



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA
ADMINISTRATIVO A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN DEL RECURSO
HUMANO, EN UNA EMPRESA MINERA**

Brenda Lucrecia García Cuéllar
Asesorado por la Ingeniera Zoila Virginia Sagastume Solís

Guatemala, noviembre de 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA
ADMINISTRATIVO A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN DEL
RECURSO HUMANO, EN UNA EMPRESA MINERA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR:

BRENDA LUCRECIA GARCÍA CUÉLLAR
ASESORADO POR LA INGENIERA ZOILA VIRGINIA SAGASTUME SOLÍS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2008

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola de Lòpez
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Milton de León Bran
VOCAL V	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. Edgar Darío Álvarez
EXAMINADOR	Ing. Hernán Cortez
EXAMINADOR	Ing. Francisco Gómez
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos de Illescas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO, EN UNA EMPRESA MINERA,

tema que me fuera aprobado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 11 de octubre de 2006.



Brenda Lucrecia García Cuéllar

Guatemala, julio de 2008.

Para
FACULTAD DE INGENIERIA
Escuela de Mecánica Industrial
Presente.

Como asesora del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA EMPRESA MINERA**, presentado por la estudiante universitaria Brenda Lucrecia García Cuellar, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.



Ing. Zoila Virginia Sagastume Soliz
INGENIERA INDUSTRIAL
Colegiado 5601

Ing. Zoila Virginia Sagastume Solis
Asesora del Trabajo de Graduación

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN UNA EMPRESA MINERA**, presentado por la estudiante universitaria **Brenda Lucrecia García Cuéllar**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

DIOS Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Edwin Antonio Echeverría Marroquín
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Ing. Edwin Echeverría
COLEGIADO 4133

Guatemala, mayo de 2008.

/mgp



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO, EN UNA EMPRESA MINERA**, presentado por la estudiante universitaria **Brenda Lucrecia García Cuéllar**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



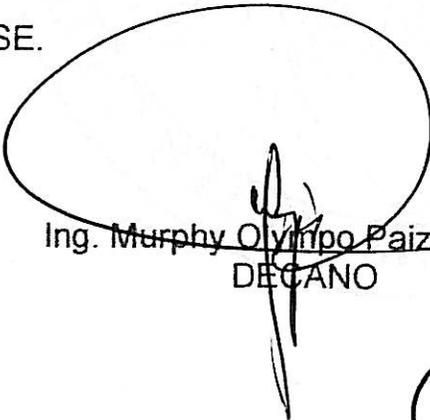
Guatemala, noviembre de 2008.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO A TRAVÉS DE LA PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO, EN UNA EMPRESA MINERA**, presentado por la estudiante universitaria **Brenda Lucrecia García Cuéllar**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.



Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO

Guatemala, noviembre de 2008.



/gdech

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN	XI
OBJETIVOS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	XV

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Historia de la empresa	1
1.2 Visión	1
1.3 Misión	2
1.4 Valores.....	2
1.5 Organización.....	2
1.6 Recursos humanos	3
1.6.1 Funciones	5
1.6.2 Planeación	6
1.7 Administración de la planeación	7
1.7.1 Importancia	8
1.7.1.1 Individual.....	9
1.7.1.2 Organizacional	10
1.7.1.3 Ambiental	10
1.8 Reclutamiento	11
1.9 Colocación	12
1.10 Clima organizacional.....	13
1.11 Mercado del trabajo	14

1.12 Gestión por competencia	16
1.13 Fundamentos de desarrollo	17
1.13.1 Características	19
1.13.2 Ciclo.....	19
1.14 Administración de la capacitación.....	21

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Comportamiento organizacional	27
2.2 Sistema administrativo	28
2.2.1 Planeación	28
2.2.2 Organización	29
2.2.3 Integración	29
2.2.4 Dirección	30
2.2.5 Control	31
2.3 Orientación.....	33
2.4 Desarrollo del recurso humano	33
2.5 Diseño de puestos	34
2.5.1 Especialización	36
2.5.2 Enriquecimiento	37
2.5.3 Expansión	38
2.5.4 Rotación.....	38
2.6 Evaluación	40
2.6.1 Ventajas	41
2.6.2 Desventajas	41

3. PROPUESTA DE PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO

3.1 Desarrollo del personal	45
-----------------------------------	----

3.1.1 Planeación estratégica.....	47
3.1.2 Reclutamiento	49
3.1.2.1 Proceso.....	51
3.1.2.2 Medios	52
3.1.2.3 Métodos	55
3.1.2.4 Fuentes	57
3.1.2.4.1. Internas	58
3.1.2.4.2 Externas	61
3.2 Dirección estratégica	63
3.2.1 Gestión de recursos humanos	64
3.2.2 Políticas	66
3.2.3 Sub-sistema	67
3.2.4 Administración por competencia	68

4. IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN DEL RECURSO HUMANO

4.1 Estrategia de recursos humanos	71
4.1.1 Planeación estratégica.....	73
4.1.2 Administración por objetivos	75
4.1.3 Planeación de la organización	77
4.1.3.1 Vertical	79
4.1.3.2 Horizontal.....	80
4.2 Integración de personal	80
4.3 Reclutamiento y colocación	81
4.3.1 Alternativas	81
4.3.1.1 Ambiente externo	82
4.3.1.2 Ambiente interno	87
4.3.1.3 Método interno	88

4.3.1.4 Logoterapia	89
4.4 Capacitación	91

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTÍNUA

5.1 Auditoría del sistema	93
5.2 Evaluación	94
5.2.1 Medición.....	96
5.3 Mejora	97
5.4 Seguimiento	98
5.5 Globalización	99

CONCLUSIONES	101
---------------------------	------------

RECOMENDACIONES.....	103
-----------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA	105
---------------------------	------------

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura

1	Ciclo de capacitación	20
---	-----------------------------	----

Tablas

1	Departamentos y empleados del sistema administrativo	32
2	Resumen de procesos administrativos	43
3	Cronograma de ejecución	71

GLOSARIO

Auditoría de personal:	Evaluación objetiva de las actividades de administración de personal que se lleva a cabo dentro de una empresa.
Condiciones de trabajo:	Condiciones y circunstancias en la que se desempeña la labor.
Capital humano:	Es el conjunto del talento de las personas que integran una organización, para la creación sistemática de riqueza. La gente, es el factor principal en el manejo de la nueva economía.
Comportamiento organizacional:	Conjunto de características que identifican a la empresa, incluyendo su personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas, prácticas logros y fracasos.
Diagrama:	Representación gráfica de los pasos que se siguen en una secuencia de actividades, dentro de un proceso.
Desempeño:	Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio; ejercerlos.

Estrategia:	En un proceso regulable; conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.
Fuerza de trabajo:	Conjunto del recurso humano de una organización.
Globalización:	Tendencia de los mercados y de las empresas a aumentar su participación, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.
Gestión de recursos humanos:	Estudio de la manera en que las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y tipo adecuado de trabajadores. Su objetivo es suministrar a la organización una fuerza laboral efectiva.
Inteligencia artificial:	Desarrollo y utilización de ordenadores con los que se intenta reproducir los procesos de la inteligencia humana.
Motivación:	Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.

Política:	Normas y procedimientos que orientan los objetivos de una organización.
Planeación estratégica:	Plan donde se especifican los objetivos a largo plazo que se postula una institución u organización, así como los medios para lograrlo.
Productividad:	Relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios, y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo personal, materiales, capital, tiempo y energía.
Re-organización:	Organizar algo de manera distinta, de modo que resulte más eficaz.
Rotación de personal:	Proceso de trasladar a los empleados a diversos puestos de trabajo, para proporcionar mayor variedad en las actividades y la oportunidad de aprender nuevas habilidades.
Sistema:	Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados y en constante inter-acción que se afectan recíprocamente a lo largo del tiempo y funcionan con un objetivo común.

RESUMEN

La planeación del recurso humano desarrolla una labor que involucra múltiples actividades inter-dependientes. Esto es, que actúa en torno a un sistema integrador que busca alcanzar objetivos sociales, corporativos, funcionales y personales, mediante la inter-acción con un entorno cambiante y el desarrollo de funciones básicas que comprenden el reclutamiento, selección, desarrollo y la capacitación del recurso humano.

Las estrategias empresariales deben estar orientadas hacia un mercado cada vez más competitivo en donde las funciones básicas administrativas del recurso humano, es el mejoramiento de la organización. Haciéndola más eficiente y eficaz a través de la planeación del Recurso Humano, de esta manera, lograr un crecimiento óptimo inter-actuando con factores internos y externos que hacen de su actividad, una labor completa que comprometa todas las áreas de la organización.

En estos tiempos de cambios tecnológicos y desarrollo, ningún sector deja de estar necesitado de un cambio continuo, y de la responsabilidad de mejorar los servicios. En tal virtud, se pretende proponer un plan basados en políticas tendientes a mejorar los servicios a través del mejoramiento de la administración del recurso humano, que sólo con la integración de personal idóneo podrá alcanzarse.

La competitividad global ha provocado una serie de cambios, que sólo podrían manejar las empresas que tengan empleados idóneos para el puesto idóneo, que realicen sus funciones como si fueran propietarios de la empresa, este compromiso sólo puede ser fortalecido a través de la planeación del sistema de Recursos Humanos.

La globalización y la inter-dependencia mundial crean un nuevo contexto para el sistema de las organizaciones, es evidente que el progreso hacia una mejor calidad de los servicios se sustenta en la suma de esfuerzos conjuntos. La responsabilidad histórica que vivimos, obliga a enfrentar los desafíos actuales.

OBJETIVOS

GENERAL

Mejora del sistema administrativo a través de la implementación de la planeación del Recurso Humano, para la optimización de los recursos de la organización.

ESPECÍFICOS

1. Identificar los conceptos básicos de la planeación del Recurso Humano y su aplicación en el sistema administrativo.
2. Proponer herramientas y procesos administrativos para la planeación del Recurso Humano.
3. Evaluar las ventajas y desventajas del sistema de planeación actual con el fin de optimizar los recursos.
4. Formular y proponer a la organización, un sistema de Recursos Humanos para el mejoramiento del desempeño.
5. Formular políticas y funciones de la organización con el fin de mejorar los servicios a los usuarios.

INTRODUCCIÓN

La planeación de Recursos Humanos es una herramienta valiosa de las que se puede servir una empresa para cumplir con las metas y objetivos. La utilizan las organizaciones con una visión emprendedora, la cual tiene como fundamento proporcionar las capacidades humanas requeridas y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo, para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.

Hoy en día, las empresas deben tener en cuenta que es muy importante lograr los objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización. Este trabajo tiene como fin orientar a las organizaciones en el área administrativa, específicamente en la administración eficiente de los Recursos Humanos, tomando en cuenta que ésta es indispensable para el mejoramiento del sistema administrativo.

La planeación del Recurso Humano mejora el sistema administrativo de toda empresa en la que encuentra su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades, y en estos esfuerzos, obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente organizacional. La efectividad con la que debe operar una organización dependerá en una medida considerable, de la forma en que el sistema de recursos humanos pueda ser administrado.

El funcionamiento del sistema administrativo requiere el desarrollo de un programa que permita al personal ser seleccionados y capacitados para los puestos que sean más adecuados a sus habilidades. La planeación del Recurso Humano, describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los

administradores de esta área. La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios. También requiere que cada persona sea motivada para que aplique su esfuerzo máximo, a efecto, que los resultados de su desempeño contribuyan a los objetivos organizacionales.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Historia de la empresa

La empresa en estudio está registrada en Guatemala y subsidiada por una empresa de origen canadiense que tiene sus oficinas centrales en Nevada, Estados Unidos de América, tiene experiencia en la minería subterránea y a cielo abierto.

La empresa inició operaciones en Guatemala en el año de 1996, contando para ello con la licencia del Ministerio de Energía y Minas; en el año 2003 finalizó el estudio de factibilidad para el proyecto de exploración minero. La empresa presentó en el año 2003, el estudio ambiental, para dar cumplimiento al reglamento de evaluación, control y seguimiento ambiental.

La empresa ha sub-contratado a empresas locales para dar cumplimiento a los objetivos operacionales y posee un programa de adquisición de tierras y hasta la fecha continúa hasta cumplir con el área establecida por el proyecto, que es de seis kilómetros cuadrados.

1.2 Visión

“Reducir el impacto ambiental y trabajar según las normas que rigen a la industria a nivel nacional e internacional, comprometidos con la productividad y la eficiencia”.

1.3 Misión

“Buscar la gestión y el redesarrollo empresarial y buscar el rendimiento mediante asociaciones auténticas con empleados, clientes, accionistas y comunidades locales, entre otros participantes”.

1.4 Valores

Los valores de la empresa son los siguientes.

- a. “**Excelencia:** Trabajadores que sobresalgan en bondad, mérito y estimación.
- b. **Cumplimiento:** Trabajadores íntegros en la realización de sus tareas.
- c. **Disciplina:** Responsable y cumplidoras de las normas internas.
- d. **Trabajo en equipo:** Empleados que busquen los objetivos con sinergia.
- e. **Honradez:** Trabajadores íntegros en su conducta.
- f. **Respeto:** A la comunidad y al medio ambiente”

1.5 Organización

La organización se caracteriza por ser responsable de sus empleados y la comunidad, además de la de los socios participantes en los negocios conjuntos y de los contratistas. Así, la cultura corporativa se enriquece al estar orientada hacia el compromiso permanente con la ética.

Trabajar en un ambiente saludable y libre de lesiones. Alcanzar mejoras continuas y sustentables en el desempeño ambiental. Desarrollar las

capacidades de la gente. Apoyar a las comunidades a través de programas de responsabilidad social, a manera de lograr un desempeño consistente y confiable de las plantas y equipos utilizando la capacidad máxima de producción. Como organización se está comprometida en lo siguiente:

- a. Cumplir las leyes y reglamentos del país y aplicar normas de comportamiento empresarial
- b. Suscribir los principios establecidos en la declaración universal de Derechos Humanos de Naciones Unidas y la promoción de las actividades empresarias, con proveedores y clientes.
- c. Adherir al Pacto Global, una iniciativa de las Naciones Unidas a nivel mundial que invita a las empresas a trabajar con responsabilidad social en temas de derechos humanos, empleo y medio ambiente.

1.6 Recursos humanos

El departamento de recursos humanos juega un papel muy importante en el sistema de administración, implementando una administración proactiva que se encarga de prever los posibles problemas que pudieran presentarse y realizar acciones para anticiparse a ellos. El departamento de recursos humanos toma en cuenta los enfoques de la administración de recursos humanos y cómo se interrelacionan entre ellos.

- a. **El Enfoque estratégico:** la administración de los recursos humanos contribuye al éxito estratégico de la organización, trabajando en conjunto.

- b. **Enfoque de los recursos humanos:** el empleado es lo más importante en una organización. No se debe de invadir la privacidad ni la dignidad de las personas que en ella trabajan. Se debe tener cuidado a las necesidades de los empleados y esto resultará en beneficio de crecimiento y avance de la organización.
- c. **Enfoque administrativo:** todos los gerentes tienen responsabilidad en la administración de los recursos humanos bajo su mando. El departamento de recursos humanos está para asesorar y apoyar a los gerentes en sus labores.
- d. **Enfoque de sistemas:** el departamento de recursos humanos es parte del sistema de la organización y siempre las acciones que haga deben ser evaluadas para analizar cómo está contribuyendo a la productividad general de la organización. recursos humanos es un departamento que tiene influencia en otros departamentos que se relacionan entre sí y es un sistema abierto y por lo tanto cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el ambiente exterior.
- e. **Enfoque proactivo:** el departamento de recursos humanos puede ayudar aun más cuando se preocupa en realizar acciones preventivas que pudieran afectar a la organización y evitar así las acciones reactivas que pudieran afectar en la pérdida de oportunidades para realizar acciones positivas.

1.6.1 Funciones

En la actualidad se puede ver el efecto de la globalización que tiene gran influencia en la mayoría de los países. Anteriormente lo que pasaba en un país no afectaba en gran manera al país vecino, pero en la actualidad se ve que en Latinoamérica los países se deben preparar para enfrentar nuevas y poderosas corporaciones internacionales.

Se debe estar listos para enfrentar los desafíos que se van a presentar en el ámbito mundial para mantenerse en un nivel competitivo. "La función esencial del departamento de recursos humanos es que se logre sobrevivir estos nuevos retos debe de estar bien las instituciones tanto públicas como privadas.

Cuando se está bien organizado se reflejará en la sociedad pues habrá más empleos y se estará listo para proporcionar los servicios que el nuevo siglo demandará. Esto traerá por consecuencia positiva la mejora en el nivel de vida de cada población.

El Recurso Humano se debe de entender como la parte más importante de la organización y para apoyar al personal se deben de trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. "Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades".

Para lograr resultados favorables se debe de tomar en cuenta sus propios recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la organización y contribuir al logro de los propósitos. Es por eso que el papel que desempeña un administrador de recursos humanos resulta ser muy serio y

vital para lograr adquirir beneficio por todos los cambios que estén presentando en el mundo.

El mejoramiento de una empresa y su influencia, se verá reflejada en la sociedad que la rodea. El hecho está en la utilización de manera más eficaz y eficiente de los recursos disponibles y en especial el humano. La suma de eficacia y eficiencia se verá reflejada en mejores niveles de productividad¹.

1.6.2 Planeación

En el crecimiento de una empresa, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro. Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la institución el personal adecuado en el momento adecuado. Las ventajas de la planeación de los recursos humanos son:

- a. Permite ubicar a la persona ideal en el puesto ideal, mejorando la utilización de los recursos humanos.
- b. Busca suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil, permitiendo la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.
- c. Disminuye la rotación de personal.

¹ Werther, Jr. Davis. Administración de Personal. Pág. 245

- d. Conocer más al empleado, expandiendo la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- e. Ver el desarrollo del personal y dar seguimiento dentro de la empresa, coadyuvando a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

1.7 Administración de la planeación

“La administración de la planeación de los recursos humanos es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Planificar el personal o los recursos humanos significa hacer previsiones sobre el número de personas que se necesitarán y/o tendrán en la empresa dentro de uno, dos o tres años, etc., y tomar las medidas oportunas para que los hechos correspondan a las necesidades y no a tendencias incontroladas e imprevistas.

Esto supone, por una parte, atender a las necesidades de mano de obra que tiene la empresa y que se manifiestan en los puestos de trabajo que exigen unas ciertas cualidades en las personas que los han de ocupar y, por otra parte, se toma también en consideración la capacidad de las personas porque, cuanto más se acierte en encontrar la persona que más se adapte a las exigencias del

puesto de trabajo, más satisfacción encontrará en el trabajo y mejor se realizará en su actividad”².

1.7.1 Importancia

La planeación de recursos humanos también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La planeación de recursos humanos representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una empresa deben creer en el valor de la planeación de recursos humanos y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. La planeación de los recursos humanos permite lo siguiente:

- a. Suministra a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.
- b. Permite a la empresa asegurarse de que tiene el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes o de servicios en el futuro.
- c. Permite responder a las necesidades futuras de mano de obra (escasez de mano de obra) o tener que recurrir a despidos (en caso de exceso de mano de obra).

² ARMSTRONG, Michel. Gerencia de Recursos Humanos. Pág. 251

- d. Proporciona información acerca de cómo se está manejando la mano de obra en la competencia, cuáles son sus planes de remuneración, sus estrategias para un mejor posicionamiento.
- e. Ayuda a establecer si los empleados pueden cumplir a cabalidad con las tareas que van a ser asignadas.
- f. Permite dar a conocer cómo es el clima laboral al interior de la organización para determinar si se están cumpliendo los objetivos de la compañía.
- g. Proporciona información sobre si existen políticas de reducción de trabajadores, incentivos por desempeño, capacitación a los empleados.
- h. Debido a que el propósito fundamental de una compañía es satisfacer al cliente y por tal razón tener empleados comprometidos 100% con una organización, que nunca descuiden al consumidor, hace que la planeación de recursos humanos tenga un papel primordial.

1.7.1.1 Individual

Para que las fuerzas del trabajo se puedan mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus empleados. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción. La administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante que logre sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la organización.

1.7.1.2 Organizacional

El departamento de recursos humanos está mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso, se incurre en despido de recursos.

1.7.1.3 Ambiental

La empresa debe contar con el mejor desempeño de sus trabajadores, lo que le permitirá elevar la productividad, competitividad y obtener un valor agregado que redunde en beneficio de la empresa. Su planta laboral y la sociedad en general.

La buena fe y lealtad entre las partes (obrero-patrón) son principios indispensables para un desarrollo adecuado de las relaciones laborales, repercutiendo en un ambiente agradable de trabajo. Los trabajadores deberán asumir su responsabilidad en el trabajo; preservar los bienes de la empresa; respetar a todos sus compañeros al personal directivo y mantener una actitud de dialogo con todos los miembros de la organización.

Los patrones deberán privilegiar el respeto y buen trato de los trabajadores; retribuir con un salario remunerador conforme la ley; proporcionarles capacitación adecuada; cumplir sus obligaciones en seguridad social y procurar una administración eficiente de los recursos.

Los sindicatos y asociaciones patronales, deberán conducirse apegados a derecho; velar por el mejoramiento y defensa de los intereses de sus asociados y mantener una actitud de diálogo y de respeto. Deberán acordar remuneraciones y prestaciones que satisfagan las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural.

1.8 Reclutamiento

“El reclutamiento del Recurso Humano implica un proceso que varía según la organización, el cual consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización”³.

Para lograr su cometido, el reclutamiento del Recurso Humano debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, se debe realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la institución el número suficiente de personas para conseguir los objetivos planeados.

Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, combinado con la forma que actualmente lo hace la organización, de una selección interna por antigüedad o por méritos.

³ Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Pág. 187

Este proceso permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. Al desconocer el reclutamiento de personal implica un costo oculto.

1.9 Colocación

Como ya se indicó anteriormente, es muy común estos teniendo en cuenta solamente un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades como actitudes que puedan aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización.

El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. El reclutador se referirá, tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales que se mencionara en más adelante, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra ocupación dentro de la misma.

1.10 Clima organizacional

“El clima organizacional es importante para la realización de actividades de cualquier tipo, es por ello que se debe implementar un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

El clima organizacional lo determinan las características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta, es por eso que las políticas y reglas, hasta atributos percibidos por los trabajadores hacen de ellos un ambiente de cordialidad para beneficio propio, de la empresa y de los usuarios de servicio.

Es responsabilidad del administrador crear un clima organizacional agradable en este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan”⁴.

Con la implementación de un programa de capacitación y desarrollo los factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas serán muy importantes, dado que el clima de las organizaciones parte fundamental para el desempeño de los trabajadores. Las empresas no deben ser de una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, pues con esto sólo se obtendrán logros a corto plazo.

⁴ Brunet L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Pág. 289

1.11 Mercado del trabajo

El Mercado es el área geográfica o territorial donde existen grupos de individuos organizados, que buscan u ofrecen bienes o servicios y establecen precios. El mercado de trabajo esta constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas en cierta época y en determinado lugar. El mercado de recursos humanos esta constituido por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en cierta época y en determinado lugar.

El mercado de trabajo esta constituido por las empresas y por sus oportunidades de empleo, y el mercado de recursos humanos esta constituido por los candidatos reales y potenciales para tales oportunidades. Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir la situación siguiente:

A. Oferta mayor que la demanda: situación de disponibilidad de empleo, hay más oferta de empleo por parte de las empresas que candidatos. Cuando esto se da, sucede lo siguiente:

- a. El reclutamiento es más demorado, su rendimiento es más bajo y las inversiones en estrategias de reclutamiento son aumentadas y no traen candidatos en número suficiente o dentro del patrón de calidad esperado.
- b. Los criterios de selección se hacen más flexibles y menos exigentes.
- c. Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los pocos candidatos que se presentan tienden a elevarse, provocando distorsiones en la política salarial de las empresas.

- d. Hay una intensificación en la competencia entre las empresas que utilizan el mismo mercado de mano de obra.
- f. Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen mejores salarios.
- g. Las empresas tratan de retener y fijar a sus empleados ya que cualquier sustitución se hace demorada y arriesgada.

B. Oferta equivalente a la demanda: hay una situación de equilibrios entre el volumen de oferta y el número de candidatos.

C. Oferta menor que la demanda: situación de disponibilidad de candidatos, hay más candidatos buscando empleos, que puestos suficientes en las empresas. Esta situación acarrea consecuencias para las empresas como:

- a. El reclutamiento presenta un rendimiento elevadísimo cualquier estrategia aplicada atrae un gran volumen de candidatos, lo cual permite a las empresas reducir las inversiones en estrategias de reclutamiento.
- b. Así, los criterios de selección puede tornarse más riguroso y más exigentes.
- c. Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los candidatos que se presentan tienden a sufrir una sensible baja, ya que el mercado es de búsqueda de empleo.
- d. Hay una intensificación en la competencia entre candidatos que se presentan, ya que es mayor el número de candidatos en relación con los

puestos existentes; la competencia se manifiesta principalmente en las propuestas de salarios.

1.12 Gestión por competencia

Se sabe que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

La gestión por competencia “es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas.

Además en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme aun sistema de competencias”⁵.

⁵ Addison Wesley. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Pág. 165

1.13 Fundamentos de desarrollo

La evolución científica y tecnológica indiscutible en nuestra era, que ha propiciado desarrollos importantes en todas las áreas, es una manifestación del pensamiento humano vigoroso y creativo, que consolida el concepto del hombre como origen y esencia de toda dinámica industrial, económica y social.

El factor humano es cimiento y motor de toda empresa y su influencia es decisiva en el desarrollo, evolución y futuro de la misma. El hombre es y continuará siendo el activo más valioso de una empresa. Por ello, la ciencia de la Administración del Personal, desde que Frederick Taylor dijera que la Administración científica: Selecciona científicamente y luego instruye, enseña y forma al obrero ha venido dando mayor énfasis a la capacitación y entrenamiento del personal dentro de las empresas.

El desarrollo evolutivo del hombre, tanto en su esfera individual como en la grupal e institucional, tiene como causa fundamental la educación, que se considera la base del desarrollo y perfeccionamiento del hombre y la sociedad (entendidas las sociedades intermedias como las empresas e instituciones). La capacitación que se aplica en las organizaciones, debe concebirse precisamente como un modelo de educación, a través del cual es necesario primero, formar una cultura de identidad empresarial, basada en los valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales.

Sin perder de vista que en este trabajo se le dará mayor importancia al aprendizaje que a la educación, cabe destacar que la importancia del aprendizaje organizacional deriva de lo siguiente: "Las organizaciones deben desarrollar capacidades para construir y retener su propia historia, para sistematizar sus experiencias, para abrirse a los desafíos de mercados y

tecnologías, para incorporar las apreciaciones de sus miembros, para construir el "sentido" de sus acciones.

Una organización que aprende a aprender es aquella que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en las cuentas de resultados de las empresas sino también en el potencial de sus miembros. Lo anterior es imprescindible para interactuar con el contexto actual en el cual, aún cuando los supuestos de diversos autores no siempre son coincidentes y en muchos casos se observan diferencias significativas, se encuentran en sus descripciones hechos similares.

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes. Los principales objetivos de la capacitación son:

- a. Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- b. Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- c. Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados,

aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

1.13.1 Características

Las características de la capacitación y sus contenidos serán propuestos en función y en respuesta a las demandas de las necesidades de capacitación, se espera que a través de la capacitación los empleados adquieran los conocimientos, destrezas, actitudes, valores y hábitos necesarios para el ejercicio de la ocupación, la inserción y estabilidad en el mundo del trabajo.

El diseño técnico pedagógico de la capacitación se dirige a mejorar las condiciones de aprendizaje, promover el retorno al sistema institucional y las posibilidades de inserción y estabilidad laboral de los empleados.

Al finalizar la capacitación se entregará a los participantes un certificado correspondiente a su participación en el mismo. Los participantes que no logren finalizar el curso recibirán una constancia de asistencia a los módulos que hubieren cursado regularmente.

1.13.2 Ciclo

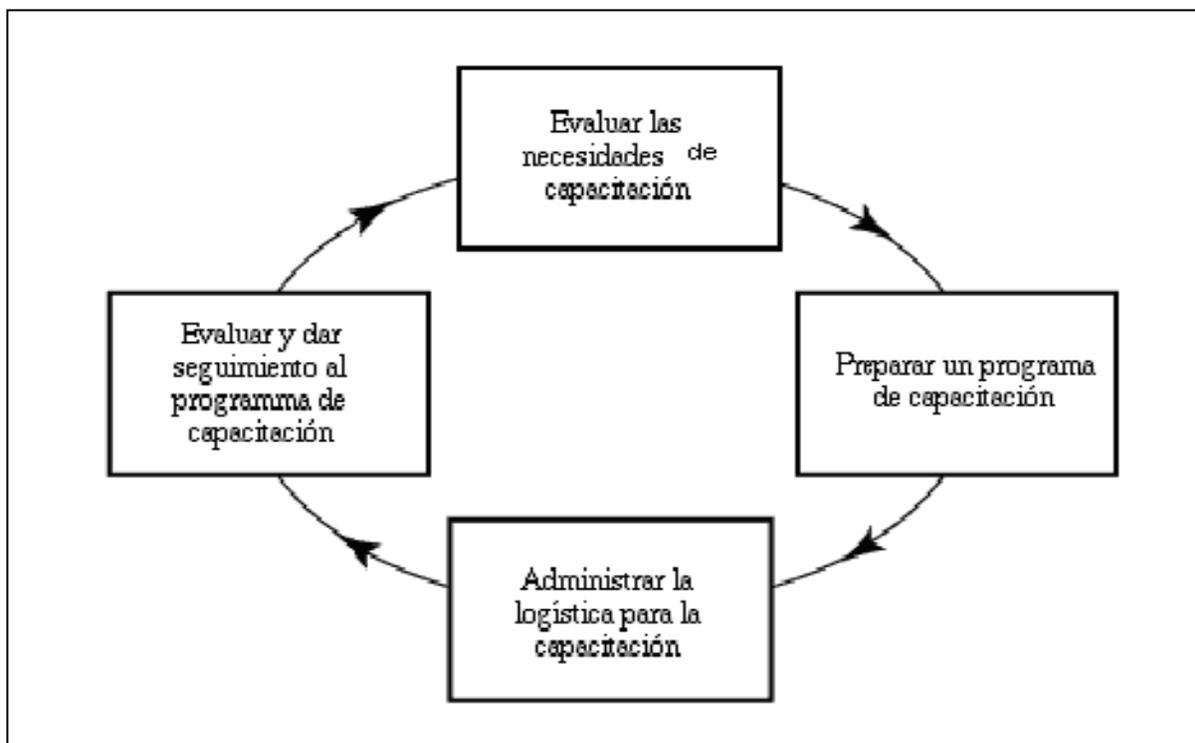
El proceso de capacitación está formado por un ciclo constante de actividades como:

- a. Evaluar las necesidades de capacitación
- b. Preparación de un programa de capacitación
- c. Administración de la logística

d. Evaluar y dar seguimiento

A continuación se presenta un diagrama del ciclo de capacitación.

Figura 1 Ciclo de capacitación



FUENTE: Administración de personal. William B. Werther. Pág. 134

1.14 Administración de la capacitación

A través de la capacitación el perfil del trabajador se adecua al perfil de conocimientos, habilidades y actitudes requerido en un puesto de trabajo. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello o más largo plazo y a partir de obligaciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización.

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización. La capacitación da resultados muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

- a. Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- b. Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- c. Elevar la moral de la fuerza laboral.
- d. Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- e. Obtener una mejor imagen.
- f. Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- g. Mejorar la relación jefe-subalterno.
- h. Preparar guías para el trabajo.
- i. Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- j. Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- k. Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- l. Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- m. Promover la comunicación en toda la organización.
- n. Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas. La necesidad de capacitación puede manifestarse en:

- a. Datos de selección de personal
- b. Evaluaciones de desempeño
- c. Capacidad, conocimientos y experiencia de los trabajadores
- d. Introducción de nuevos métodos de trabajo, maquinaria o equipos

- e. Planificación para vacantes o ascensos en un futuro
- f. Leyes y reglamentos que requieran entrenamiento

Antes de iniciar un programa de capacitación es necesario determinar las diferencias entre los conocimientos de los trabajadores y los objetivos propuestos para evitar la repetición de datos conocidos o la suposición de conocimientos inexistentes. Es necesario evaluar la competencia de cada trabajador para que pueda desempeñarse en forma independiente. El personal debe tener la oportunidad de demostrar sus conocimientos prácticos sin humillaciones ni riesgos personales.

La capacitación propiamente tal consiste en:

- a. Explicar y demostrar la forma correcta de realizar la tarea
- b. Ayudar al personal a desempeñarse primero bajo supervisión
- c. Luego permitir que el personal se desempeñe solo
- d. Evaluar el desempeño laboral
- e. Capacitar a los trabajadores según los resultados de la evaluación
- f. afianzar sus conocimientos capacitando a otra persona.

A. Importancia de la capacitación

En la actualidad, la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia, porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundando en beneficios para la empresa en donde se deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades.

Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva.

La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Los administradores deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad del administrador reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

El desarrollo del personal es el resultado acumulado de las interacciones diarias entre el administrador y el trabajador. Es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte del administrador. El factor más importante en

desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Una organización debe dar incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial. Cómo desarrollar las habilidades del personal.

Existen un gran número de oportunidades para mejorar el desempeño, motivación y habilidad del personal mediante técnicas de desarrollo dentro y fuera del trabajo como lo son:

- a. Ampliar las responsabilidades del personal mediante una delegación y supervisión efectivas.
- b. Incrementar la participación de los empleados en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y dar el reconocimiento apropiado a su contribución.
- c. Alentar las iniciativas y sugerencias individuales para mejorar el desempeño del programa.
- d. Proporcionar retroalimentación frecuente y positiva para desempeñar nuevas responsabilidades.
- e. Establecer un programa para la promoción de los empleados como parte del paquete de beneficios de la organización. (Esto ayuda a retener a personal valioso que de otra manera se cambiaría a otra organización.)

- f. Utilizar la interacción diaria con el personal y reuniones para impartir y compartir nuevos conocimientos y experiencias. Permitir a los empleados asistir a cursos, seminarios, congresos y conferencias.
- g. Dar oportunidad para asistir a cursos o becas de estudio en otros programas dentro y fuera del país (esto puede requerir una propuesta para obtener financiamiento).
- h. Dar capacitación básica y de apoyo regularmente, así como capacitación especializada en respuesta a las necesidades comunicadas por el personal.
- i. Apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización, tales como: poner a trabajar juntos a un asistente de programa y un asistente financiero para que el primero aprenda más sobre las funciones del departamento de finanzas.
- j. Desarrollar un programa de rotación de trabajo que permita que unos aprendan de otros dentro de la organización.

Existen ciertos tipos de capacitación que siempre son importantes. Por ejemplo, el personal nuevo siempre necesita orientación en las habilidades básicas que se requieren para su puesto. Cambiar o ampliar un programa generalmente significa que se precisa capacitación adicional para proporcionar a los trabajadores las habilidades que requieren. Como regla general, un miembro del personal necesita capacitación cuando desconoce una actividad que es importante para realizar su trabajo.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Comportamiento organizacional

La cultura organizacional permite a los integrantes de esta organización ciertas conductas, alienta la participación y conducta madura de todos los miembros, las personas se comprometen y son responsables, todo esto se debe a que la cultura laboral se lo permite, esto es una fortaleza que encamina a la organización hacia la excelencia.

La cultura engloba además modos de vida, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Es por ello que el departamento de recursos humanos, dentro del programa de capacitación, tiene previsto la interacción entre departamentos para crear un sistema de valores.

El departamento de recursos humanos está constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la organización. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas y sus prioridades y de los objetivos.

Todo esto ayudará a que la conducta de los empleados se vea reflejada en la cultura de la organización, ya que las aspiraciones individuales y colectivas de los miembros de la organización evidencian sus deseos de cumplir las metas y los objetivos.

2.2 Sistema administrativo

Los principales procesos del sistema administrativo están basados en las responsabilidades del departamento de recursos humanos de la empresa minera desempeñando cinco funciones básicas:

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Integración
- d. Control
- e. Determinación del número de personas disponibles
- f. Reclutamiento de personal
- g. Selección candidatos para los puestos

Con este sistema se busca mantener un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes internos, así como el cumplimiento de los objetivos y las metas de la empresa.

2.2.1 Planeación

La planificación en la empresa está basada en los objetivos, políticas, procedimientos y métodos, los cuales son todos los componentes del proceso de la planeación. La experiencia del departamento de recursos humanos en cuanto a la planeación, ha obtenido beneficios como: reducción del impacto del cambio y minimización del desperdicio.

Consecuentemente ha dejado utilidades, crecimiento, responsabilidad social, bienestar del empleado, calidad del servicio, eficiencia y estabilidad financiera. La planificación se hace semanal y mensualmente en forma formal y diariamente en forma informal.

2.2.2 Organización

La organización en la empresa está basada en asignar a cada subordinado una tarea específica, establecer departamentos, delegar autoridad a los subordinados, establecer canales de autoridad y comunicación y coordinar el trabajo de los subordinados.

El departamento de recursos humanos toma en cuenta tres factores en la organización:

- a. Identificación de las actividades
- b. El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos
- c. La asignación de cada agrupamiento a una autoridad necesaria

2.2.3 Integración

La integración de personal en la empresa, consiste en dotar a la empresa de todos los medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su funcionamiento. De esta manera escogerá, introducirá, articulará y buscará su desarrollo.

La integración en el departamento de recursos humanos, mantiene ocupados los puestos en la estructura organizacional con personal competente y lo realiza de la siguiente manera:

- a. Identifica las necesidades de la fuerza laboral
- b. Asigna candidatos
- c. Ascende personal
- d. Evalúa personal
- e. Planea carrera profesional
- f. Remuneración
- g. Capacitación

2.2.4 Dirección

La empresa tiene una dirección que interactúa con su personal para que realicen en forma entusiasta el logro de las políticas, los objetivos y las metas. Los elementos de cada dirección de los departamentos son:

- a. Autoridad
- b. Supervisión
- c. Comunicación

Cada Dirección está consciente que la motivación y la comunicación son importantes en el comportamiento del mando, hasta el punto en que el comportamiento efectivo del empleado ha desarrollado en forma adecuada.

En general la empresa dirige los esfuerzos de los subordinados hacia el logro de las metas.

2.2.5 Control

Esta función administrativa se encarga de medir, corregir el desempeño individual y organizacional, esto con el fin de asegurarse que los acontecimientos administrativos se adecuen a los planes. La administración de recursos humanos para efectuar el control, toma en cuenta los siguientes:

- a. Medición del desempeño: A través de observación personal
- b. Comparación: Para determinar que los parámetros establecidos estén dentro de los rangos.
- c. Corrección de las desviaciones: se toman acciones correctivas.

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a los puestos de trabajo, estos constituyen la esencia misma de la productividad.

- a. Regulación técnica de las diferentes fases de las relaciones laborales de la empresa.
- b. Motivación al personal para lograr los objetivos empresariales.
- c. Cumplimiento de los planes y objetivos Proporcionando una fuerza laboral eficiente.
- d. Satisfacción de los requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones laborales.

El sistema administrativo de la empresa minera está constituido por un total de 792 empleados y 16 departamentos tal como lo muestra la tabla siguiente.

Tabla I Departamentos y empleados del sistema administrativo

No.	Departamento	No. De Empleados
1	Administración	18
2	Contraloría	8
3	Desarrollo sostenible	19
4	Exploración	13
5	Geología	14
6	Compras	23
7	Mantenimiento	84
8	Medio ambiente	45
9	Mina subterránea	171
10	Mina superficie	46
11	Proceso	197
12	Recursos humanos	74
13	Seguridad industrial	5
14	Seguridad institucional	9
15	Obra civil	30
16	Perforación	36
Total		792

FUENTE: Archivo de la empresa

2.3 Orientación

El personal de nuevo ingreso de la empresa recibe inducción, esta realizada por los supervisores de las distintas áreas a la cual se asigne el trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo. Al culminar el programa de inducción, el trabajador llena un formato suministrado por la gerencia de recursos humanos, para así dar una opinión acerca del proceso realizado.

Todo el personal que ingresa a la empresa es sometido a este proceso, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la empresa; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.

El departamento de Recursos Humanos informa todo lo relacionado con la empresa: misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta Interna y todo aquello que tenga relación con el departamento.

2.4 Desarrollo del Recurso Humano

El desarrollo del Recurso Humano dentro de la empresa se realiza de diferentes maneras, por ejemplo, capacitación externa, retroalimentación, seminarios, entre otros. Además considera que el talento humano es vital para el buen desempeño, es por eso que las autoridades se preocupan por el desarrollo del trabajador. Creen que resulta ser la mejor formadora de las habilidades del personal. Con el desarrollo del Recurso Humano las autoridades consideran los factores siguientes:

- a. Estructura del cargo: tiene que ver con la estructura de los cargos a desempeñar por los entrenados. Estos cargos deben tener una doble dimensión, por un lado deben contener niveles mayores de autoridad y responsabilidad y, por el otro, deben tener mayor alcance y variedad que el que venía desempeñando regularmente.
- b. Acompañamiento: el entrenado debe ser acompañado durante el proceso por personas con mayor experiencia de las cuales pueda aprender el "arte" de su oficio. El liderazgo y el pensamiento estratégico pueden ser aprendidos con base en la observación y la interacción con personas que posean estas habilidades.

2.5 Diseño de puestos

El departamento de recursos humanos se apoya en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Cuando se diseña un puesto el departamento a través de un equipo de trabajo toma los siguientes criterios:

- a. **Autonomía:** El trabajador que goza de autonomía es responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse.
- b. **Variedad:** uso de diferentes habilidades y conocimientos, con el fin de evitar aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

- c. **Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor:** Permitir que el empleado se identifique con su tarea. Para que el empleado experimente sentido de responsabilidad y muestre satisfacción por los resultados que obtiene.

- d. **Retroalimentación:** Informar al empleado sobre el desempeño, a efecto que su actuación mejore.

Cuando se diseñan los puestos se estudia la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los servicios. Se estudia también los informes sobre la organización y su desempeño. Los métodos que se usa antes de diseñar un puesto son los siguientes:

- a. **Identificación de puestos:** Se hace una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

- b. **Desarrollo del cuestionario:** Se Identifican las labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

- c. **Aptitudes humanas y condiciones de trabajo:** Describe requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto.

- d. **Niveles de desempeño:** Con el apoyo del supervisor se determina los niveles de rendimiento

- e. **Entrevistas:** Permiten brindar información relevante de los puestos a los trabajadores, y/o candidatos basándose en el cuestionario.

Después de este análisis se procede al diseño de puestos, integrando los criterios recopilados por las personas encargadas, de manera que el puesto cumpla con los requerimientos.

2.5.1 Especialización

Los puestos dentro de la organización se ha fortalecido con los programas de capacitación y desarrollo, la diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto está en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especialización describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

A fin de tener puestos especializados, dentro de la empresa se usan las técnicas siguientes:

- a. **Rotación de labores:** Los empleados rotan en diferentes puestos a fin de romper la monotonía del trabajo, ya que esta medida requiere el uso de habilidades muy distintas.
- b. **Inclusión de nuevas tareas:** Al incluir nuevas tareas se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Esto reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.

- c. **Enriquecimiento del puesto:** El enriquecimiento de puestos incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control.

2.5.2 Enriquecimiento

Como se mencionó anteriormente, éste incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. Con estos niveles, el departamento de recursos humanos pretende aumentar la eficacia de la organización y, por otro, conferir a los puestos de trabajo un contenido tal, que resulte estimulante para el trabajador.

El enriquecimiento del puesto, para este caso, se basa en el abandono de la idea de la división tradicional del trabajo y, así, se extienden al puesto de trabajo aspectos relativos a la elección del método de trabajo, a la organización del ritmo, entre otros. Con ello también se pretende no sólo aliviar la posible monotonía generada por la repetición de tareas simples, sino también enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la identificación del trabajador con aquello que realiza.

De esta forma se programa la permanencia de los trabajadores en distintos puestos afines. Esto se hace cuando un trabajador se ausenta de su trabajo por diversos motivos.

Según Herzberg, es posible incrementar la eficacia y la satisfacción del personal dándole mayores posibilidades de autorrealización, a través del diseño de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las características personales de quienes las realizan, junto con el reconocimiento por parte de la empresa.

2.5.3 Expansión

De acuerdo a lo descrito, el departamento de recursos humanos se basa con la idea de que cuanto más extenso sea el trabajo, más intrínsecamente satisfactorio será, siempre y cuando no suponga una mayor fatiga. Así, se combinan en un puesto de trabajo tareas de la misma naturaleza. Esto también ayudará en el futuro cuando algunos empleados se encuentran de vacaciones, y ese puesto será cubierto por cualquier trabajador.

En la empresa existen variedad de tareas, hay tareas de poco contenido que pueden despertar sentimientos de monotonía y aburrimiento. Es por eso que el departamento de personal ha observado que personas manifiestan mayor satisfacción en el trabajo cuando éste aglutina tareas diversas y de una complejidad manejable, que sea acorde con los conocimientos y las destrezas de la persona.

Existen varios puestos de trabajo que son objetos de un programa de ampliación de su contenido que son similares entre sí desde el punto de vista cualitativo. La ampliación no es más que una redistribución de las tareas entre tales puestos, de manera que en cada uno de ellos sea mayor la variedad de tareas, sin que ello comporte un aumento de la carga de trabajo.

2.5.4 Rotación

La filosofía del departamento de recursos humanos es adoptar como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos, siempre y cuando impliquen un cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo que puedan ocasionar patologías similares.

Para el departamento de recursos humanos de la empresa en estudio, la rotación de puestos contribuye a la capacidad de adaptación de la organización y de los trabajadores, gracias a la movilidad funcional y al incremento de conocimientos que ello puede suponer.

Aunque la rotación de puestos no conlleva necesariamente una mejora cualitativa del trabajo para las personas implicadas, puede ser de interés por lo que supone de variedad y cambio, en cuanto a las habilidades y conocimientos que se requieren para el desempeño de los diferentes puestos, y puede ser una forma de descansar de una tarea.

El intervalo de tiempo que se usa en dicha empresa para rotar a los trabajadores en diferentes puestos es entre 6 meses a 1 año, en cualquier caso, conviene que los propios interesados participen en esta iniciativa de cambio y aporten su parecer respecto al intervalo de rotación. Este sistema de organización del trabajo comprende a varios trabajadores que se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente.

La justificación y la opción de rotar de puesto de trabajo son muy variadas, la seguridad de equipos y personas; la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de determinado puesto; una mayor motivación del personal, entre otros.

Cuando algún puesto de trabajo tiene algunas exigencias que lo hacen especialmente repetitivo y pesado, pero mientras no sea modificado convenientemente, el encargado de personal recurre a la rotación de puestos entre varias personas.

2.6 Evaluación

El procedimiento básico para evaluar el Recurso Humano la empresa lo ha denominado "Evaluación de desempeño", y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

La evaluación de desempeño es usado como un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en su cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de los empleados de la empresa.

La evaluación del personal constituye una técnica de Dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se han encontrado problemas de supervisión del Recurso Humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación entre otros.

La evaluación no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Esta no es un fin en si misma, sino un instrumento para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

2.6.1 Ventajas

Con la evaluación se obtienen las siguientes ventajas:

- a. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la organización.
- b. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".
- c. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan.
- d. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- e. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- f. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

2.6.2 Desventajas

Corresponde al departamento de recursos humanos desarrollar el proceso de evaluación, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento. Para ello se requiere inversión de recursos que en ocasiones no se encuentra disponible o en otros casos se tiene que desajustar rubros que ya fueron asignados.

A continuación se presenta un resumen de del proceso actual, proceso mejorado, los medios, los métodos y las fuentes del sistema administrativo de la empresa minera.

Tabla II Resumen de procesos administrativos

Proceso actual	Proceso mejorado	Medios	Métodos	Fuentes
Planeación	Planeación con enfoque estratégico	Gestión por competencia	Planes y actividades	Recursos Humanos
Organización	Organización con enfoque de sistemas	Identificación de puestos	Diseño de puestos	Recursos Humanos
Integración	Integración con enfoque de recursos	Programa de Inducción	Inductivo	Recursos Humanos
Control	Control con enfoque de proactivo	Evaluación del desempeño	Encuestas y supervisión	Recursos Humanos
Reclutamiento	Reclutamiento interno y externo	Agencias de reclutamiento	Medición de habilidades, conocimientos y aptitudes	Recursos Humanos
Selección	Selección con principios éticos	Requerimiento de puestos	Análisis de perfiles	Recursos Humanos
Contratación	Contratación	Dotación de personal adecuado	Política organizacional	Recursos Humanos

FUENTE: Propuesta del estudiante

3. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

3.1 Desarrollo del personal

El talento humano es vital para el buen desempeño de las organizaciones, es por eso que se propone que los empleadores se preocupen por el desarrollo del mismo. Cuando se analiza el área de capacitación del Recurso Humano en cualquier empresa, resulta sorprendente encontrar que son muy escasos los recursos destinados al área.

El primer error que se puede cometer como empleador yace en la concepción que su personal está satisfecho en las condiciones en que se encuentra. Esto se debe a que no se realizan evaluaciones periódicas que permitan medir los niveles de motivación del Recurso Humano y mucho menos el sentido de pertenencia por la empresa.

Las empresas creen que con el hecho de pagar salarios a niveles de mercado pueden exigir avances en el desempeño de la organización, sin tener en cuenta que afuera, en el mismo mercado, hay firmas que sí se interesan por el desarrollo de su Recurso Humano.

El segundo error consiste en creer que la mejor forma para contar con el Recurso Humano óptimo es el reclutamiento a través de fuentes externas. Las compañías que cometen este error prefieren contratar ejecutivos que han demostrado su talento en otras firmas, sin tener en cuenta si estas operan en un sector similar o se encuentran relacionadas de alguna manera con la propia.

Esta estrategia resulta más costosa que el entrenamiento y desarrollo de la planta propia y lo que es peor, con ella se sacrifican los conceptos de cultura organizacional.

Se propone que la empresa desarrolle a su personal con capacitación, las empresas exitosas en desarrollar su talento humano coinciden en que la experiencia, se adquiere desempeñando los cargos adecuados, resulta ser la mejor formadora de las habilidades del personal.

Para adelantar la estrategia de desarrollo del Recurso Humano a través de la experiencia, resulta necesario considerar los factores siguientes:

- a. **Estructura del cargo:** tiene que ver con la estructura de los cargos a desempeñar por los entrenados. Estos cargos deben tener una doble dimensión, por un lado deben contener niveles mayores de autoridad y responsabilidad y, por el otro, deben tener mayor alcance y variedad que el que venía desempeñando regularmente. Las organizaciones descentralizadas en las que las decisiones están ligadas a evaluaciones de desempeño (tipo gerencia basada en valor) son más apropiadas para aprovechar este factor
- b. **Rotación de puestos:** consiste en rotar al entrenado por diferentes cargos, los empleados con alto potencial deberían ser movidos durante dos o tres años a través de una serie de cargos en los cuales se incrementa su conocimiento global de la empresa, eso sí, realizando evaluaciones periódicas que permitan conocer si la curva de aprendizaje de la persona está aumentando y si su habilidad le está permitiendo crecer.

- c. **Retos de cargo:** estos cargos por los que rota el entrenado deben presentar retos mayores cada vez. Se pueden utilizar elementos como traslados a oficinas más grandes o a áreas que requieran rediseños y mejoras, con lo cual se estimulará a la persona a mejorar constantemente, además aprenderá a interactuar con diferentes colegas, equipos de trabajo y superiores, con lo que se desarrollarán sus habilidades para relacionarse y liderar.

- d. **Acompañamiento:** el entrenado debe ser acompañado durante el proceso por personas con mayor experiencia, de las cuales pueda aprender el arte de su oficio. El liderazgo y el pensamiento estratégico pueden ser aprendidos con base en la observación y la interacción con personas que posean estas habilidades, difícilmente serán aprendidas y desarrolladas si se trabaja al lado de mediocres.

3.1.1 Planeación estratégica

En este mundo cambiante casi nada permanece estático, nuevos productos, nuevas técnicas y tendencias aparecen día a día, por lo que la competencia entre las organizaciones se hace cada vez más intensa. Este cambio constante requiere pensar en los recursos humanos.

Por estas razones se propone diseñar varias posibilidades estratégicas alternas y evaluarlas contra los objetivos a largo plazo de la organización, para comenzar a implementar la estrategia seleccionada, la administración de recursos humanos debe incorporar en términos de acciones lo que hay que tomar en el futuro próximo.

Se considera que una parte del éxito de una organización y ante todo de su dinámica de crecimiento y desarrollo, se basa en el adecuado manejo de sus recursos humanos. El desarrollo de la tecnología y de los procesos, implica un cambio radical en la manera en que se cumple la función de recursos humanos.

Muchas veces el problema central a que se ve enfrentado, quien administra los recursos humanos es tener que adecuar sobre la marcha las decisiones tomadas en un contorno que desconoce; y esto se evita integrando esta filosofía como un factor determinante en el proceso de planeación estratégica de los recursos humanos.

Es importante no perder de vista que una transición tecnológica puede fracasar si las personas no están preparadas, si no tienen la actitud, los conocimientos y el interés para este cambio, por lo que al mismo tiempo que se planean el manejo de los recursos materiales y los técnicos, es necesario hacerlo con los recursos humanos, pues de otra manera pudiera presentarse un desequilibrio considerable entre los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la empresa y su inventario de personal.

Por estas razones se propone evaluar el Recurso Humano actual y proyectar los requerimientos laborales futuros y asegurar la disponibilidad de los recursos laborales cuando se necesiten, las características de un programa de planeación estratégica de recursos humanos son las siguientes:

- a. Asignar recursos humanos a la organización en apoyo de las negociaciones futuras.
- b. Observar el interior de la empresa para identificar áreas de oportunidad y puntos fuertes.

- c. Desarrollar nuevas actitudes para administrar eficazmente la empresa del futuro.
- d. La responsabilidad es de la Dirección pero, refleja una mentalidad que involucra a todos los niveles de la institución.
- e. Lograr una transición ordenada hacia el futuro.
- f. Incluir programa a largo plazo.
- g. Contemplar el contorno de la institución para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades.
- h. Elegir el camino óptimo de los recursos humanos de hoy a los del mañana.

Para llevar a cabo la planeación en la empresa, es importante considerar que todo proceso debe contener un minucioso estudio de las propuestas de inventario de recursos humanos, así como establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades y permitan lograr el objetivo planteado, considerando el diseño y ejecución de planes a corto, mediano y largo plazo y también el control y evaluación periódica de los mismos.

3.1.2 Reclutamiento

El reclutamiento es una parte fundamental para la adquisición de personal de toda organización, es por eso que se propone que dicho proceso sea con orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de

ocupar cargos dentro de la empresa. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Además, se propone realizar investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la empresa los candidatos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planeados.

En el proceso de reclutamiento se distinguen a las personas que la empresa requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y las técnicas de reclutamiento. Así, un esquema general de un proceso de reclutamiento implicaría:

- a. Reclutamiento externo e interno
- b. Recepción de las solicitudes
- c. Identificar las vacantes requeridas
- d. Obtener información del análisis del puesto
- e. Confrontar las indicaciones de la gerencia
- f. Verificar los requerimientos del puesto
- g. Aplicar el método adecuado de reclutamiento
- h. Obtener los candidatos óptimos para el proceso de selección

El sistema de recursos humanos busca procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una empresa. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, combinado con la forma que actualmente lo hace la institución, de una selección interna por antigüedad o por méritos.

3.1.2.1 Proceso

Es importante encontrar los medios apropiados para estimular a los candidatos con los atributos necesarios a que soliciten empleo. Para maximizar la eficiencia y efectividad en el reclutamiento, es esencial llegar hasta las fuentes de candidatos y utilizar métodos apropiados de reclutamiento.

El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. En la mayor parte de las organizaciones grandes y de tamaño mediano, el departamento de recursos humanos es responsable del proceso de reclutamiento.

La requisición de empleados es un documento que especifica: el departamento, la fecha en que se necesita que se presente el empleado al trabajo, y otros detalles. Con esta información, el gerente de recursos humanos puede referirse a la descripción apropiada del puesto para determinar los atributos que necesita la persona que se va a reclutar.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si hay empleados apropiados que estén disponibles dentro de la empresa (la fuente interna) o se deben reclutar de fuentes externas, tales como colegios, universidades y otras organizaciones.

Con un costo todavía mayor del reclutamiento global, se debe mantener registros de los costos de reclutamiento, selección, desarrollo, reestructuración y retención para tomar mejores decisiones respecto de los tipos de actividades de recursos humanos que son más efectivas en costos en relación con los resultados.

3.1.2.2 Medios

Se propone algunos medios de reclutamiento de personal que a continuación se citan:

Candidatos espontáneos: Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o enviar por correo su currículum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se les considere validas, lo cual suele ocurrir en el término de un año.

Recomendaciones de los empleados de la empresa: Refieren candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas. En primer lugar es probable que el personal especializado de la compañía conozca a otros técnicos y científicos difíciles de localizar. En segundo lugar, los candidatos que llegan a la compañía por ese canal ya poseen cierto conocimiento de la empresa y pueden sentirse especialmente atraídos por ésta.

En tercer lugar los empleados tienden a presentar a sus amistades, quienes probablemente mostrarán similares hábitos de trabajo y actitudes semejantes.

Anuncios en la prensa: Los periódicos, y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor numero de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre como presentar la solicitud de trabajo. Es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la compañía. Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

- a. Las responsabilidades del empleo (y no un titulo desprovisto de sentido para el lector, como "auxiliar" o "consejero").
- b. La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
- c. Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

Agencias de empleos: Estas empresas establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente, la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de personal de la compañía contratante. Las variantes entre las agencias son notables; en tanto a algunas seleccionan cuidadosamente a sus candidatos, otras refieren a un grupo de personas no calificadas para que el contratante efectúe la selección.

Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo: Estas empresas solamente contratan ciertos recursos humanos específicos, a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante. Algunas compañías se especializan en buscar personal de nivel ejecutivo, en tanto otras lo hacen en la

identificación de técnicos y científicos. Estas compañías operan mediante búsquedas activas entre los empleados de otras organizaciones.

Instituciones educativas: Las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios. Muchos reclutadores llevan sus prácticas mucho más allá de solo colocar avisos en las carteleras de una facultad que les interesa y sostienen pláticas directas con catedráticos, asesores profesionales y alumnos.

Asociaciones profesionales: Muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Con frecuencia el reclutador podrá enterarse de los detalles de estos programas y buscará métodos para aprovecharlos. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados en las revistas y periódicos que emiten.

Sindicatos: Es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados, especificando incluso su disponibilidad laboral. Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y los reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para localización de técnicos, obreros especializados, entre otros. En algunos casos, especialmente si el reclutador se propone la contratación de más de una persona del gremio, resulta indispensable contar con asistencia legal.

Agencias de suministro de personal temporal: Estas agencias operan "prestando" personal a una compañía que requiere llenar una vacante durante determinado lapso. Con frecuencia, una empresa no puede disponer permanentemente de los servicios de un empleado.

Personal de medio tiempo: Un grupo creciente de personas ofrece sus servicios en un horario limitado. Aunque hay notables variantes en este mercado, muchas empresas continúan mostrándose desconfiadas a formar un vínculo laboral que para la compañía conlleva todas las responsabilidades legales sin aportar a cambio los servicios totales del empleado.

3.1.2.3 Métodos

Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera o de adentro, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento incide sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones o de la propia organización.

Se propone usar técnicas de reclutamiento o métodos, el cual debe ser utilizado por la organización, para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que fundamentalmente son medios de comunicación. Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

Consulta de los archivos de candidatos: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores han de tener un currículum o una solicitud de empleo debidamente archivada en el órgano de reclutamiento. El sistema de archivo puede hacerse por cargo o por área de actividad, dependiendo de la tipología de los cargos existentes. Independientemente del sistema que se adopte, es conveniente inscribir los

candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes.

Candidatos presentados por empleados de la empresa. También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos está utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura, ya que llega al candidato a través del empleado que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado.

Canales o anuncios en la portería de la empresa. Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, entre otros. En este caso, el vehículo es estático; el candidato debe ir hasta aquél y tomar la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de los niveles inferiores.

Contactos con asociaciones gremiales: Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que se eleven los costos. Sirven más para estrategia de apoyo, que como estrategia principal.

Anuncios en diarios y revistas: El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un público general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

3.1.2.4 Fuentes

Para poder atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la administración, se propone un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, esto después de haberlo hecho internamente, tal y como se propuso anteriormente.

Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son:

- a. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos
- b. Políticas de la institución
- c. Planes de recursos humanos
- d. Prácticas de reclutamiento
- e. Requerimientos del puesto

Las políticas de promoción interna estipulan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Esta política tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Con esta propuesta la organización puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.

3.1.2.4.1. Internas

Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio. 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 recursos financieros internos o externos y la disponibilidad de personas en la organización.

En ocasiones, las políticas que fije la empresa pueden ser limitantes considerables de las actividades de reclutamiento. Las políticas que afectan el proceso generalmente son:

A. Políticas de promoción interna

Que fijan opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual las empresas mantienen un inventario actualizado de conocimientos y habilidades, y permite un buen clima laboral. Sin embargo puede llegar a limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas.

B. Políticas de compensación

Las políticas salariales son en ocasiones determinantes para efectuar una efectiva actividad de reclutamiento, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva, o por el contrario limitar opciones.

C. Políticas referentes a los sistemas de contratación

Las empresas definen contratos a término fijo, indefinido, por obra ejecutada, etc. Además, pueden optar por subcontratar tareas o recurrir a empleos temporales.

D. Políticas de contratación internacional

Corresponde a determinaciones propias de las legislaciones de cada país, referentes a la vinculación de personal extranjero. El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos o trasladados o transferidos con ascenso. El reclutamiento interno puede implicar:

- a. Transferencia de personal
- b. Ascensos de personal
- c. Transferencias con ascensos de personal
- d. Programas de desarrollo de personal
- e. Planes de profesionalización (carreras) de personal

Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- a. Es más económico para la institución, ya que evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresa de reclutamiento, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, entre otros.
- b. Es más rápido dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato evitando así las frecuentes demoras de reclutamiento externo como por ejemplo la espera de candidatos, la demora natural del propio proceso de admisión.

- c. Mayor índice de validez y seguridad: puesto que ya se conoce al candidato, se evaluó durante cierto tiempo y fue sometido al concepto de sus jefes, en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental, integración ni inducción en la empresa, o de informaciones amplias al respecto.
- d. Fuente de motivación para los empleados ya que éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la empresa, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- e. Desarrolla un espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

- a. Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender
- b. Por lo menos a ciertos niveles por encima del cargo que van a ocupar y motivación suficiente para llegar allí. Si la empresa no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar a los empleados en sus ambiciones, lo cual origina empatía, desinterés o el retiro de la empresa para buscar oportunidades fuera de ella.
- c. Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento en la empresa, tiende a crear una actitud negativa en los

empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades. Cuando se trata de empleados que no obtienen ningún ascenso en la organización o que no tienen potencial de desarrollo, éstos sitúan a personal de potencial limitado en los cargos subalternos para evitar competencia en el futuro, o "frenan" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados que podrían sobrepasarlos en el futuro

- d. Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación que Lawrence Peter denomina "Principio de Peter": las empresas, al ascender insensatamente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su competencia. Para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, a medida que un empleado demuestra competencia en algún cargo, la organización lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado por ser incompetente se estanca.
- e. Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.

3.1.2.4.2 Externas

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo.

El mercado laboral o el mercado de empleo están conformados por las ofertas de trabajo o empleos hechos por las empresas.

En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. El mercado laboral puede segmentarse por sectores de actividades o por categorías, o por tamaños e incluso por regiones. Cada uno de estos segmentos tiene sus características propias.

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la empresa. Cuando se presenta una vacante, la organización intenta llenarla con personal de afuera, o sea los candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras organizaciones.

Se deja la opción a la empresa por optar por un programa de reclutamiento externo por las siguientes razones:

- a. Incorporar nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- b. Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

- c. Aprovecha la inversión en capacitación y desarrollo de personal efectuada por las empresas o por los propios candidatos. Esto no significa que la empresa deje de hacer estas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren candidatos de afuera y pagar salarios más elevados para evitar gastos adicionales de capacitación y desarrollo, y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

3.2 Dirección estratégica

Para la administración de la planeación y reclutamiento del Recurso Humano se proponen técnicas y estrategias para su implementación. La dirección estratégica de recursos humanos, ha sido necesaria para que las empresas puedan contratar nuevo personal, adaptar sus competencias al trabajo, entre otros.

Una buena gestión de recursos humanos puede constituir una ventaja competitiva para la empresa. La gestión de los recursos humanos es una tarea de todos para todos: directores de personal, asalariados, representantes de los trabajadores y director general.

Todos estos factores indican la necesidad de tener en cuenta temas relativos al personal desde una perspectiva más proactiva y estratégica. Esta perspectiva viene definida por una serie de principios. Los Principios siguientes pueden ser considerados por la empresa.

- a. Énfasis en la importancia de los recursos humanos: porque son una fuente de ventaja competitiva.
- b. Perspectiva a largo plazo: el objetivo de la dirección es maximizar su contribución a la organización y no minimizar sus costos, como reducir los costos de formación y capacitación.
- c. Papel crítico de los directivos de línea: los recursos humanos son responsabilidad de todos los directivos.
- d. Conexión con la eficiencia organizativa: debe incrementar el valor económico de la empresa.

3.2.1 Gestión de recursos humanos

La administración del talento humano en una época marcada por la competencia global y la demanda de personal cada vez más especializada, es una de las tareas fundamentales de un administrador. La gestión de recursos humanos ha pasado a ocupar en consecuencia una de las habilidades básicas de un gerente moderno.

El propósito de la gestión de recursos humanos es el dotar a los participantes de las habilidades y conocimientos básicos en materia de administración de recursos humanos, que les permita enfrentar con éxito los problemas de gestión más comunes que ocurren en una empresa. Se propone tomar en cuenta lo siguiente:

- a. Conocer la forma en que interviene la función de Recurso Humano en la estrategia general de una empresa y el proceso integral de gestión de Recurso Humano.
- b. Relacionar la estrategia de la empresa con los programas de cambio cultural bajo la acción de la función de recursos humanos.
- c. Estudiar las técnicas de desarrollo humano más importantes como son la selección y el reclutamiento de personal, la formación y el desarrollo de las personas, así como la manera en que se estructura un plan de vida y carrera.
- d. Adquirir la capacidad para analizar y evaluar puestos de trabajo. Medir el rendimiento de las personas y conocer la estrategia general para afrontar una negociación.
- e. Presentar las técnicas para la dirección de equipos de trabajo y la dinámica de grupos.

La gestión proactiva se lleva a cabo cuando los problemas se anticipan y se toman acciones correctivas antes que aquellos surjan. Por regla general es más frecuente formular acciones eficaces y eficientes cuando se adoptan una perspectiva proactiva.

Al aplicar la perspectiva de sistemas, los gerentes operativos pueden efectuar ciertas acciones antes de que surjan problemas serios. Para ser que el enfoque proactivo se adopte en la empresa, todo departamento de personal debe ser progresista y dinámico utilizando todos los medios a su alcance para fomentar las actitudes creativas, de anticipación racional de las circunstancias que una empresa enfrenta.

3.2.2 Políticas

A fin de que el departamento de recursos humanos trabaje de la mejor manera posible, y con el propósito de evitar conflictos de índole personal o laboral se proponen las siguientes políticas que deberán de ser seguidas sin distinción de puesto o rango. Se propone que las políticas de un sistema de recursos humanos sean:

- a. Contratar el personal que cubra de manera puntual los requisitos del puesto al cual están solicitando.
- b. Privilegiar la experiencia y la estabilidad en anteriores trabajos
- c. Contratar a personas que presenten una alta estabilidad laboral.
- d. Las mujeres deberán de gozar de los mismos sueldos que los hombres cuando estas realicen actividades iguales.
- e. El género no es, bajo ningún motivo, un elemento para decidir un ascenso.
- f. Las mujeres embarazadas, que trabajen para la empresa, gozarán de manera total de sus derechos laborales.
- g. La empresa procurará en todo momento alentar el crecimiento personal y laboral de sus empleados.
- h. El reglamento se aplica de manera directa e implacable, entendiéndose que nadie puede ser favorecido.
- i. Los horarios de entrada y salida de personal serán respetados.
- j. La empresa debe dar oportunidades de crecimiento a todos sus empleados.

3.2.3 Sub-sistema

Manteniendo el enfoque sistemático, se debe considerar a la empresa como un sistema abierto en el que entra varios tipos de recursos como:

materiales, financieros, humanos y del que salen algunas especies de productos o servicios.

El sistema abierto mantiene una inter-acción con el ambiente externo, efectuando inter-cambios; las entradas de recursos e información ingresan en el sistema que produce resultados, salidas, servicios o información. Este enfoque entrada-proceso-salida del sistema ha sido utilizado como una medida del rendimiento del sistema al interactuar con el ambiente, el sistema cobijado por las restricciones y limitaciones que el ambiente le impone.

Estas restricciones son muy variadas y van desde las limitaciones sobre el precio de los productos, hasta las restricciones sobre el capital y la demanda de productos y de mano de obra.

El ambiente organizacional como un sistema opera dentro de un ambiente junto con otros sistemas. De ese ambiente, el sistema recibe la información y los datos para la toma de decisiones, los insumos necesarios para su operación, entrada de recursos financieros, entrada de recursos humanos; restricciones impuestas por el ambiente, y en ese ambiente, el sistema coloca los resultados provenientes de sus operaciones.

Los resultados específicos de la aplicación de recursos mercadotécnicos como ventas, promoción, campañas publicitarias, distribución de productos a los clientes, además, de cierta cantidad de personas que se desvincula totalmente de la empresa. De todos estos aspectos del ambiente nos interesa específicamente el hecho de que los recursos humanos ingresan y salen de este sistema, generando un dinamismo.

3.2.4 Administración por competencia

Partiendo de la base de que la gestión del desarrollo en una empresa debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para producir resultados, se proponen tres criterios básicos para un modelo de gestión por competencias:

- a. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos de la organización.
- b. Definir las “conductas de éxito” que se requieren para cada posición.
- c. Determinar cual es la brecha entre el desempeño actual y el requerido acorde a las definiciones estratégicas de la organización.

Las conductas de éxito constituyen el soporte sobre el cual se construirán las competencias ya que es a partir de la manera en que los talentos o personas de desempeño sobresaliente, llevan a cabo sus tareas, se interpreta qué características subyacen a estas conductas, qué conocimientos ponen en juego, qué habilidades han desarrollado, con qué actitud acompañan estas acciones y qué los mueve a actuar. La gestión por competencias tiene dos funciones estratégicas:

- a. “Permite focalizar de manera individual y grupal en aquellos comportamientos que producen éxito.
- b. Provee criterios consistentes e integradores, traduciendo las características de los talentos en descriptores objetivos que puedan ser

comunicados y posteriormente utilizados para evaluar, seleccionar, desarrollar y remunerar a las personas”⁶.

⁶ Addison Wesley. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Pág. 145.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL MEJORAMIENTO DEL SISTEMA ADMINISTRATIVO

Para la implementación de la planeación del Recurso Humano en el sistema administrativo en la empresa minera, se describe el siguiente cronograma.

Tabla III Cronograma de ejecución

No.	Actividad	Duración (días)	Responsable
1	Descripción de puestos	8	Recursos Humanos
2	Diseño de perfiles	8	Recursos Humanos
3	Reclutamiento	15	Recursos Humanos
4	Selección y contratación	20	Recursos Humanos
5	Integración de personal	5	Recursos Humanos
6	Programa de inducción	5	Recursos Humanos
7	Capacitación	8	Recursos Humanos
8	Evaluación	15	Recursos Humanos

FUENTE: Propuesta del estudiante

4.1 Estrategia de recursos humanos

Las estrategias de recursos humanos fortalecerán a la empresa en un alto potencial de crecimiento, capacidad y orientación, donde se valora y se cuenta con capital humano. Los elementos de la planificación estratégica deben ser los siguientes:

- a. Misión.
- b. Estudio del entorno
- c. FODA (análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- d. Objetivos más concretos que puedan existir

El desarrollo de las estrategias permitirá materializar los planes. Al momento de diseñar la estrategia de recursos humanos habrá además que diseñar:

- a. Estrategias de afectación: reclutamiento interno o externo, contratación fija o temporal.
- b. Estrategias retributivas: ¿cómo retribuimos al personal?
- c. Estrategias de formación: ¿queremos empleados polivalentes o muy especializados? ¿o ambas cosas a la vez?
- d. Estrategias de valoración: ¿evaluamos al personal según los comportamientos o según los resultados?

Finalmente es importante señalar que sin la implicación total de la dirección en estos procesos y sin la comunicación constante de los avances al personal de la empresa difícilmente pueden llevarse a cabo los mismos.

La estrategia de recursos humanos debe entenderse: “el plan maestro y deliberado que la empresa hace de sus recursos humanos para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores”. La estrategia precede a la táctica, de ahí que la táctica pueda considerarse como: “la política o programa que

permite avanzar hacia los fines estratégicos”. Para ello se debe considerar las siguientes estrategias:

Defensiva: La empresa debe estar en un entorno estable, permite además organizar el trabajo diversificándolo u orientada a reducir costos.

Exploradora: La empresa debe manejar un entorno variable, incierto. Se requieren ser flexible a los cambios e innovadoras que buscan continuamente nuevas oportunidades de negocio.

4.1.1 Planeación estratégica

Con la implementación del mejoramiento del sistema se está contemplando diversas acciones para determinar las necesidades de recursos humanos a futuro. Esta técnica determina en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras.

La empresa en estudio identifica sus necesidades de personal a corto y largo plazo. Las ventajas del mejoramiento del sistema permitirá los siguientes:

- a. Permite ubicar a la persona ideal en el puesto ideal, mejorando la utilización de los recursos humanos.
- b. Busca suplir puestos con personas que cubran el mismo perfil, permitiendo la intersección de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización.

- c. Disminuye la rotación de personal.
- d. Conocer más al empleado, expandiendo la base de datos del personal para apoyar otros campos.
- e. Ver el desarrollo del personal y dar seguimiento dentro de la empresa. Coadyuvando a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

Además se busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización. Para alcanzar plenamente el objetivo de planeación estratégica de recursos humanos se debe considerar en su implementación los siguientes factores:

- a. Determinar los factores del medio ambiente, es decir, la definición del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de su actividad, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado.
- b. Identificar la misión y los objetivos organizacionales.
- c. Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- d. Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.

- e. Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- f. Precisar que requisitos debe reunir el personal, entre otros:
 - i. Información extraempresarial: Estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar.
 - ii. Información intraempresarial: En términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.
- g. Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

4.1.2 Administración por objetivos

Con la implementación del mejoramiento del sistema administrativo se debe revisar periódicamente el avance hacia los objetivos y que se asignen las recompensas con base en dicho avance. La administración por objetivos hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización, los objetivos generales de la empresa se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual).

La administración por objetivos y su aplicación en la unidad de recursos humanos de la empresa requiere de los siguientes componentes:

- a. La especificidad de las metas: Lograr el objetivo de una manera tangible.
- b. La participación en la toma de decisiones: El director y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
- c. Un plazo explícito: Cada objetivo tiene un plazo determinado.
- d. Retroalimentación acerca del desempeño: En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

No se debe perder de vista que administración por objetivos establece que los empleados deben entender claramente lo que están tratando de conseguir, y lo que la organización y los supervisores esperan lograr en conjunto con ellos, para lograrlo se puede facilitar con los siguientes lineamientos:

- a. **Identificar las tareas laborales clave del empleado:** El establecimiento de metas empieza cuando se define lo que quiere que logren sus empleados. La mejor fuente de información es la descripción del puesto de cada uno de estos.
- b. **Establecer metas específicas y desafiantes para cada tarea:** Identificar el nivel de desempeño que espera de cada empleado. Se debe especificar el objetivo que debe alcanzar el empleado. Establecer fechas límite para cada meta, porque disminuirá la ambigüedad.

No obstante, no se debe establecer de manera arbitraria, por el contrario, se debe ser realista y considerar las tareas que desarrollaran.

- c. **Permitir la participación activa del empleado:** Cuando los empleados participan en el establecimiento de las metas, es más probable que las acepten. No obstante, debe ser una participación sincera. Es decir, ellos deben percibir que verdaderamente se está en busca de sus aportaciones.

- d. **Marcar el orden de prioridad de las metas:** Cuando se asigna más de una meta a alguien, es importante clasificar las metas por orden de importancia. El orden de prioridad alienta al empleado a actuar y esforzarse en cada meta de acuerdo con su importancia. Calificar las metas en cuanto a su dificultad e importancia. El establecimiento de metas no debe llevar a las personas a elegir las fáciles. Cuando las metas tienen una calificación, se debe dar crédito a las personas por tratar de alcanzar las metas difíciles, aunque no lo logren del todo.

- e. **Incluir mecanismos de retro-alimentación para evaluar el avance de metas:** La retroalimentación permite a los empleados saber si su cantidad de esfuerzo es suficiente para alcanzar la meta.

- f. **Ligar las recompensas a las metas logradas:** Es natural que los empleados pregunten “¿y qué gano yo con eso?” cuando las recompensas van ligadas a las metas alcanzadas es más fácil contestar esa pregunta.

4.1.3 Planeación de la organización

La planeación de la organización debe ser constante. El ambiente general que la envuelve es extremadamente dinámico, y exige de ella una elevada capacidad de adaptación como condición básica de sobrevivencia. La planeación de la organización comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones.

Estas fuerzas pueden ser provenientes del ambiente como: nuevas tecnologías, valores de la sociedad, aspectos económicos, políticos, legales, entre otros. Se debe considerar que los cambios que se presentan son:

- a. Estructurales
- b. Tecnológicos
- c. Culturales
- d. De productos o servicios

Estos cambios no son aislados, sino sistemáticos pues se afectan entre sí y producen un fuerte efecto multiplicador. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad. Pueden ser restringidos y específicos, o amplios y genéricos; pueden ser lentos, progresivos e incrementales o rápidos, decisivos y radicales.

Corresponde, entonces a los programas de desarrollo organizacional, verificar las circunstancias que la rodean, y determinar la percepción de la urgencia y viabilidad del cambio. El proceso de planificación consiste fundamentalmente en:

- a. **Recolección y análisis de datos:** Abarca la determinación de la naturaleza y la disponibilidad de datos necesarios y los métodos utilizables para recopilarlos.

- b. **Diagnóstico organizacional:** Enfoca principalmente el proceso de solución de problemas:
 - i. Identificación de preocupaciones y consecuencias
 - ii. Establecimiento de prioridad
 - iii. Relación con los propósitos y objetivos
 - iv. Generación de estrategias y alternativas
 - v. Desarrollo de planes para implementación

- c. **Acción de intervención:** Hay necesidad de escoger cuál es la intervención más apropiada a la situación que es deseada para un problema organizacional determinado. Sin embargo, la acción de intervención no es la fase final del desarrollo organizacional sino una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

- d. **Evaluación:** Etapa final. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación y nueva implementación.

4.1.3.1 Vertical

La planeación vertical de recursos humanos permitirá a la empresa adquirir proveedores de materias primas o compradores de sus productos terminados. En este caso la empresa tiene un desarrollo vertical hacia delante,

pues como se describió anteriormente tiene segmentos de mercados que demandan su producto.

Los beneficios económicos del crecimiento vertical, que comúnmente se conoce como integración vertical, surgen de un mayor control sobre la distribución de bienes terminados. Además puede considerarse que cuando se está totalmente integrada, controla el proceso de producción total desde la extracción de materias primas hasta la venta del producto terminado.

4.1.3.2 Horizontal

La planeación horizontal de recursos humanos permite a la empresa ampliar sus operaciones y contratar personal nuevo en una línea de producto existente y al mismo tiempo eliminar al competidor. Con frecuencia, la combinación horizontal de empresas aumenta las ventas al incrementar la diversidad de estilos y tamaños de productos terminados.

Con la planeación horizontal, la empresa espera obtener a través de la unión de ciertas empresas que pertenecen a la misma rama alianzas estratégicas, con el fin de ganar mercado, esto pretenden lograrlo al compartir conocimientos y tecnologías que les permita mejorar la calidad, imagen y hasta la creación o innovación o de otros nuevos, que no sean imitados o superados tan fácilmente por la competencia.

4.2 Integración de personal

Con este proyecto se pretende que la administración del Recurso Humano de la empresa asigne a las personas ideales en los puestos ideales, para cumplir con las funciones administrativas y llevarlas a cabo con eficiencia, para tal caso se tiene que dotar primeramente del Recurso Humano y procedimientos administrativos, como necesarios para su funcionamiento. De esta manera se podrá integrar el Recurso Humano, según las necesidades de la empresa.

El éxito de las actividades surge de llevar con eficiencia las funciones de planeación y organización. Una de las razones de la falta de coordinación entre dos departamentos podría ser que sus respectivos objetivos, políticas, procedimientos o métodos no son uniformes.

4.3 Reclutamiento y colocación

Con la implementación de este sistema se busca procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia este sistema de información divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar, combinado con la forma que actualmente lo hace la empresa, de una selección interna por antigüedad o por méritos.

La empresa debe ser determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite

escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas entretenimiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

4.3.1 Alternativas

El mercado laboral está conformado por las ofertas de trabajo hechas por las organizaciones en determinado lugar o época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. En todo esto, existen factores de carácter interno y externo que afecta el proceso de reclutamiento en la empresa.

Por tal razón, se debe identificar las vacantes mediante la planeación de recursos y considerar el entorno en que habrá de moverse. Los elementos que deben analizarse del entorno de reclutamiento son:

- a. Disponibilidad interna y externa de recursos humanos.
- b. Políticas de la empresa
- c. Planes de recursos humanos
- d. Practicas de reclutamiento
- e. Requerimientos del puesto.

El reclutamiento implica técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para lograr su cometido, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

4.3.1.1 Ambiente externo

Los factores externos a la empresa pueden afectar de manera significativa los esfuerzos de reclutamiento de una empresa. La demanda de habilidades específicas en el mercado laboral es de especial importancia.

La administración de recursos humanos de empresa en estudio debe enfrentar desafíos de carácter externo que afectan su actividad. Estos factores son variables y se tiene escasa influencia sobre ellos, pero representan los aspectos fundamentales sobre los cuales el administrador de personal debe basar su estrategia. Estos desafíos son:

A. Diversidad de la fuerza de trabajo

Antes el mercado laboral estaba integrado en su mayoría por hombres. Actualmente, la mujer ha ganado gran participación en dicho mercado, lo cual ha generado cambios fundamentales en las políticas de personal y en el análisis y diseños de cargos.

De igual forma, otros grupos minoristas han cambiado los esquemas, debido a políticas gubernamentales que han abierto espacios para lo que en otra época constituían barreras para el ingreso al mercado laboral: multiplicidad étnica e inmigrantes entre otros. Todo esto ligado a los niveles de educación como factor decisivo.

B. Tendencias demográficas

Reducción progresiva del índice de natalidad, mejora de la medicina preventiva y atención médica, estilos de vida, progreso en la expectativa de vida, Incremento en el nivel académico, movimientos migratorios.

C. Tendencias económicas

Los cambios generados en los países ante la globalización de la economía, han generado dificultades económicas que han proporcionado el cambio de rumbo en los sistemas económicos de las naciones, y por ende de las empresas. En términos generales, las tendencias económicas que afectan la gestión de recursos humanos son:

- a. La riqueza nacional.
- b. La inflación.
- c. Ingreso al panorama económico mundial de nuevas naciones industrializadas.
- d. La globalización de la economía.
- e. Los niveles de desempleo (deficiencia de la demanda, desempleo estructural, programas gubernamentales para reducción de desempleo, etc.)
- f. Programas de desarrollo y generación de empresa.
- g. Tratados de cooperación comercial entre naciones.
- h. La competitividad, productividad y la calidad como factores económicos estratégicos en la conquista de clientes.

D. Aspectos culturales

- a. Estilos de vida de las nuevas generaciones.

- b. La evolución y cambio de los patrones culturales en las naciones ante la globalización de la economía y la influencia del Internet.
- c. Patrones en la vida familiar y de trabajo.

E. Cambios en ciudades y provincias

Dificultades urbanas típicas (déficit fiscal, desempleo, deterioro relacionado con la vivienda, condiciones subnormales de vida para los pobres, violencia y crimen).

F. Tecnología de rápido avance

- a. Actualización de las plantas industriales.
- b. La difusión de los computadores.
- c. El desarrollo de inteligencias artificiales.

Los sistemas actualizados han aumentado mucho la productividad y han disminuido los costos en las fábricas. Sin embargo, el beneficio de los computadores en una organización sólo puede realizarse cuando existe una sociedad afectiva entre las máquinas y las personas.

G. Tendencias en el sector oficial

La evolución en la legislación laboral a nivel mundial ha traído consigo cambios en las leyes de seguridad social, seguridad industrial, derechos civiles; todo ello incorporado en la carta constitucional, de tal forma que las decisiones del sector oficial son cada vez más importantes para las relaciones que deben existir entre empresarios y trabajadores.

Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. Los cambios en la oferta y la demanda de trabajo, o sea las alternativas del mercado de trabajo, son un elemento de primera importancia en este campo. Como factores externos se pueden considerar las tendencias del mercado laboral del mundo:

A. Gran reducción del empleo industrial

- a. Mayor producción industrial con menos personas
- b. Oferta de empleo en expansión en el sector de servicios
- c. Migración del empleo industrial hacia el empleo terciario

B. Satisfacción general del empleo

- a. El trabajo industrial es cada vez más intelectual y menos muscular
- b. Advenimiento de la tecnología informática a la industria
- c. Mayor automatización de los procesos industriales

C. El conocimiento como recurso más importante

- a. El capital financiero es importante, pero es mucho más importante el conocimiento de cómo invertirlo y hacerlo rentable.
- b. El conocimiento es novedad, innovación, creatividad y la piedra angular del cambio.

D. Tendencia creciente a la globalización

- a. Globalización de la economía y creación de la aldea global
- b. Globalización del mercado laboral: cada vez más mundial y cada vez menos regional y local.

Para cerciorarse de qué comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado laboral determinado, la gerencia debe tener en cuenta:

- a. **Indicadores económicos, tales como:** Tasa de desempleo en el área, condiciones del sector al cual pertenece la empresa, abundancia o escasez en la oferta de personal, legislación laboral vigente.

- b. **Actividades de reclutamiento de otras empresas:** Para conocer las estrategias básicas que emplea la competencia.

- c. **Ventas actuales de la compañía y del sector:** Metas fijadas y proyectos de expansión.

4.3.1.2 Ambiente interno

Las necesidades internas de personal de la empresa están influidas por variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros internos y la disponibilidad de personas. Las políticas a implementarse dentro de la empresa se describen a continuación:

Políticas de promoción interna: Que fijan opción preferencial a los empleados actuales para llegar a determinados cargos, con lo cual se mantienen un inventario actualizado de conocimientos y habilidades, y permite un buen clima laboral. Sin embargo puede llegar a limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas.

Políticas de compensación: Las políticas salariales son en ocasiones determinantes para efectuar una efectiva actividad, ya que permite acceder al mercado laboral de una forma atractiva, o por el contrario limitar opciones.

Políticas referentes a los sistemas de contratación: Se definen contratos a término fijo, indefinido, por obra ejecutada, entre otros. Además, pueden optar por subcontratar tareas o recurrir a empleos temporales.

Políticas de contratación internacional: Corresponde a determinaciones propias de las legislaciones de cada país, referentes a la vinculación de personal extranjero.

Pronósticos de ventas y metas de la organización: Las políticas de reclutamiento deben reflejar las variaciones entre las ventas reales y las previstas por la empresa.

Presupuestos, relacionados con los costos de reclutamiento y vinculación: El costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.

Requerimientos de los cargos: ¿Qué es lo que realmente requiere cada cargo? ¿Qué expectativas pueden tener los futuros candidatos? ¿Cuáles son las responsabilidades de puesto que se intenta llenar?

No se debe descartar que la promoción interna sea una buena política para cubrir plazas vacantes que están en niveles superiores a los puestos del nivel de ingreso con los empleados actuales. Cuando se hace énfasis en las promociones internas, los trabajadores tienen un incentivo para luchar por ella.

Cuando los empleados ven que sus compañeros ascienden, están más conscientes de sus propias oportunidades. La motivación que proporciona esta práctica mejora a menudo el espíritu de trabajo de los empleados.

4.3.1.3 Método interno

El reclutamiento interno se basa en los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que puedan absorber las funciones que se requiere llenar. La empresa se deberá basar en datos e informaciones relacionados con otros subsistemas del proceso de gestión del Recurso Humano para conocer lo siguiente:

- a. Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a los que se sometió para su ingreso en la empresa.
- b. Resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato interno.
- c. Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el candidato interno.
- d. Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con el propósito de evaluar la diferencia entre los dos y los demás requisitos necesarios.
- e. Planes de carrera o planeación de los movimientos de personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
- f. Condiciones de ascenso del candidato interno y de reemplazo.

El inventario de habilidades genera la empresa sobre la disponibilidad general e inmediata de empleados que pueden ser movidos a puestos laterales o de mayor nivel; estos datos se encuentran asignados en los formatos de

promociones potenciales y en los cuadros de reemplazo potencial. Otra alternativa es efectuar anuncios de vacantes y propiciar concursos para llenarlas, con requisitos y procedimientos de participación.

4.3.1.4 Logoterapia

En el mejoramiento del sistema administrativo se debe aplicar la logoterapia, como un complemento para el tratamiento de la persona mediante el descubrimiento del sentido de su propia vida. La logoterapia es una aplicación psicoterapéutica para ayudar a que las personas encuentren el sentido de su propia existencia. Los principios en los que se sustenta la logoterapia son los siguientes:

- a. La vida tiene un sentido bajo cualquier circunstancia.
- b. El hombre es dueño de una voluntad de sentido, y se siente frustrado o vacío cuando deja de ejercerla.
- c. El hombre es libre, dentro de sus obvias manifestaciones, para consumir el sentido de su existencia.

Con la logoterapia el personal de la empresa descubra el sentido de su vida frente a los grandes males de nuestra época como: depresión, adicción y agresión, así como las neurosis colectivas, fatalismo, fanatismo, masificación y existencia provisional, la logoterapia es una alternativa psicoterapéutica humanística y educativa que pretende que las personas en libertad asuman su responsabilidad.

Toda persona tiene su propia misión o vocación específica en la vida. En ellas no puede ser reemplazada, ni su vida puede repetirse. De modo que la

tarea de cada uno es tan única como su oportunidad específica para llevarla a cabo.

Ayudar a que las personas encuentren razones para vivir es también una manera válida y plausible de contrarrestar los numerosos accidentes de trabajo que se producen. Esta idea constituye en realidad una aplicación práctica.

4.4 Capacitación

Como parte de la implementación del mejoramiento del sistema administrativo a través de la planeación de Recurso Humano se debe tomar en cuenta la capacitación, que es parte fundamental en los trabajadores e incrementa su motivación, esto a su vez, conduce a una mayor productividad.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la empresa. La capacitación del Recurso Humano es la respuesta a la necesidad que se tiene de contar con un personal calificado y productivo.

Es por ello que se debe poner énfasis por capacitar al personal, pues ésta permitirá actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- a. **Eleva su nivel de vida:** La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de los servicios, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

- b. **Eleva su productividad:** esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir institución y empleado.

5. SEGUIMIENTO Y MEJORA CONTINUA

5.1 Auditoria del sistema

Para el seguimiento de la implementación del mejoramiento del sistema a través de la planeación del Recurso Humano es necesario realizar una auditoria de la administración de personal. Este sistema evaluará las actividades de administración de personal en la organización con el objeto de mejorarlas, proporcionando a los especialistas y operativos, información y retroalimentación sobre la función de recursos humanos respecto a la manera en se están cumpliendo sus responsabilidades.

La auditoria constituye una actividad de control de calidad de la administración de recursos humanos y una evaluación de cómo éstas contribuyen a las estrategias corporativas generales. Las auditorias pueden cubrir un departamento, una unidad, una división o toda la empresa.

El ámbito de la auditoría de la administración de personal va más allá de las actividades que efectúa el departamento; el éxito de la gestión depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo otros departamentos pongan en práctica sus programas. Los beneficios que se logran con esta propuesta son:

- a. Identifica las contribuciones del departamento de administración de personal.
- b. Mejora la imagen profesional del departamento.

- c. Estimula el profesionalismo entre los integrantes del departamento.
- d. Esclarece las funciones y responsabilidades del departamento.
- e. Identifica problemas de importancia crítica.
- f. Alienta la uniformidad de políticas y prácticas.
- g. Garantiza el cumplimiento de diversas disposiciones legales.
- h. Reduce el costo de la administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes.
- i. Crea un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización.
- j. Requiere verificación a fondo del sistema de información de recursos humanos.

En el Anexo A, se presenta el diagrama de la auditoria de administración de personal.

5.2 Evaluación

Corresponde al departamento de recursos humanos de la empresa desarrollar el proceso de evaluación y control, utilizando diferentes herramientas y técnicas, dependiendo del nivel jerárquico. Este proceso valora el rendimiento laboral retroalimentación al trabajador sobre la manera en que

cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización. Con la evaluación y el control se persiguen los objetivos fundamentales siguientes:

- a. Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.
- b. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado no deseado.
- c. Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.
- d. Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.
- e. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
- f. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

En el Anexo B se presenta un diagrama de un sistema de evaluación y control.

5.2.1 Medición

Para la medición del rendimiento, después de la implementación del programa en la empresa los procesos establecidos, inicialmente es disponer de información cuantitativa, medible, que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se está obteniendo, para que con esta información pueda compararse objetivamente.

La empresa depende de su habilidad para obtener el mejor rendimiento de su inversión. Alcanzar los estándares no es suficiente, se debe sobresalir. Sobresalir en las áreas correctas. Esto es enfocar la atención y energía en los asuntos que hagan la diferencia.

Las perspectivas de las nuevas filosofías de administración relativas al manejo de los procesos son muy importantes, es por eso que para la medición del rendimiento se debe apoyar en las siguientes herramientas:

- a. **Diagramas de flujo del proceso:** Estos representan el trabajo realizado y la secuencia como se ejecuta, ayuda a detectar actividades innecesarias.
- b. **Hojas de seguimiento:** Se emplean para registrar la ocurrencia del problema específico y las circunstancias que los rodean. Descubren problemas y su frecuencia.
- c. **Diagrama de causa y efecto:** Este diagrama identifica las causas que contribuyen a los problemas, ayudan a organizar ideas, reducir costos y acortar la programación.

- d. **Análisis de Pareto:** Ilustra la frecuencia de ocurrencia o el costo de un conjunto de artículos. Ayudan a encontrar donde están concentrados los esfuerzos, también nos ayuda a mejorar el servicio al cliente.

La medición del rendimiento debe estar dirigida a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz. 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 pueda ser medida o comparada.

5.3 Mejora

Después de la implementación de los procesos establecidos, se debe disponer de información cuantitativa que pueda indicar cuáles son los resultados tangibles que se está obteniendo, en la industria maquiladora para que con esta información pueda compararse objetivamente.

Las perspectivas de las nuevas filosofías de administración relativas al manejo de los procesos son muy importantes, es por eso que para la mejora continua se debe apoyar en las siguientes herramientas:

- a. **Diagramas de flujo del proceso:** Estos representan el trabajo realizado y la secuencia como se ejecuta, ayuda a detectar actividades innecesarias.

- b. **Hojas de seguimiento:** Se emplean para registrar la ocurrencia del problema específico y las circunstancias que los rodean. Descubren problemas y su frecuencia.

La mejora continua está dirigida a generar valor para que llegue a ser una herramienta gerencial eficaz. 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 pueda ser medida o comparada.

5.4 Seguimiento

El seguimiento de la implementación del mejoramiento del sistema administrativo a través de la planeación del Recurso Humano permitirá, sobre la marcha, la elaboración de propuestas de adecuación que posibiliten realizar correctivos y solución de los problemas que se van encontrando en el desarrollo, la contrastación de los efectos (deseados o no deseados), a partir del análisis con los beneficiarios y de los resultados esperados.

En el seguimiento es posible determinar el impacto o contribución a estos propósitos. Por ello, además de la eficiencia con que se inviertan los recursos y se logren las metas. Constituye la verificación de la realización de las acciones planeadas para el logro de los objetivos, resultados, cronograma y recursos asignados para el desarrollo de cada actividad del sistema implementado. Dicho seguimiento se adelantará a partir de los resultados esperados e indicadores que permitirán determinar los logros y dificultades en la ejecución.

5.5 Globalización

Se debe tener presente de este mundo cambiante, que la globalización sigue avanzando, por lo que se debe considerar los factores del entorno internacional, con este mapa teórico del futuro podrán manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica se imponga.

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales toda organización les tienen que enfrentar la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

CONCLUSIONES

1. Los conceptos básicos de la planeación del Recurso Humano en el sistema administrativo, permitirán su aplicación, en la implementación del mejoramiento del sistema, contribuyendo de esta forma a nuevos modelos de gestión.
2. Las herramientas de planeación del Recurso Humano, así como el proceso administrativo, determinan en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serán necesarios. La planeación estratégica y el reclutamiento interno y externo, son herramientas necesarias para esta actividad.
3. El diagnóstico efectuado a la empresa, permitió determinar que la cultura organizacional refleja las aspiraciones individuales y colectivas que evidencian los deseos de cumplir las metas y los objetivos de la empresa.
4. La optimización de las funciones de la administración de recursos humanos, juega un papel muy importante en el sistema administrativo, implementando una administración pro-activa, herramientas y procesos para el mejoramiento del desempeño.
5. Las políticas y funciones empresariales permiten un sistema eficiente de recursos humanos, la cual consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa para ofrecer un servicio de calidad.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar los conceptos básicos de la planeación del Recurso Humano para el mejoramiento del sistema administrativo, en la implementación del mejoramiento del sistema administrativo, esto contribuirá a nuevos modelos de gestión.
2. Implementar procesos administrativos y herramientas de planeación de reclutamiento de personal, la gestión por competencia y la planeación estratégica para alcanzar los objetivos empresariales.
3. Hacer uso de los procedimientos orientados al mejoramiento empresarial, creando necesidades de innovar estructuras, tecnologías, culturas y servicios, a fin de actualizar el sistema de recursos humanos.
4. Optimizar las funciones de la administración de recursos humanos y del sistema administrativo, implementando una administración pro-activa, herramientas y procesos para el mejoramiento del desempeño.
5. Verificar el cumplimiento de las políticas administrativas y su rendimiento de los procesos establecidos inicialmente, y disponer de información cuantitativa y medible.

BIBLIOGRAFÍA

1. Hall, R. Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. 1996. 2da Edición. México: Printice Hall.
2. Werther, Jr. Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos; Quinta edición 2000, Editorial McGraw-Hill.
3. Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas México, 1994
4. Brunet, L. El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias. 1999. México. Editorial Trillas.
5. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: 1994. Mac Graw – Hill. Interamericana, S.A.
6. Dessler, G. Organización y Administración: enfoque situacional. México: 1979. Prentice Hall.
7. Addison, Wesley. Iberoamericana. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos.
8. Werther, Jr. Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos, Quinta edición, 2000, Editorial McGraw-Hill.

ANEXO A

Áreas que cubre una auditoría de recursos humanos Sistema de Información

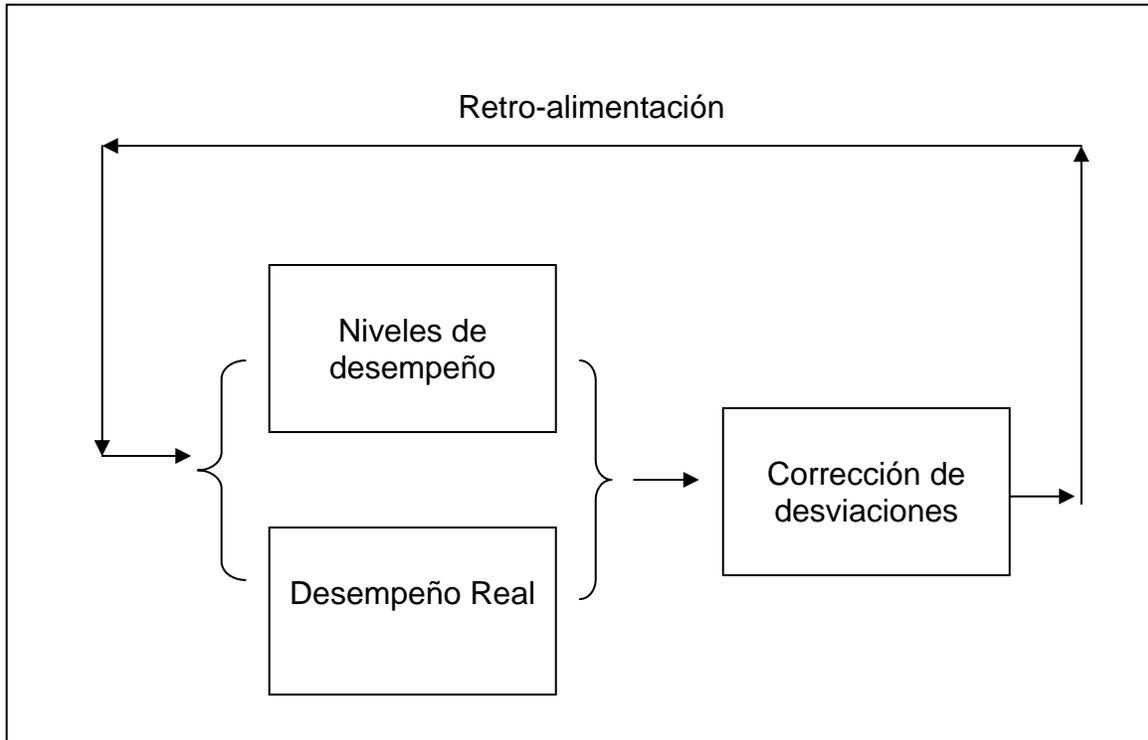
<u>Planes de Recursos Humanos</u> <ul style="list-style-type: none">• Estimación de la oferta y la demanda• Inventario de Recursos Humanos• Planes de sustitución y reemplazo	<u>Administración de la compensación</u> <ul style="list-style-type: none">• Niveles de sueldos, salarios e incentivos• Prestaciones• Servicios al personal
<u>Análisis de puestos</u> <ul style="list-style-type: none">• Niveles y estándares de puestos• Descripción de puestos• Especificaciones del puesto	<u>Igualdad de oportunidades</u> <ul style="list-style-type: none">• Comunicación• Promoción• Igualdad de normas
Obtención y desarrollo del personal	
<u>Reclutamiento</u> <ul style="list-style-type: none">• Fuentes externas del personal• Disponibilidad de candidatos• solicitudes	<u>Selección</u> <ul style="list-style-type: none">• Tasa de selección• Procedimientos• seguimiento
<u>Capacitación y orientación</u> <ul style="list-style-type: none">• Programas• Capacitación• Aprendizaje	Desarrollo profesional <ul style="list-style-type: none">• Programa de desarrollo• Planes de promoción• Éxito en la re-ubicación del personal
Control y evaluación de la organización	
<u>Evaluación del desempeño</u> <ul style="list-style-type: none">• Estándares y mediciones• Técnicas de evaluación• Procedimientos disciplinarios• Retro-alimentación	<u>Administración de las relaciones laborales</u> <ul style="list-style-type: none">• Valuación de contratos• Resolución de conflictos• Potencial del conflicto• Tasa de rotación

FUENTE: Administración de Recursos Humanos¹, página 522

¹ Autor: William B. Werther Jr. Keith Davis

ANEXO B

Figura 4 Diagrama de un sistema de control



FUENTE: Propuesta de proyecto