber lo básico acerca de recursos humanos.

La primera función del presidente es lograr que la organización tenga éxito constante en todos los aspectos posibles. Por eso debe tener en cuenta que entre más grande sea la organización, mayor será el número de niveles jerárquicos y, por tanto, mayor el desfase que exista entre la decisión tomada en la cúpula y la acción que se desarrolle en las escalas inferiores. Cuanto más distanciado esté de las operaciones rutinarias, menor será el efecto cotidiano del presidente sobre éstas. Sus decisiones influyen sobre el futuro, no sobre el presente; afectan lo que sucederá, no lo que está aconteciendo. Por consiguiente, es necesario que el presidente comparta con su equipo de colaboradores las decisiones respecto de la organización y sus recursos. Lo mismo sucede a la ARH: es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo cual significa que cada gerente o jefe administra el personal que labora en el área de su desempeño. El jefe toma decisiones con respecto a sus subordinados: decide sobre las nuevas admisiones, ascensos y transferencias, evaluación del desempeño, méritos, capacitación, retiros, disciplina, métodos y procesos de trabajo, etc.; supervisa, imparte órdenes, suministra información y orientación y recibe de los subordinados los informes, solicitudes y las explicaciones de las indicaciones dadas. El jefe informa las expectativas y planes de la organización, a la vez que recibe las expectativas y puntos de vista de los subordinados. Además, para que el principio de unidad de mando -o de supervisión única- funcione de manera adecuada, es necesario que no se fraccione la autoridad de cada jefe, de modo que tenga autoridad de línea sobre sus subordinados, es decir, autoridad para decidir, actuar y ordenar. En consecuencia, también tiene responsabilidad de línea con sus subordinados. La ARH es responsabilidad de línea, o sea, es responsabilidad de cada jefe.

Sin embargo, para que las jefaturas actúen de modo uniforme y consistente frente a sus subordinados, se necesita un organismo de staff, de asesoría y consultoría que les proporcione la orientación debida -las normas y procedimientos- acerca de cómo administrar a sus subordinados. Además de esa asesoría, consejería y consultoría, el organismo de staff debe prestar servicios especializados -como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos, etc.- y enviar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para que éstas puedan tomar decisiones adecuadas.

En estas condiciones, la ARH es una responsabilidad de línea -de cada jefe- y una función de staff -asesoría que el organismo de RH ofrece a cada jefe-. El área de ARH funciona aquí como un organismo de staff.

El staff de RH asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, en el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y en la prestación de servicios especializados, debidamente solicitados. El jefe de línea debe, por tanto, considerar que el especialista de RH es una fuente de ayuda y no un intruso en sus responsabilidades. Los roces entre línea y staff jamás desaparecerán, pero podrían minimizarse si los jefes de línea y los especialistas de staff quisieran compartir la responsabilidad y las funciones, en un esfuerzo por lograr

una mejor coordinación organizacional conjunta.

El éxito de un organismo de ARH depende directamente de que los jefes de línea lo consideren una fuente de ayuda. En consecuencia, la asesoría de personal debe ser solicitada, jamás impuesta. El administrador de RH no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a los empleados, excepto cuando se trata de su propio departamento. Por consiguiente, la responsabilidad de que los miembros del grupo alcancen determinados objetivos corresponde al jefe, no al administrador de RH.

LA ARH COMO PROCESO

La ARH produce impactos profundos en las personas y las organizaciones. La manera de tratar a las personas, buscarlas en el mercado, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas -en otras palabras, administrarlas en la organización-, es un aspecto fundamental en la competitividad organizacional.

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

Cuadro 4.1 Los cinco procesos básicos en la administración de 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

Provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (y evaluación) de las personas son cinco procesos interrelacionados estrechamente e interdependientes. Su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros, lo cual originará nuevos cambios en los demás y generará adaptaciones y ajustes

en todo el sistema. Desde una perspectiva sistémica, los cinco procesos pueden estudiarse como subsistemas de un sistema mayor, como se ilustra en la figura 4.10.

Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico mediante el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que los cinco subsistemas no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingentes o situacionales, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos, etc. Aunque son interdependientes, varían en extremo, y cuando uno de ellos cambia o se desarrolla en cierta dirección, no necesariamente los demás se desarrollarán o cambiarán en esa dirección o medida.

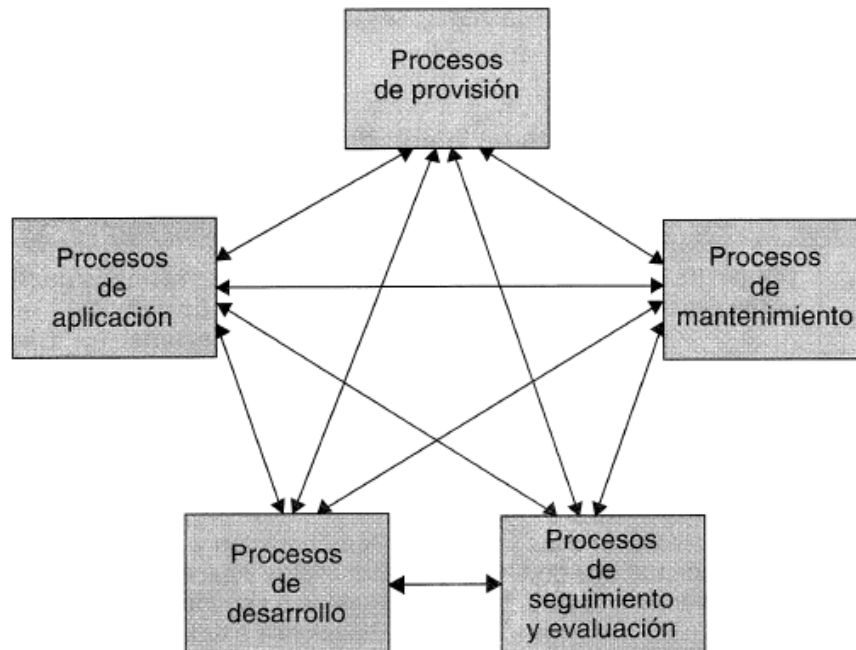


Figura 4.10 Los subsistemas del sistema de ARH y su interacción.

La figura 4.12 (véase la página 162) muestra que en la administración de personas existe un continuum de situaciones intermedias, en uno de cuyos extremos, el de la izquierda, se presenta una situación de subdesarrollo y rudimentaria en cada uno de los subsistemas, en tanto que en el otro extremo, el de la derecha, se presenta una situación de superdesarrollo y complejidad. Los puntajes de 1 a 10 en la escala sirven para ayudar a localizar la situación en que se halla determinada empresa. En consecuencia, la preocupación principal será desplazar las características de la ARH de la izquierda hacia la derecha, tratando de llegar al grado 10 de la escala. Desplazar la situación de la ARH de la izquierda hacia la derecha será la tarea de los gerentes de ARH en el nuevo milenio. La meta del área en este nuevo milenio será, sin duda

alguna, llegar al extremo derecho del continuum. Por consiguiente, hacia allá deberán orientarse los esfuerzos para cambiar y modernizar el área. Para cada uno de los procesos de ARH corresponderá una parte de este libro, que se subdividirá en capítulos para estudiar los subprocesos.

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Las políticas son consecuencia de la racionalidad, la filosofía y la cultura organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los

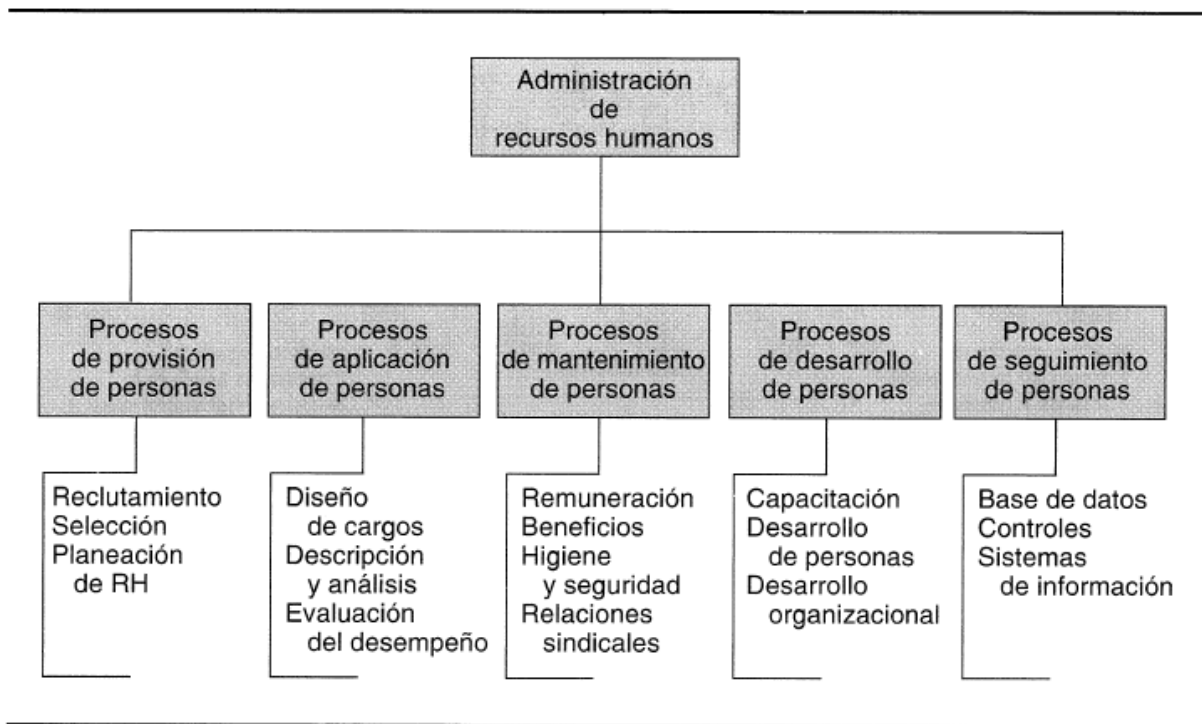


Figura 4.11 Procesos y subprocesos de ARH.

empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de funciones específicas. Las políticas son guías para la acción y sirven para dar respuestas a los interrogantes o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que obligan a que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos les solucionen cada caso.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Éstas varían enormemente, según la organización.

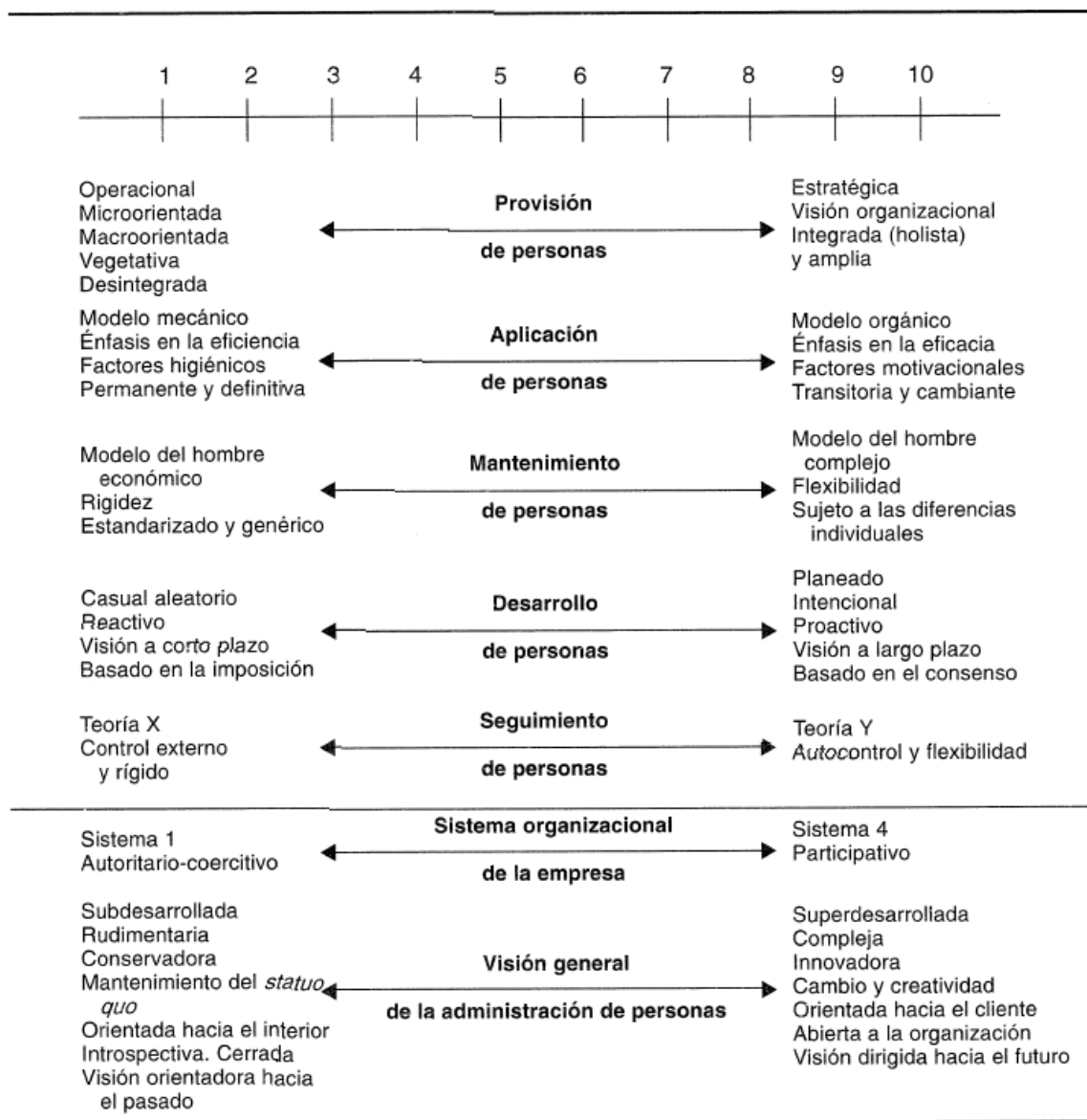


Figura 4.12 Continuum de situaciones en los subsistemas de ARH.}



Figura 4.13 Proceso global de la ARH.

Cada organización pone en práctica la política de recursos humanos que más convenga a su filosofía y a sus necesidades. En rigor, una política de recursos humanos debe abarcar lo que la organización pretenda en 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 eficacia, los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

2. Políticas 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, distribución 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 de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la organización, y que consideren la posición de la organización frente a las prácticas 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 las 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. Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.

b. Criterios 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 cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.

b. Criterios para mantener auditoría permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

La figura 4.14 muestra una visión de conjunto de todas estas políticas.

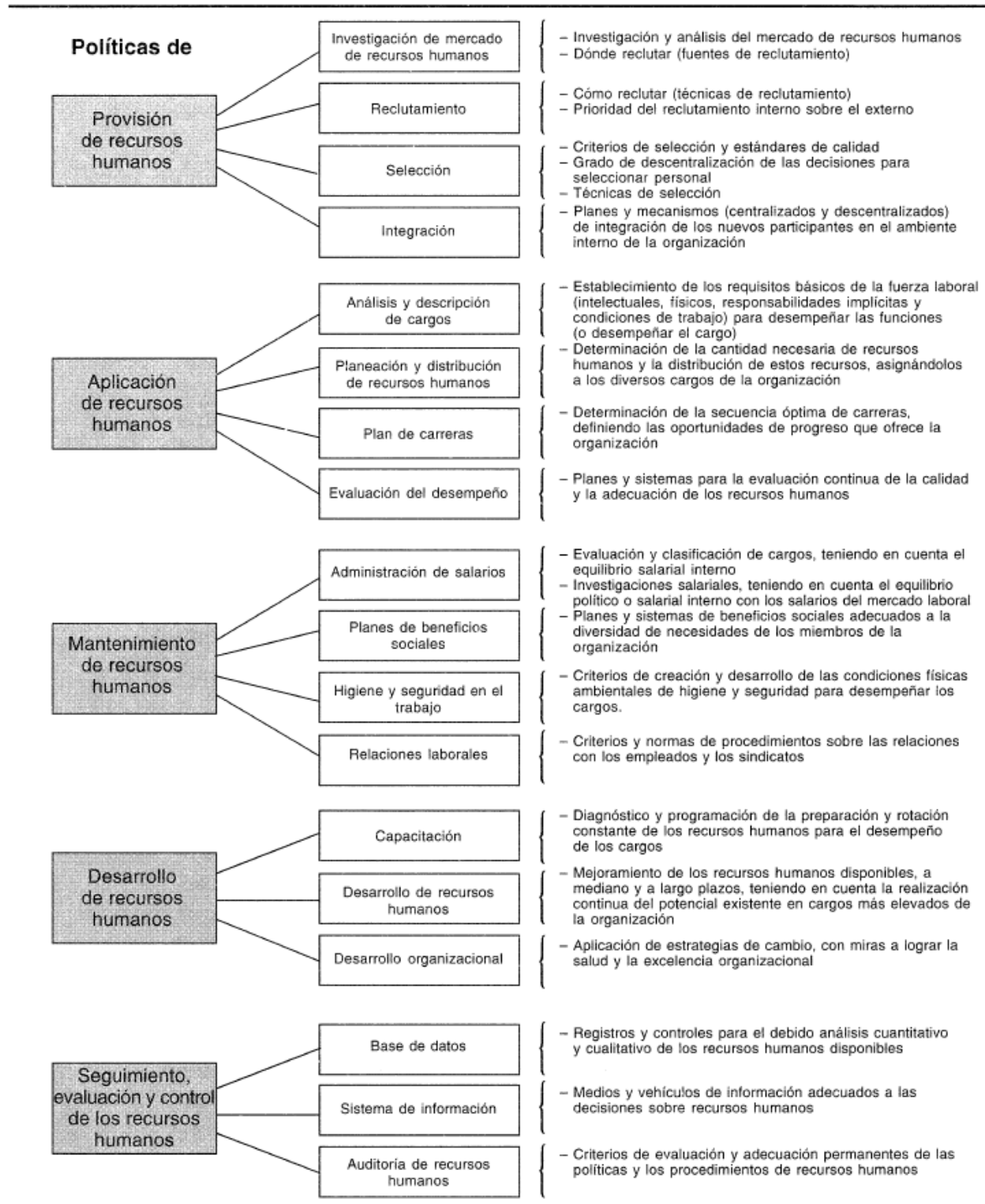


Figura 4.14 Políticas de recursos humanos.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, que rige las relaciones con sus empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc. A partir de las políticas, pueden definirse los procedimientos que se implantarán, 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 constituyen una especie de plan permanente para orientar a las personas en la ejecución de sus tareas en la organización. Básicamente, guían a las personas hacia la consecución 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, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Representa no sólo las cosas grandiosas, que provocan euforia y entusiasmo, sino también las pequeñas, que frustran e impacientan, o que alegran y satisfacen y que, sin embargo, llevan a las personas a querer permanecer en la organización. Cuando se habla de ARH, hay muchas cosas en juego: la clase y calidad de vida que la organización y sus miembros llevarán y la clase de miembros que la organización pretende modelar.

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún producto (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la ARH debe considerar 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 suficientes 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 eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

DIFICULTADES BÁSICAS DE LA ARH

El ambiente de operaciones de la ARH la distingue de otras áreas de la organización. Administrar recursos humanos es bastante diferente de administrar

cualquier otro recurso de la organización, porque implica algunas dificultades:

a. La ARH está relacionada con medios, recursos intermedios, y no con fines; cumple una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

b. La ARH maneja recursos vivos, complejos en extremo, diversos y variables: las personas. Estos recursos -que vienen del ambiente hacia el interior de la organización- crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.

c. Los recursos humanos no pertenecen sólo al área de la ARH, sino que están distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. En consecuencia, cada jefe es responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.

d. La ARH se preocupa fundamentalmente por la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, el hecho más concreto es que ella no puede controlar los hechos o las condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales hechos o condiciones de sus operaciones son las diversas actividades de las diferentes áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de sus miembros.

e. La ARH opera en ambientes que ella no ha determinado y sobre los que tiene poco poder y control. De ahí que, por lo general, esté destinada a acomodarse, adaptarse y transigir. Sólo cuando el gerente de ARH tiene una noción clara de la finalidad de la empresa, podrá eventualmente conseguir, con esfuerzo y perspicacia, razonable poder y control sobre los destinos de la empresa.

f. Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados, y varían según el nivel jerárquico, el área de actividad, la tecnología aplicada y el tipo de tarea o función. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende al desempeño diario.

g. La ARH no trata directamente con fuentes de ingresos. Además, existe el prejuicio según el cual tener personal implica forzosamente realizar gastos. Muchas empresas todavía clasifican, con una concepción limitada, sus recursos humanos en personal productivo y personal improductivo, o personal directo y personal indirecto. La mayor parte de las empresas todavía distribuyen sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.

h. La dificultad de saber si la ARH lleva a cabo o no un buen trabajo es uno de sus aspectos más críticos. 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 errores crasos, aunque con la certeza de que se actúa de manera correcta.

La ARH no siempre recibe el apoyo de la alta gerencia, sino que éste se transfiere a otras áreas que adquieren prioridad e importancia engañosas. Algunas veces, esta situación no es buena para la empresa en su totalidad: lo que es bueno para un segmento de ésta no es necesariamente bueno para toda la organización.

RESUMEN

Para funcionar, las empresas necesitan recursos materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos, cada uno de los cuales se halla dirigido por una especialidad de la administración. No obstante, la administración de los recursos humanos depende de algunos factores complejos, entre los cuales se destaca el estilo de administración que la organización pretenda adoptar, ya sea basado en la teoría X o en la teoría Y. Otra manera de analizar los estilos administrativos consiste en estudiar los sistemas de administración: un continuum que va desde el sistema 1 (rígido y autoritario) hasta el sistema 4 (participativo y grupal). De ahí el carácter múltiple de la ARH y, en especial, su carácter contingente. Además, la ARH es una responsabilidad de línea (de cada jefatura) y una función de staff. La ARH puede verse como un sistema en cuyo proceso intervienen cinco subsistemas interdependientes: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y seguimiento (evaluación) y control de recursos humanos. Las políticas de recursos humanos, por lo general, se basan en cómo mantener cada uno de esos cinco subsistemas. No obstante, la ARH enfrenta presiones fuertes, debido a sus objetivos y su dispersión en las diferentes áreas de la organización.

TEMAS PRINCIPALES

Recursos básicos	Estilos de administración
Teoría X	Teoría Y
Sistemas de administración	ARH
Centralización	Descentralización
Responsabilidad de línea	Función de staff
Sistema	Subsistemas
Políticas	Objetivos