

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El carácter múltiple de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es un área en la que confluyen varias disciplinas; incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.

Los asuntos tratados por la administración de recursos humanos se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introversivo de la administración de recursos humanos) como a aspectos externos o ambientales (enfoque extroversivo de la administración de recursos humanos).

Técnicas de administración de recursos humanos y su vinculación con los ambientes externo e interno de la organización.

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

El carácter contingente de la administración de recursos humanos

La administración de recursos humanos es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada en la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización 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. La administración de recursos humanos no constituye un fin en sí misma, sino un medio de alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas.

En algunas organizaciones geográficamente dispersas, la administración de recursos humanos puede centralizarse. La ventaja de esta situación radica en que proporciona unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de las técnicas en diversas localidades. No obstante, presenta la desventaja de que la vinculación y la comunicación se establecen a distancia; así mismo las decisiones del órgano superior se toman desde lejos y, muchas veces, sin un conocimiento profundo de los problemas locales.

Existen otras organizaciones en las cuales la administración de recursos humanos se encuentra descentralizada. La ventaja de este esquema es que proporciona rapidez 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 fábricas o de las 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 otras organizaciones, el órgano de recursos humanos se sitúa en el nivel intermedio y, por tanto, sin capacidad de decisión; por lo general, está sometido a una dependencia extraña a las actividades de recursos humanos. 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 personal son resueltos por un miembro de la dirección, que desconoce la complejidad del problema.

Lo que destaca aún más el carácter contingente y múltiple de la administración de recursos humanos es que tanto las organizaciones como las personas son diferentes, así como existen diferencias entre las personas, las hay también entre las organizaciones; esto hace que la administración de recursos humanos deba tener en cuenta, necesariamente, esas diferencias.

La administración de recursos humanos 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.

La primera función del presidente es lograr que la organización tenga éxito en todos los aspectos posibles. Por consiguiente es necesario que el presidente comparta con su equipo de colaboradores las decisiones con respecto a la organización y a sus recursos. Lo mismo sucede con la administración de recursos humanos: es una responsabilidad de línea y una función de staff, lo cual significa que cada gerente o jefe administra el personal que labore 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. así, cada jefe tiene autoridad de línea sobre sus subordinados, es decir, autoridad para decidir, actuar y ordenar. En consecuencia, también tiene responsabilidad de línea con sus subordinados, esto es, la responsabilidad de cada jefe.

Para que las jefaturas actúen de modo uniforme, se necesita un organismo de staff, de asesoría y consultoría, que les proporcione la orientación debida, las normas y los reglamentos, las reglas, los procedimientos, acerca de cómo administrar a sus subordinados. El organismo de staff debe prestar servicios especializados (reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos, etc.).

La administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de staff (asesoría que el organismo de recursos humanos ofrece a cada jefe).

El organismo de staff de recursos humanos asesora el desarrollo de directrices en la solución de problemas específicos de personal, el suministro de datos que posibilitan la toma de decisiones al jefe de línea y la prestación de servicios especializados, debidamente solicitados.

El jefe de línea debe, por tanto, considerar al especialista en recursos humanos como una fuente de ayuda y no como un intruso que interfiere sus responsabilidades. Los roces entre la línea y el staff jamás desaparecerán, pero podrán minimizarse si los jefes de línea y los especialistas de staff quisieran

compartir la responsabilidad y las funciones en un esfuerzo para lograr una mejor coordinación organizacional de manera conjunta.

La asesoría de personal debe ser solicitada, jamás impuesta. La responsabilidad de que los miembros del grupo alcancen determinados objetivos corresponde al jefe, no al administrador de recursos humanos.

La administración de recursos humanos como proceso

La administración de recursos humanos consta de distintos subsistemas interdependientes.

Subsistema de administración de recursos humanos	Capítulos abarcados
Alimentación	<input type="checkbox"/> Planificación de recursos humanos <input type="checkbox"/> Reclutamiento de personal <input type="checkbox"/> Selección de personal
Aplicación	<input type="checkbox"/> Descripción y análisis de cargos <input type="checkbox"/> Evaluación de desempeño humano
Mantenimiento	<input type="checkbox"/> Compensación <input type="checkbox"/> Beneficios sociales <input type="checkbox"/> Higiene y seguridad <input type="checkbox"/> Relaciones laborales
Desarrollo	<input type="checkbox"/> Capacitación y desarrollo de personal <input type="checkbox"/> Desarrollo organizacional
Control	<input type="checkbox"/> Base de datos y sistemas de información <input type="checkbox"/> Auditoría de recursos humanos

Estos sistemas se encuentran profundamente interrelacionados y son interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros, la cual, a su vez, realimentará nuevas influencias en los demás, y así sucesivamente.

A pesar de todo, estos subsistemas no se establecen de una sola manera; son contingentes o situacionales: varían según la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son variables en extremo y, aunque son interdependientes, esto no quiere decir que si uno de ellos cambia o se desarrolla en una dirección, los demás cambian o se desarrollan en una misma dirección y en la misma medida.

Políticas de recursos humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacionales. *Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados.* Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de las funciones específicas.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos objetivos organizacionales, a la vez que cada logra sus objetivos individuales.

Las políticas de recursos humanos y sus aspectos

Política	Contenido
Alimentación	<ul style="list-style-type: none"> o Dónde, cómo y en que condiciones reclutar o Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad de admisión o Cómo integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización
Aplicación	<ul style="list-style-type: none"> o Cómo determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo o Criterios de planeación, distribución y traslado interno de recursos humanos o Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos mediante la evaluación de desempeño
Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> o Criterios de remuneración directa de los empleados o Criterios de remuneración indirecta de los empleados o Cómo mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto o Criterios de higiene y seguridad o Buenas relaciones con sindicatos y representantes de personal
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> o Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante de la fuerza de trabajo o Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo o Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional
Control	<ul style="list-style-type: none"> o Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar el análisis (cuantitativo y cualitativo) de la fuerza de trabajo o Criterios para mantener auditoría permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización

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.

Objetivos de la administración de recursos humanos

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación 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 los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Dificultades básicas de la administración de recursos humanos

Las dificultades básicas de la administración de recursos humanos son:

1. La A.R.H. tiene que ver con medios y no con fines; cumple una función de asesoría cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
2. La A.R.H. maneja recursos vivos, complejos, diversificados y variados: las personas. Estos recursos vienen del ambiente hacia el interior de la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
3. Los recursos humanos se encuentran distribuidos en las diversas dependencias de la organización bajo la autoridad de varios jefes o gerentes. La A.R.H. es una responsabilidad de línea y una función de staff.
4. La A.R.H. se preocupa fundamentalmente por la eficiencia.
5. La A.R.H. opera en ambiente que ella no ha determinado y sobre los que ha tenido muy poco control.
6. Los patrones de desempeño y calidad de los recursos humanos son muy complejos y diferenciados.
7. La A.R.H. no trata directamente con fuente de rentas. Además, existe el prejuicio de que tener personal implica forzosamente realizar gastos. La mayor parte de las empresas distribuye sus recursos humanos en función de centros de costos y no en función de centros de ganancias, como deben considerarse en realidad.
8. La A.R.H. está llena de riesgos y de desafíos no controlables, los cuales no siguen un patrón determinado y son imprevisibles.

