LAS FUNCIONES DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.

MGA Alicia Casique Guerrero
acasique@itc.mx
MPT Francisco Javier López Chanez
chanez@itc.mx

Resumen

El entorno económico actual caracterizado por factores como: la globalización y los cambios estratégicos rápidos, orientados a la competitividad, crean un escenario propicio para que la gestión de los Recursos Humanos se torne más compleja y de su eficiencia y eficacia se reflejen en el logro de los objetivos de las empresas; y no baste solo con los recursos tecnológicos, financieros, y modernas estructuras organizativas; ya que todos estos factores pueden estar presentes sin que la empresa logre los niveles de resultados planeados; lo que define realmente, que una organización sea diferente es su personal, -competencias, nivel de compromiso, responsabilidad, satisfacción y lealtad- y cómo, esto influye en los resultados, eficiencia, imagen y en el dominio del mercado.

Las empresas deben adaptarse a los cambios del entorno y el área de recursos humanos debe responder a esas demandas tanto internas como externas, para lograrlo, debe cubrir las expectativas de la organización, realizar actividades que contribuyan con valor agregado significativo al desarrollo de las funciones estratégicas y el logro de las metas y objetivos propuestos.

Palabras clave: Gestión de Recursos humanos

Clasificación JEL: M 1 y M 12

1. Introducción

La Gestión de los Recursos Humanos coadyuva con la dirección general y de las demás áreas funcionales de la empresa a través del desarrollo de diversas acciones, las cuales varían dependiendo del tamaño, giro y complejidad y modelo administrativo en operación de la empresa.

El objetivo de la gestión de los recursos humanos, consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para definir una estructura administrativa-organizativa eficiente, y mecanismos para la integración cuantitativa y cualitativamente pertinentes de personal, que contribuya a alcanzar las metas de la organización; para lograrlo, esta área de la administración, dispone de técnicas orientadas a la planeación, organización, dirección y control del factor humano.

El área de recursos humanos surge en una organización, por varios motivos entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: a) La demanda se hace evidente ante el proceso normal de crecimiento, de la organización y los gerentes y administradores de otras ni están preparados para realizar actividades de organización, integración y control y b) Cuando en la organización aparecen indicadores que señalan la conveniencia de desarrollar programas específicos para resolver problemas de capacitación, satisfacción, asignación de sueldos y salarios, seguridad e higiene y relaciones laborales entre otras.

En el momento de su creación, la unidad administrativa de recursos humanos suele ser pequeña, y se ubica en un nivel

medio, dentro de la jerarquía de la organización. En este caso, su función principal es el control de registros de los empleados, tales como: verificar el cumplimiento de los requisitos legales, asistencia, puntualidad, pago de tiempo extra, percepciones, vacaciones e incapacidades entre otras. A medida que crece la organización y su demanda, el área de recursos humanos adquiere más importancia y complejidad.

2. Objetivos de la Administración de Recursos humanos

Werther y Davis (2008) reconoce la importancia de los objetivos dentro de la administración de recursos humanos, los cuales clasifica en las siguientes categorías: corporativos, funcionales, sociales y personales, mismos que a continuación se explican brevemente:

Objetivos corporativos. La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.

Objetivos funcionales. Consistentes en mantener la contribución del departamento en un nivel apropiado a las necesidades de la organización, lo que representa una prioridad absoluta.

Objetivos sociales. El departamento debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones y demandas

negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

Objetivos personales. El departamento necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas.

3. El papel de departamento Recursos Humanos en las organizaciones

Durante muchos años el Departamento de RH se ha visto como una función de servicio. El servicio puede definirse como "la realización de una labor orientada al beneficio de los demás", lo que refleja una postura subordinada a los requerimientos de los demás departamentos; dejando sin fines propios al área especializada en el personal y convirtiéndola en ejecutora de tareas rutinarias de apoyo a otros departamentos. Afortunadamente esta concepción errónea ha caído en desuso y ha sido sustituida por la concepción de "Socio", la cual resulta mucho más apropiada puesto que realmente el área de recursos humanos es corresponsable con el resto de la organización de aspectos tan relevantes como el mantenimiento constante de la operación productiva, la elaboración de planes y programas estratégicos, así como del logro de las metas de la empresa. La concepción del área de recursos humanos como "socio", implica que dos o más entidades organizativas se vean en condiciones de igualdad cooperando a favor de un objetivo común, sin perder de vista sus propios fines y responsabilidades.

Mary Azzolini y John Lingle, citados por Jac Fitz-enz (1999) comentan que la gestión del recurso humano, deberá desarrollar las siguientes acciones para mejorar el trabajo que en sociedad

debe desarrollar con las demás áreas organizativas de la empresa:

1.- Elaborar y desarrollar un plan de mejora que integre las iniciativas en curso y la estrategia empresarial

2.- Evaluar a los clientes, al personal y a los proveedores para localizar áreas de oportunidad que impacten favorablemente en los resultados de la empresa.

3.- Alinear los procesos, estructura, sistemas, cultura y capacidades de trabajo, con la estrategia empresarial y las expectativas de los clientes.

4.- Garantizar el compromiso definiendo claramente los papeles y las responsabilidades.

5.- Proporcionar mejora continua de la actuación por medio de la comunicación.

6.- Establecer medidas para el seguimiento y control de la prestación del servicio

Jac Fitz-enz (1999) identifica las principales diferencias entre apoyo y socio, comenta en el primer caso el cliente frecuentemente no sabe lo que quiere, y en consecuencia tampoco sabe el tipo de ayuda que requiere, ni como solicitarla. En el segundo caso “Socio”, ambos departamentos trabajan de manera conjunta para la solución de problemas y el logro de las metas compartidas e individuales.

Los departamentos de Recursos Humanos en la actualidad están siendo objeto de cambios fuertes en su estructura, a veces aun sin comprender su naturaleza, funciones y potencial de contribución

tanto en el tiempo moderno, como en el porvenir. Por ello, se han reducido su tamaño, plantilla de personal, acotado sus funciones o bien, les ha llegado un programa de subcontratación como estrategia administrativa que ha afectado algunas de sus funciones vitales, o aún peor, ha sido victima de su desintegración; en este último caso se acostumbra delegar sus funciones a los otros departamentos pulverizando los planes y programas sustantivos y atomizando los procesos básico que con éste esquema se vuelven repetitivos y pierden su sentido.

Actualmente otra de las tendencias que está siguiendo la gestión del recurso humano, consiste en que los directivos de empresas están buscando personas enérgicas, pragmáticas y con talento que desarrollen programas de trabajo que agregue valor, a los resultados de la organización al tiempo que genera una dinámica que potencie el nivel de desempeño y los resultados generales de la empresa.

4. Funciones básicas de la Gestión de los Recursos Humanos.

La integración de las funciones de recursos humanos en las organizaciones dependerá en gran parte de la situación organizacional, del ambiente, tecnología, políticas, filosofía administrativa y sobre todo, de la cantidad y calidad del personal.

En la tabla 1, se muestra en forma resumida los resultados obtenidos del análisis de las funciones del área de recursos humanos que proponen diversos autores: (Byars y Rue, 2004; Bohlander, 2008; Chruden y Sherman, 2005; Chiavenato Adalberto, 1995; Dessler Gary, 2001; Flippo Edwin, 1990; Heneman, 1993; Mondy y Noe, 2005; Sikula, 1999; Strauss y

Sayles, 1995; Werther y Davis, 2008; Ivancevich, 2004; Jac Fitz-enz, 1999; Arias Galicia y Heredía, Víctor 2006).

Tabla 1. Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Chruden y Sherman (2005)	**Heneman (1993)**
Empleo	Compensaciones e incentivos
Entrenamiento	Reclutamiento y selección
Sueldos y Salarios	Seguridad e Higiene industrial
Seguridad y Medicina	Relaciones Laborales
Investigación de personal	Entrenamiento y desarrollo
Servicios a empleados	Prestaciones
Edwin Flippo (1990)	**A. F. Sikula (1999)**
Empleo	Planeación de recursos humanos
Entrenamiento	Investigación y valuación
Sueldos y salarios	Entrenamiento y desarrollo
Asuntos legales	Admon. de sueldos y salarios
Seguridad	Prestaciones y servicios
Servicios a empleados	Salud y Seguridad
Strauss y Sayles (1995)	Relaciones Laborales
Selección de personal	Investigación de personal
Salarios e incentivos	**Werther y Davis (2008)**
Salud y Seguridad	Reclutamiento y selección
Adiestramiento y capacitación	Compensaciones
Relaciones laborales	Capacitación y desarrollo
Prestaciones Laborales	Seguridad industrial
Mondy, N (2005)	Relaciones industriales
Planeación, reclutamiento y selección	**Idalberto Chiavenato (1995)**
Desarrollo de recursos humanos	Planeación de recursos humanos
Compensaciones y prestaciones	Reclutamiento y selección de personal
Seguridad e higiene	Compensación
Relaciones laborales	Higiene y seguridad
Investigación de recursos humanos	Relaciones laborales
Byars y Rue (2004)	Capacitación y desarrollo de personal
Planificación, reclutamiento y selección	Auditoria de recursos humanos

Desarrollo de recursos humanos	**Gary Dessler (2001)**
Remuneración y prestaciones	Reclutamiento y selección de personal
Seguridad e higiene	Capacitación y desarrollo
Relaciones laborales	Compensación y motivación
Investigación de recursos humanos	Relaciones laborales
Jac Fitz- enz (1999)	Higiene y seguridad industrial
Planificación del personal	**Bohlander, Snell (2008)**
Sistemas de retribución y prestaciones	Planeación de recursos humanos
Relaciones con los empleados	Reclutamiento y proceso de empleo
Formación y desarrollo	Capacitación/desarrollo
John Ivancevich (2004)	Compensación
Proceso de empleo	Beneficios
Remuneración al recurso humano	Relaciones laborales
Desarrollo de los recursos humanos	**Arias Galicia, Heredia Víctor (2006)**
Relaciones obrero-patronales	Reclutamiento y selección
Seguridad e higiene de los recursos humanos	Capacitación y desarrollo
	Los salarios y la valuación de puestos
	Relaciones trabajadores y dirección
	Seguridad e Higiene
	Servicios y prestaciones

Como seguramente el lector habrá podido observar existen coincidencias en cuanto a las funciones que proponen los diferentes autores citados; lo que permite concluir que las funciones que con mayor frecuencia se proponen como características del departamento de recursos humanos son:

- Integración de personal (planeación, reclutamiento y selección, empleo)
- Administración de sueldos y salarios (remuneración, compensaciones, retribución)

- Capacitación y desarrollo (entrenamiento, adiestramiento)
- Seguridad e Higiene (salud, medicina)
- Relaciones laborales (relaciones con empleados, asuntos legales)
- Prestaciones laborales (servicios a empleados, beneficios)

Figura 1. Esquema de las Funciones Básicas de la Administración de Recursos Humanos.

El proceso de análisis realizado sobre las funciones básicas propuestas por los autores citados se continúa hasta llegar al nivel de sub-funciones y las actividades que deben desarrollarse como parte de cada una de ellas, con el fin de cumplir con su objetivo.

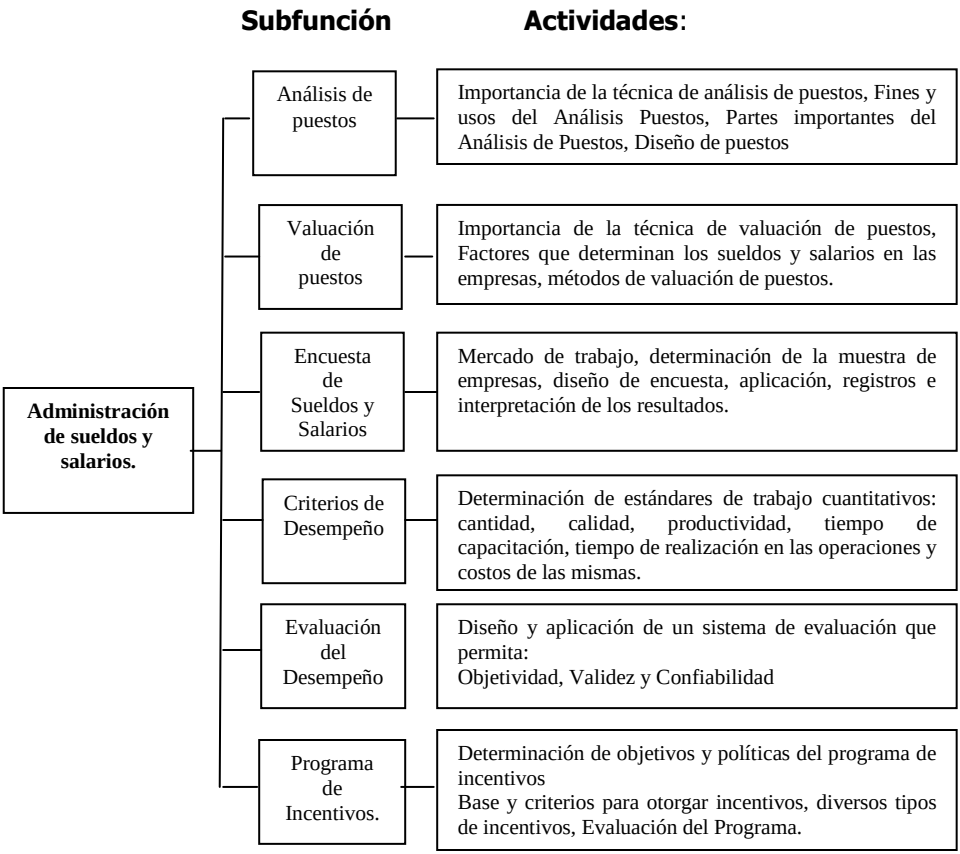
Función: INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo: Determinar las necesidades y estrategias de recursos humanos, con el fin de proveerlos en cantidad, calidad, costo y tiempo adecuados para la empresa.

Integración de R. H.	**Subfunción**	**Actividades**:
	Planeación de RH	Demanda de Recursos humanos, Oferta de R.H. Inventario de R.H. Pronósticos y Programas de R.H.
	Reclutamiento	Interno: Transferencias, Promociones de personal. Externo: Instituciones educativas, bolsa de trabajo, anuncios en diferentes medios, etc.
	Selección	Entrevistas, Solicitud de empleo, currículo, Exámenes de admisión, encuesta socioeconómica, verificación de antecedentes, referencias personales
	Contratación	Por tiempo determinado, indeterminado, contratación colectiva, contratación individual.
	Inducción	Bienvenida al nuevo empleado, manual de inducción, capacitación para la inducción, exposiciones, recorridos a la empresa, presentación con compañeros de trabajo.
	Registro y Control de Personal	Actualización de la base datos del personal, altas y bajas ante el IMSS, faltas, retardos, permisos, vacaciones, elaborar estadísticas sobre el personal
	Movimientos de Personal	Criterios para realizar los movimientos de personal dentro de la empresa, los movimientos de personal son: Transferencias, promociones y ascensos
	Pérdida de Personal	Registro de causas de renuncias del personal, y causas de despidos de personal, rescisión y terminación de contratos de trabajo. Estadísticas de Rotación de Personal

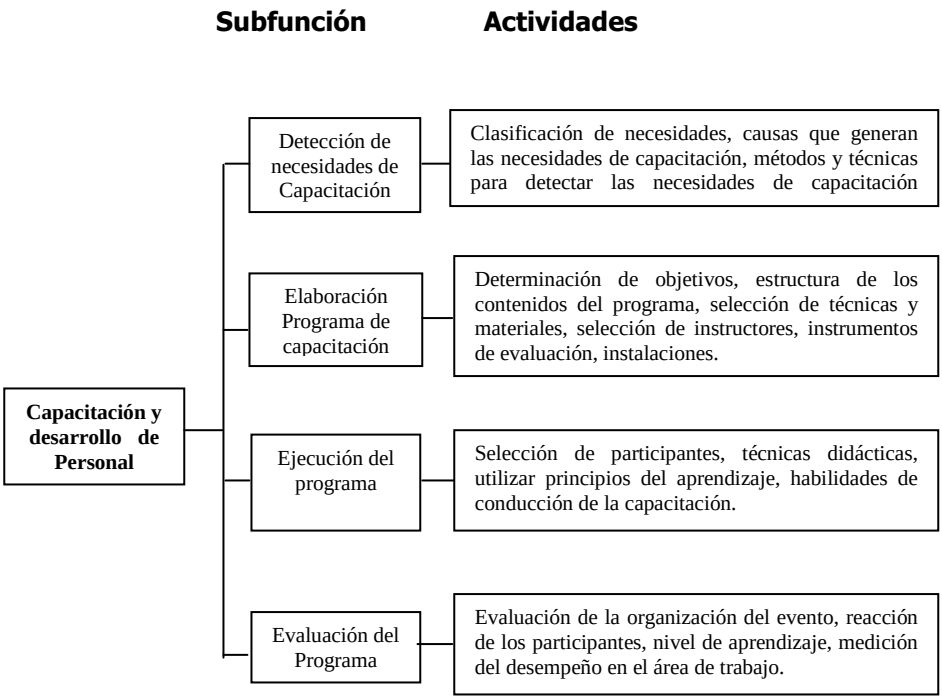
Función: ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Objetivo: Aplicar principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el personal, sea de acuerdo a la importancia del puesto, a su eficiencia, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa.



Función: CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

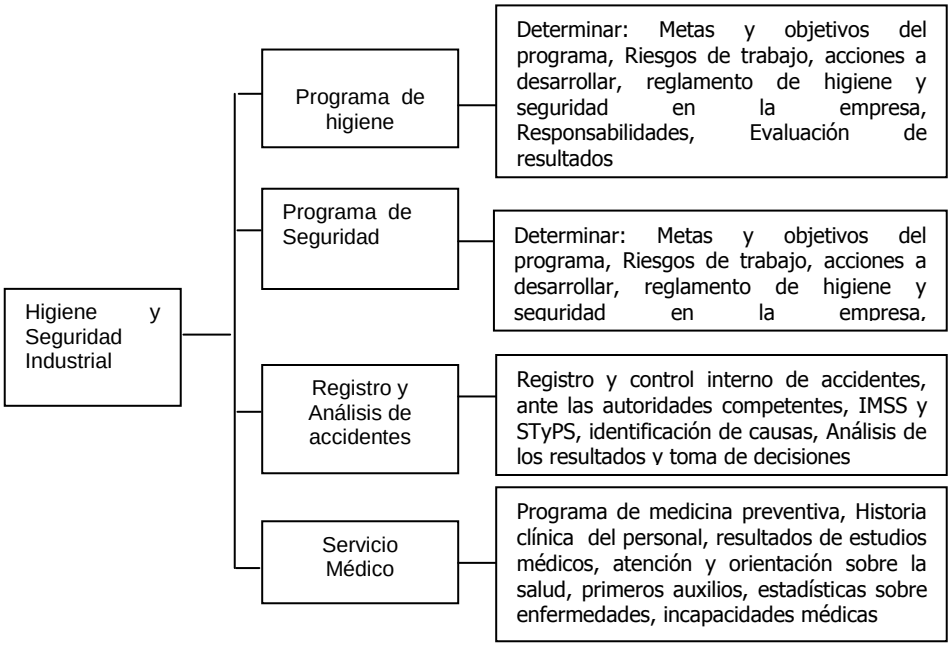
Objetivo: Identificar, evaluar y Desarrollar mediante un programa los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que permitan al personal realizar sus actividades actuales o futuras.



Función: HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

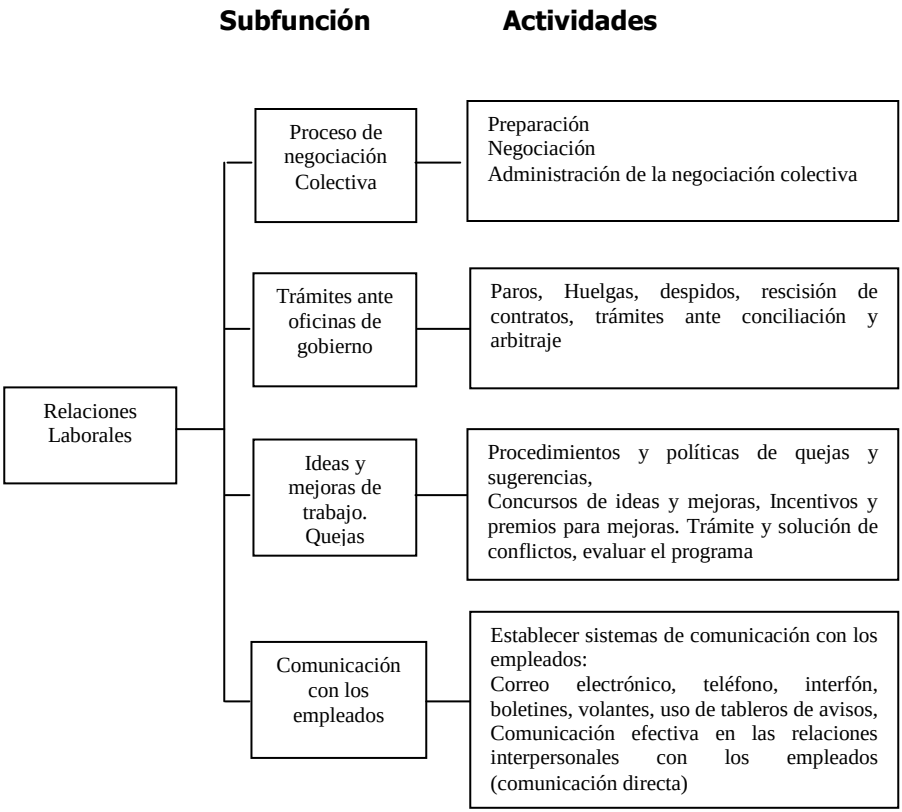
Objetivo: Proteger la integridad física y mental del trabajador, proporcionando los equipos y medidas de seguridad requeridas, así como garantizar un ambiente físico adecuado que permita un desempeño seguro.

Subfunciones **Actividades**:



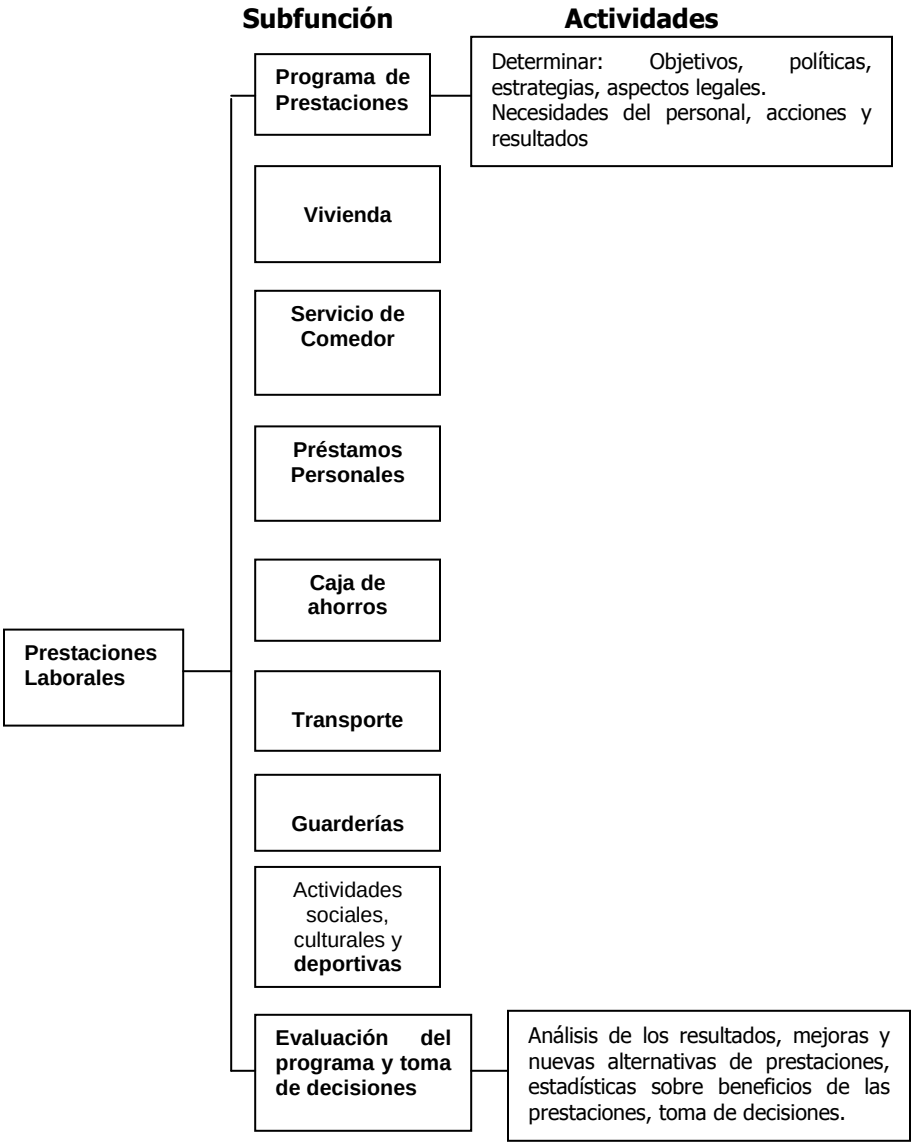
Función: RELACIONES LABORALES

Objetivo: Garantizar relaciones sanas entre los sindicatos y la empresa



Función: PRESTACIONES AL PERSONAL

Objetivo: Mejorar la calidad de vida de los trabajadores garantizando los medios económicos y sociales.



Conclusiones

La administración de los recursos humanos es un área básica de la administración en general, y en consecuencia tendrá que evolucionar en busca de nuevos modelos que le permitan eficientar sus resultados. Las funciones básicas en los últimos años se han visto enriquecidas con la integración de nuevas técnicas como el teletrabajo, la subcontratación, la recolocación, el benchmarking, la calidad, la gestión por competencias, la mejora continua y el balanced scorecard han influido en su proceso de evolución, pero el análisis y las propuestas teóricas, no son suficientes para generar el cambio en la práctica profesional de los especialistas, ni garantizan la aplicación de las nuevas técnicas, por ello se hace necesario confrontar éste estudio conceptual con la investigación de campo, que permita recabar evidencia empírica de cuál es nivel real de aplicación y cómo se caracteriza la administración del recurso humano en la región de Bajío, así como el uso de indicadores como base para la evaluación del impacto de la administración de recursos humanos en las demás áreas de la organización .

Las respuestas a estas preguntas darán forma a la siguiente parte de este artículo.

Definitivamente la práctica de la administración de los recursos humanos debe cubrir las expectativas de la organización, realizar actividades que contribuyan con valor agregado significativo al desarrollo de las funciones estratégicas y el logro de las metas y objetivos propuestos.

Referencias Bibliográficas.

Arias F. y Heredia V. (2006) Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Ed. Trillas.

Bohlander G. y Snell S. (2008) Administración de recursos humanos. Ed. Thomson

Byars L. y Rue L. (2004) Gestión de Recursos Humanos. Ed. Interamericana

Chiavenato I. (1995) Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill.

Chruden H. y Sherman A. (2005) Administración de personal. Ed. CECSA

Ulrich D. y Brockbank W. (2006) La propuesta de valor de Recursos Humanos. Ed. Harvard Business School Press.

Ulrich D. (1997) Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados. Ed. Granica

Dessler G. (2001) Administración de personal. Ed. Pearson-Prentice Hall

Flippo E. (1990) Principios de la administración de personal. Ed. Mc Graw Hill

Heneman H., Schwab D. y otros (1993). Administración de recursos humanos y personal. Ed. CECSA

Ivancevich J. (2004) Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill.

Fitz-enz J. (1999) Cómo medir la gestión de los recursos humanos, Ed. DEUSTO

Mondy W. y Noe R. (2005) Administración de recursos humanos, Ed. Pearson Educación.

Sikula A. (1999) Administración de personal, Ed. Trillas

Strauss G. y Sayles L. (1995) Personal. Problemas humanos de la administración, Ed. Prentice Hall,

Werther W. y Davis K. (2008) Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas, Ed. Mc Graw Hill.