



Administración de los Recursos Humanos

Milagros Lanusse

ID UB20810HHU28894

Human Resources Development

October, 2012

Salta, Argentina

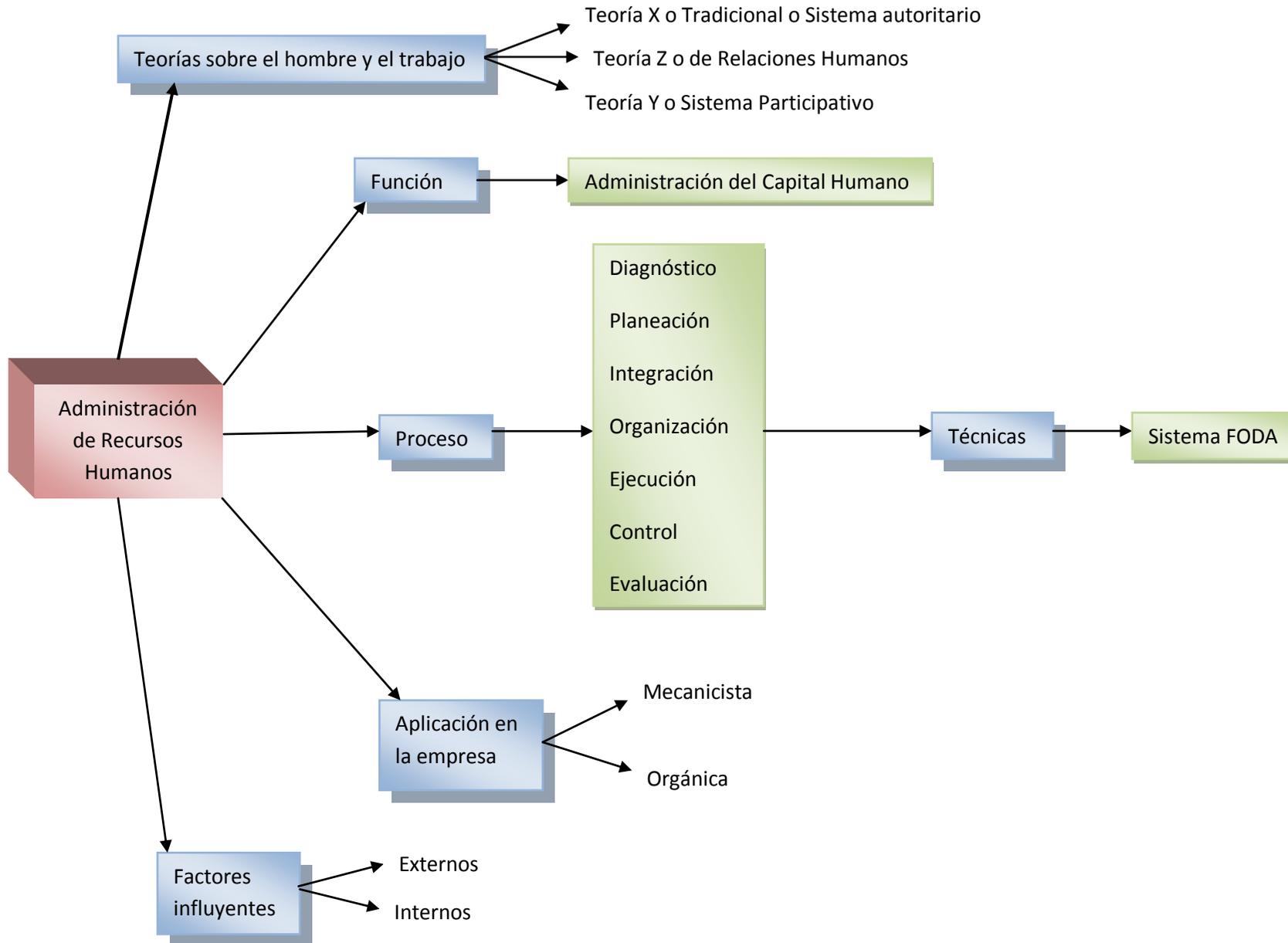
Atlantic International University

Introducción

Desde la antigüedad el hombre se ha interesado por estudiar sus propias actitudes y comportamientos desde los más diversos aspectos. Si bien el interés por la importancia del capital humano en el ámbito laboral es relativamente nuevo, no cabe duda de la influencia que han tenido las diferentes corrientes filosóficas en el análisis del buen desempeño laboral.

De allí que, para que las organizaciones no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito la próxima década, los departamentos de recursos humanos tendrán que hacer frente a esta difícil tarea con empuje y dinamismo. La creciente importancia de los recursos humanos se debe a varias tendencias y crisis de la sociedad en general, y del mundo laboral en particular. (Dolan, Shuler, & Valle, 1999).

En este trabajo se abordará el Desarrollo de los Recursos Humanos, desde una visión general de su surgimiento dentro de la organización, se estudiará sus etapas y diferentes aspectos característicos que sostienen y demuestran la importancia de una correcta administración del capital humano para lograr un alto desempeño empresarial.



Un poco de Historia (Loopian Centro de Estudios - Modulo 4, 2012)

Durante la mayor parte de la historia de la civilización el trabajo fue considerado como una actividad indigna, siendo el ocio creativo digno del hombre libre. Recién a mediados del siglo XIX la esclavitud deja de ser la forma predominante de trabajo, y es reemplazada por el trabajo asalariado, gracias al desarrollo de la democracia y el sindicalismo.

Más tarde, después de la Segunda Guerra Mundial, surgirá la Sociología del Trabajo, y con ella, los conceptos como: división del trabajo, clases sociales, conflicto, poder. Su estudio abarcará todo lo relacionado con el “mundo del trabajo”, considerando todas las formas de trabajo, teniendo en cuenta no sólo las actividades sino también las intenciones para las cuales se realizan dichas actividades, llegando así al concepto mismo de “empresa” como el esfuerzo colectivo del trabajo.

Siguiendo las profundas transformaciones que se sucedieron en el paso de trabajo artesanal al trabajo industrial y al trabajo con computadoras, la Sociología concentró siempre su atención y estudio a las implicaciones sociales de la relación del trabajo con la herramienta (técnica y tecnología).

Sin embargo, no es posible remontarse con exactitud al origen de la administración. Algunos hacen referencia a los antiguos egipcios constructores de las pirámides o a los métodos organizativos de la Iglesia. Entre los siglos V y XV las innovaciones como la extensión de los números árabes y la aparición de la contabilidad de partida doble, proporcionan herramientas para el planeamiento y control en la organización. Será en el siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones sobre la administración en términos científicos, como el primer acercamiento hacia un método que reclama con urgencia la aparición de la revolución industrial. Entre los economistas de mayor influencia de la época se destacan Adam Smith y John Stuart Mill quienes proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción y a la fijación de precios; también Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton, desarrolladores de herramientas técnicas tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica y planeamiento del trabajo. Será hacia fines de 1800 cuando se ofrece el primer curso de nivel terciario sobre Administración, dado por Joseph Wharton.

Teorías sobre el hombre y el trabajo

Con el desarrollo de la sociología, la psicología, la teoría de sistemas y las relaciones industriales, durante el siglo XX la administración fue evolucionando a medida que las organizaciones fueron haciéndose cada vez más complejas.

Alrededor de 1916 aparecen las primeras teorías comprensivas de la Administración, siendo la primera la escuela clásica de la administración, fundada por Henry Fayol. Fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y establecer algunos de los principios de la administración: subordinación de intereses particulares, unidad de mando, unidad de dirección, centralización, jerarquía, etc.

Sin embargo, el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. De allí comienza a surgir la inquietud por ayudar a los gerentes a manejar con mayor eficacia los recursos humanos de sus organizaciones. De esta manera, los investigadores comienzan a focalizar su atención y sus estudios en una administración que considera el bienestar del obrero como recursos para la productividad. (Loopian Centro de Estudios - Modulo 4, 2012)

Son dos las corrientes que sobre todo han influenciado en las diferentes teorías directivas que se pueden distinguir en la actualidad: por un lado, están aquellas que catalogan al hombre como “optimistas”, que piensan que el hombre es bueno, responsable y bondadoso por naturaleza, libre para emprender sus propias acciones y decidir sobre sus afectos y bienes (Locke, 1964). Por el otro, estaría la línea “pesimista”, quienes afirman que el hombre por sí mismo es perezoso, irresponsable y malo por naturaleza. (AriasGalicía, 1999)

Se trata de dos corrientes totalmente opuestas, siendo la “pesimista” la que más ha imperado en lo referente a la labor humana.

A continuación se detallará un panorama general de diferentes teorías impulsadas por estas dos corrientes: (AriasGalicía, 1999)

TEORÍAS	SUPUESTOS	POLÍTICAS	EXPECTATIVAS	CARACTERÍSTICAS
<p>Teoría X o tradicional (McGregor 1969) o Sistema autoritario explotativo (Likert, 1968).</p>	<p>Personas sin gusto por trabajar. Sin ambiciones.</p> <p>Trabajan por dinero.</p> <p>La gente es irresponsable y carece de iniciativa.</p> <p>Las personas deben ser dirigidas.</p>	<p>Hay que dar a la gente tareas simples y repetitivas.</p> <p>Hay que vigilarla de cerca y establecer controles estrechos.</p> <p>Reglas y sistemas rutinarios.</p>	<p>Las personas alcanzarán los estándares que se les han fijado siempre que se las controle estrechamente.</p> <p>Toleran el trabajo si el sueldo es decente y el jefe justo.</p>	<p>Jefe autócrata: control sobre todo, su finalidad es dar órdenes, arrogancia exagerada.</p> <p>Poca atención a los aspectos humanos.</p> <p>Parte del salario se en prestaciones.</p>
<p>Teoría Z (Strauss y Sayles, 1968) o de relaciones humanas (Miles 1996).</p>	<p>La gente quiere sentirse importante y ser informada.</p> <p>Pertenencia a grupos.</p> <p>Reconocimiento de méritos.</p>	<p>Reconocer un buen trabajo.</p> <p>Mantener informados a los subordinados.</p> <p>Espíritu de gran familia.</p> <p>Órdenes explicadas.</p>	<p>Un trabajador satisfecho produce más.</p> <p>Mayor colaboración de los subordinados.</p> <p>Menor resistencia a la autoridad.</p>	<p>La tarea fundamental es “vender la idea”.</p> <p>Instrucciones claras y entrenamiento efectivo.</p> <p>(Pigors; Myeres, 1969).</p>
<p>Teoría Y (McGregor, 1969), sistema participativo (Likert, 1968) o de recursos humanos (Miles, 1966).</p>	<p>La gente tiene iniciativa y es responsable. Es capaz del autocontrol y autodirección.</p> <p>El trabajo como fuente de satisfacción.</p> <p>Compromiso frente a los objetivos de la organización.</p>	<p>Ambiente propicio.</p> <p>Participación de los subalternos en las decisiones.</p> <p>Espacio para ejercicios del autocontrol y la autodirección de los empleados.</p>	<p>Mejoras en las aportaciones de los subordinados.</p> <p>Ejercicios de las potencialidades de los empleados.</p> <p>Satisfacción personal como resultados de la propia contribución.</p>	<p>Directivos facilitadores del florecimiento de las facultades humanas.</p> <p>Área de administración de RH como un apoyo adicional y coordinadora. Sin responsabilidad total.</p>

Tipos de empresas (AriasGalicia, 1999)

Luego de una visión general de las diferentes teorías, lo importante será tener en cuenta los factores culturales y personales a fin de proceder lógicamente, aplicando la teoría adecuada a la situación y al tipo de personas. De esta manera, será mejor y más fácil tratar de adaptar la organización a los supuestos culturales y no a la inversa.

Ahora bien, las empresas u organizaciones también sostienen diversas filosofías, aún cuando no sean explícitas. Las creencias, los valores y la filosofía de los directivos irán conformando una cultura particular de la organización. De acuerdo con Arias García (1999), son dos las polaridades que pueden encontrarse en este sentido:

- 1- *Empresas Mecanicistas*: se considera a la organización como una máquina operando en un ambiente estable, siendo cada puesto o cargo un engranaje de la misma. Los directivos son quienes se encargan de diseñar la máquina, mientras que los empleados sólo deben ocuparse de funcionar bien. Las labores deben ser estandarizadas y fragmentarse: se pone énfasis en la especialización de las funciones y en la jerarquización de las mismas. De esta manera, la estructura es piramidal de muchos niveles, que deben ser respetados en la comunicación siguiendo rigurosamente los estratos de las jerarquías. Las desviaciones en el funcionamiento serán castigadas o reprendidas. El ocupante del puesto sólo conoce lo relativo al mismo pero pierde noción del conjunto. Se desconocen u olvidan los objetivos de la organización, así como su misión.
- 2- *Empresas Orgánicas*: las empresas u organizaciones como entes vivos, se encuentran en constante cambio, operando en ambientes turbulentos, no sólo adaptándose a los constantes cambios, sino también, propiciándolos. En lugar de la estructura, toman importancia la primacía y el proceso. La flexibilidad constituye un arma poderosa para vencer las dificultades y desafíos. La comunicación no es necesariamente formal sino interpersonal, se pone énfasis en la apertura y la confianza. La estructura es horizontal, con pocos niveles. No existe el puesto fijo, sino que se trata de un trabajo con múltiples facetas y tareas. Las decisiones se toman generalmente en equipo. La innovación y la atención al cliente se transforman en dos aspectos vitales.

Participación de los empleados

Como afirma Arias Galicia (1999),

En los últimos años se han popularizado diversos formatos organizacionales tendientes a elevar la competitividad de las empresas. (...) Una idea fundamental estriba en reconocer tácitamente un aspecto trascendente: las personas que realizan un trabajo son quienes mejor lo conocen y, por tanto, pueden aportar ideas para la solución de los problemas.

Son tres los grados que diferencia el autor en relación a la participación de los trabajadores, a saber:

- Cuando los trabajadores no sólo toman parte en las decisiones sino también en la propiedad de la empresa, entonces se habla de *autogestión*.
- En otros casos en que los sindicatos toman parte en la dirección de la empresa aunque sin propiedad exclusiva, entonces se trata de una *cogestión*.
- Por último, si los trabajadores intervienen en la toma de decisiones dentro de propio ámbito, aunque no en los aspectos estratégicos y generales de la empresa, entonces se trata de *participación*. Esta participación tendrá diversas modalidades según las políticas y los tipos de empresas y organizaciones. Si bien no es un campo profundamente estudiado e investigado, se trata de un punto de influencia que ha cobrado gran importancia en la productividad de las empresas. Sin embargo, el éxito de un sistema participativo pareciera depender de distintos factores:
 - la educación y la motivación de los trabajadores para participar, corriendo riesgos de fracaso ya que se trata de un cambio cultural que sólo tendrá efectos a mediano y largo plazos. Por ello, se recomienda implementar los cambios participativos en una sola unidad organizativa para luego mostrar y contar con un modelo.
 - La congruencia necesaria a la hora de implementar un sistema participativo, ya que en muchas ocasiones sólo se desea implementarlo como medio para lograr la productividad esperada, aunque sin el convencimiento y compromiso de los directivos.
 - Un examen cuidadoso de las premisas socioculturales y la planeación estratégica pueden favorecer el éxito del cambio de sistema.

- La planeación cuidadosa y la evaluación de los resultados evitan caer en la búsqueda de resultados rápidos y atropellados que conllevan al fracaso.
- La presencia de un líder, con compromiso y entusiasmo provenientes del propio convencimiento, parece tener gran influencia positiva a la hora de implementarse un sistema participativo en una organización.

En resumen, de acuerdo con Arias García (1999),

La creatividad y todas las facultades humanas, así como el compromiso de las personas, marcará la diferencia para las organizaciones competitivas. No puede pensarse en el éxito sin la participación decidida de todos. (...) Por la competencia en el ámbito mundial y la generación de conocimientos, últimamente se ha mencionado como una necesidad imperiosa de las empresas y las organizaciones, el facultamiento. (p.102)

Misión y Visión de la Organización (AriasGalicia, 1999)

Una organización, para mantener su nivel competitivo, deberá llevar a cabo estrategias que tengan en cuenta los cambios que afectan continuamente el entorno de la misión a cumplir. Para ello será necesario realizar una planeación estratégica del área relativa al factor humano. Este proceso implica un estudio de las fuerzas y las debilidades de la organización, así como de las oportunidades y las amenazas que afectan sobre ella desde los sectores político, económico y social. Esto le permitirá a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones necesarias para elegir, capacitar, desarrollar, etc. a sus empleados, y de esta manera, impulsar los planes que faciliten la consecución de la misión y de los objetivos de la organización. Por ese motivo es de vital importancia que la organización fije su misión o perspectiva de negocios a fin de poder formular los planes estratégicos necesarios que servirán para convertir esa misión en realidad.

“La misión organizacional expresa los objetivos fundamentales y las normas mediante las cuales operas.” (AriasGalicia, 1999) Dicha misión constituirá la razón de ser de la organización y ha de ser redactada por los directivos y actualizarse continuamente, teniendo en cuenta los cambios y avances económicos, políticos y sociales. De acuerdo con

especialistas en planeación estratégica, una misión claramente especificada deberá incluir los siguientes aspectos:

1. Filosofía organizacional
2. Imagen pública de la organización
3. Productos o servicios para proporcionar
4. Importancia del factor humano
5. Clientes a quienes van dirigidos los servicios y/o productos
6. Mercado real y potencial
7. Tecnología necesaria para cumplir las metas
8. Beneficios económicos previstos
9. Ventajas competitivas

En base a la misión organizacional, el área de recursos humanos se ha de desempeñar como asesora de la empresa y respaldar los procesos encaminados al mejoramiento continuo e integral de la empresa (C. E. Torres Sanchez, 2002). Como afirma Alles (2000), si para la empresa los recursos humanos implican un agregado de valor, entonces este objetivo estará incluido en la misión y la visión global de la compañía, formando parte de su planeamiento general.

Es de suma importancia antes de cualquier planeación desde los recursos humanos que los gerentes conozcan el modo en que sus empleados ven la organización y su misión.

Por otra parte, la visión organizacional, de acuerdo con Arias Galicia (1999),

Es la capacidad de visualizar a la institución en un plano conceptual como un todo que evoluciona hacia un fin, una unidad que concentra en sí misma talentos humanos así como recursos económicos y tecnológicos; metas y acciones a realizar hasta alcanzar, en un tiempo determinado y bajo las condiciones previstas, los propósitos deseados.

(p. 324)

En el desempeño de dichos propósitos empresariales, los gerentes de recursos humanos desempeñarán papeles importantes, realizando actividades de servicios, formulando e implementando políticas y cumpliendo el rol de defensores de los empleados, (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001) teniendo como guía la visión globalizadora de la empresa.

El Proceso Administrativo – Desarrollo de los Recursos Humanos

Después de todo lo visto y analizado, se puede afirmar que la principal función del área de Recursos Humanos –y de Desarrollo de Recursos Humanos en particular- es el cuidado del capital intelectual de la compañía” (Alles, 2000), es decir, del capital humano. El proceso administrativo que para ello se utiliza, siguiendo a Arias Galicia (1999), consiste en: diagnosticar, planear, organizar, integrar, ejecutar, controlar y evaluar. Sin bien no en todos los casos se siguen de manera esquemática los pasos mencionados ni el orden, lo importante a considerar son todos los aspectos a la hora de emprender un proyecto de mejoras frente a problemáticas y/o nuevos desafíos por enfrentar desde la organización.

A continuación se dará una breve explicación de las diferentes etapas (AriasGalicia, 1999):

- a) *Diagnóstico*: siempre que se presenta una situación de insatisfacción imperante en la organización o la necesidad de una mejora, será necesario determinar cómo sería la situación deseada a partir de una serie de estándares o normas a fin de poder diagnosticar y analizar en detalle los posibles factores ocasionadores de la diferencia entre la situación presente y la deseada.
- b) *Planeación*: comenzará siempre con la determinación de la misión y la visión de la organización, si no la tuviera, o en su revisión y actualización, para luego continuar con la fijación de los objetivos por alcanzar de acuerdo a los cambios necesarios revelados en el diagnóstico. Determinando los plazos para la consecución de dichos objetivos, se tiene un programa, el cual es importante recalcar, no debe ser un esquema rígido, sino más bien lo suficientemente flexible como para adecuarse a situaciones imprevistas. Por otro lado, los objetivos servirán para: determinar los cursos de acción (dirigir el esfuerzo), justificar y legitimar las acciones, asignar los recursos, motivar y evaluar las acciones.
- c) *Integración*: se trata de la unión de los diversos responsables de las distintas acciones que serán necesarias para alcanzar la misión. Un punto importante a tener en cuenta es la flexibilidad, ya que en muchas ocasiones podrán presentarse aportaciones de ideas y conocimientos de los nuevos miembros del equipo, que pueden derivar en cambios o modificaciones de los planes y programas, y hasta incluso del diagnóstico mismo.

- d) *Organización*: “se fijan las responsabilidades de cada miembro del equipo. Así como las acciones a emprender por cada cual” (AriasGalicia, 1999). Sin embargo, lo importante será siempre alcanzar la misión, y esto será responsabilidad de todo el equipo.
- e) *Ejecución*: luego de establecer los planes y distribuir las tareas, llega entonces el momento de pasar a la acción, de llevar a cabo las diferentes actividades previamente estipuladas. Serán de vital importancia para el éxito de la planeación la comunicación, la motivación y el compromiso de todos los miembros de la organización.
- f) *Control*: un punto que no debe saltarse desde el inicio de la planeación será el control y la verificación de la congruencia y la cercanía de los planes, las acciones y los logros. El control va íntimamente ligado al establecimiento de los estándares y las normas.
- g) *Evaluación*: también esta etapa debe iniciarse con la planeación, y tendrá como base dos cuestionamientos fundamentales: En primer lugar, suponiendo que se han alcanzado algunos avances, habrá que evaluar si los beneficios resultaron mayores a los costos, a fin de poder considerar si ha predominado la eficiencia (logros con costos menores a los beneficios) sobre la eficacia (avanzar sobre los objetivos, cueste lo que cueste) o viceversa. Aquí entrará en juego también la calidad de vida como parte de los beneficios, ya que las acciones que se lleven a cabo no tendrían sentido si no contribuyeran también favorablemente en la calidad de vida de las personas. Y en segundo lugar, habrá que evaluar si los logros alcanzados se debieron a las acciones emprendidas, si son independientes de éstas o si en realidad se dieron a pesar de dichas acciones. Para este tipo de evaluación será necesario un estudio minucioso en todos sus detalles.

La planeación eficaz de los Recursos Humanos

Tal como afirman Bohlander, Snell y Sherman (2001),

La estructura de una organización y el diseño de los puestos en su interior afectan la capacidad de dicha organización para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, estos objetivos sólo pueden alcanzarse mediante los esfuerzos de las personas. Por tanto, es esencial que los puestos en la organización cuenten con personal calificado para

desempeñarlos. Cumplir estas necesidades de personal requiere una planeación eficaz de los recursos humanos. (p.122)

Dicha planeación consiste, siguiendo con los mencionados autores, en “el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera” (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

Teniendo en cuenta los cambios permanentes que se dan en la población trabajadora, es necesario la participación activa de los gerentes en la administración de los recursos humanos a fin de evitar pérdidas económicas para la empresa, ya que la falta de una planeación estratégica eficaz puede incurrir en costos altísimos, además de obstaculizar la carrera o desarrollo profesional o personal de sus empleados.

Son tres las maneras como la administración de los recursos humanos y la planeación estratégica se vinculan estrechamente, según Bohlander et. al. (2001), a saber:

- *En los procesos de planeación:* tanto la planeación de recursos humanos como la estratégica se relacionan de principio a fin, incluso, en las grandes empresas, prácticamente no existe diferencia, ya que todo lo referente a los recursos humanos es considerado como algo inherente a la administración total de la empresa. Los mismos gerentes de RH forman parte del comité directivo de la organización. En los casos en que no se cumple este paradigma, sin embargo, ambos procesos se ven relacionados dado que la planeación de recursos humanos proporciona una serie de datos para la formulación de estrategias, en términos de lo que sería posible, además de que se verán ligadas a la hora de la implantación de dichas estrategias.
- *En las competencias centrales:* dichas competencias están dadas por las habilidades de los empleados y el capital humano, por lo que es de gran importancia para la planeación estratégica las organizaciones que compiten en base a sus competencias, poder determinar si existen en efecto las personas adecuadas para ejecutar su estrategia. Y es precisamente en este punto en donde convergen ambos procesos, ya que el área de recursos humanos será la que deberá colaborar en el estudio de los costos y los beneficios al aplicar en un empleo en lugar de otro.
- *En la articulación de las políticas los programas y las prácticas de recursos humanos con los requisitos de la estrategia de la organización.* Ambas deben coincidir externa e internamente, es decir, tanto entre los objetivos del negocio y las iniciativas

principales de RH, como en la configuración de las prácticas de RH, puesto que todas son articuladas. Además, la administración de recursos humanos se concentra también en asegurar la flexibilidad en dos aspectos: la coordinación en la reasignación de los recursos, haciendo frente a las necesidades que surgen, y la flexibilidad de los recursos, contando con personas capaces de realizar diferentes tareas de diversas maneras.

Factores influyentes en la planeación y el funcionamiento de la organización

Son numerosos los factores externos que inciden de manera directa e indirecta en la dirección de las organizaciones y en la administración del personal. Explorando el entorno y evaluando los constantes cambios que ofrece, la organización no se verá sorprendida con la guardia baja, ya que podrá anticiparse y hacer los ajustes necesarios (Bohlander, Snell, & Sherman, 2001).

En términos generales, según Bohlander et. al. (2001), son seis los principales puntos influyentes que los administradores deben vigilar:

- 1- Factores económicos, incluyendo las condiciones generales y regionales.
- 2- Tendencias competitivas, inclusive procesos nuevos, servicios e innovaciones.
- 3- Cambios tecnológicos
- 4- Aspectos políticos y legislativos, incluyendo leyes y disposiciones administrativas.
- 5- Aspectos sociales, incluyendo el cuidado de los niños (guarderías) y las prioridades en la educación.
- 6- Tendencias demográficas, incluyendo edad, composición étnica y analfabetismo.

En otros términos más puntuales, Arias Galicia (1999) escribe los siguientes factores externos influyentes en las estrategias de las organizaciones: la tasa de inflación, la productividad, la tasa de empleo, los patrones de consumo, las paridades de las monedas, las tasas de impuestos, las políticas monetarias, la productividad del mercado, la tendencia del mercado de valores, la escolaridad de la población, la evolución de la población económicamente activa. Además, agrega, entre otros: las tasas de nacimiento, muerte y divorcio, los valores culturales, los estilos de vida, los programas ambientales, etc.

Por otra parte, es importante también poner atención en el medio ambiente interno y los diferentes factores que pueden incidir en el desempeño y la productividad de la organización. Siguiendo con Arias Galicia (1999), refiere en detalle como factores internos influyentes: el conocimiento y manejo de las fortalezas y debilidades del área relativa al factor humano, la tecnología instalada, la estructura administrativa, la cultura organizacional, los objetivos organizacionales, el estado financiero de la misma. De allí la necesidad de las auditorías a fin de evaluar las actitudes y actividades de los empleados. Entre los cuestionamientos que se deberían plantear, Bohlander et. al. (2001) proponen: la utilización del tiempo de que disponen los empleados, la mutua interacción, la autoridad de que disponen, cómo es el estilo de liderazgo de los gerentes, qué carrera puede hacer el personal dentro de la organización.

Diseño para la matriz de planeación estratégica: Método FODA (Loopian Centro de Estudios - Modulo 2, 2012)

El método FODA “permite analizar, en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y las amenazas del contexto”, con lo que hace posible “diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y su acción en el medio” (Loopian Centro de Estudios - Modulo 2, 2012).

Las fortalezas encierran fuerzas impulsoras, capacidades propias de los empleados, situaciones, atributos, cualidad y recursos de la organización que hacen al cumplimiento de la misión organizacional. Por el contrario, las debilidades encierran una serie de dificultades, problemas, limitaciones, que impiden el adecuado desempeño en la gestión laboral. El análisis de ambas, permitirá a la empresa elaborar estrategias a fin de impulsar las fortalezas y corregir o eliminar las debilidades. Es importante en esta evaluación interna comenzar por conceptualizar los factores que serán evaluados y jerarquizarlos de acuerdo a su importancia.

En lo referente al contexto externo, las oportunidades encierran los factores que favorecen el éxito de productividad empresarial, mientras que las amenazas implican los riesgos a los que la organización se enfrenta en su competencia. Se trata de una evaluación

que deberá realizarse minuciosamente y lo más profundamente posible, según los diferentes aspectos que inciden: político, demográfico, económico, etc.

Una vez que se ha logrado el análisis interno y externo, se procede a analizar los factores conjuntamente, a saber: Fortalezas-Oportunidades, Fortalezas-Amenazas; Debilidades-Oportunidades, Debilidades-Amenazas, a fin de poder concretizar próximos objetivos de mejoras, profundizaciones, cambios, desafíos. En el siguiente cuadro se podrá observar una de las formas posibles de plasmar las evaluaciones y estrategias. (AriasGalicia, 1999)

	Detalle de las FORTALEZAS	Detalle de las DEBILIDADES
Detalle de las OPORTUNIDADES	FO: usar fuerzas para tomar ventaja de oportunidades.	DO: vencer debilidades para tomar ventaja de oportunidades.
	ESTRATEGIAS	
Detalle de las AMENAZAS	FA: usar fuerzas para evitar amenazas.	FO: minimizar debilidades para evitar amenazas.

El Capital Humano

Tal como afirman Bohlander et.al. (2001), el hecho de que las organizaciones adquieran más y más conciencia de la competencia existente en el desempeño de los empleados, pone de relieve la importancia para el éxito de una adecuada administración del capital humano,

expresión genérica que se utiliza para describir el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que pueden no aparecer en la hoja de balance de la compañía y que, sin embargo, poseen un impacto tremendo en el desempeño de la empresa. (p. 14)

O siguiendo a Arias Galicia (1999)

El capital humano se entiende como todos aquellos factores poseídos por los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social de incrementar la calidad de vida general. (p. 373)

Es por eso que las grandes empresas cada vez cobran más conciencia sobre la administración cuidadosa que requiere el capital humano, ya que mayor será su éxito, cuanto mejor provecho obtengan de él. Por ello, será de gran importancia para la organización contar con un inventario del capital humano con que cuenta. De esa manera, se tendrá conocimiento sobre las experiencias, las habilidades y los intereses de cada uno de los empleados. Además, con base en un inventario, se podrán determinar reemplazos, ascensos y transferencias (AriasGalicia, 1999).

Siguiendo con Arias Galicia (1999), el capital humano comprende:



Sin importar si se trata de una organización de tipo piramidal, circular u horizontal, en todas se llega siempre al interrogante sobre el capital humano y qué departamento lleva adelante su administración. De acuerdo con Arias Galicia (1999), la “responsabilidad es de cada miembro de la empresa u organización” (p.376). Sin embargo, el área de los recursos humanos será la que concentrará mayores conocimientos y experiencia respecto a las facultades humanas, su administración, desarrollo y conservación, transformándose a sí en un área de servicios, cuya tarea fundamental será brindar apoyo y asesoramiento a las demás áreas, a fin de lograr entre todas un alto desempeño.

Síntesis

El Departamento de Recursos Humanos, en resumen, dentro de su función principal como administradora del capital humano, estará a cargo de: (Recursos Humanos, sitio web, 2011)

- Asesorar y apoyar a los dirigentes y gerentes de las demás áreas.
- Describir las responsabilidades y cualidades necesarias para cada puesto.
- Evaluar y promover el desempeño del personal.
- Reclutamiento y selección del personal.
- Capacitaciones y desarrollo de programas y cursos que aumenten y mejoren los conocimientos del personal.
- Tener control de los beneficios para el personal
- Brindar ayuda a los empleados en todos los aspectos posibles.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión.

Como afirman algunos autores: (Loopian Centro de Estudios - Modulo 1, 2012)

Hoy en día buscar la satisfacción del cliente implica buscar la satisfacción del trabajador. Aquella no se puede alcanzar si ésta no se materializa antes. La importancia de uno supone la importancia del otro. (...) Dado que son los trabajadores quienes se encargan de poner en movimiento a la organización, es indispensable que reflexionen permanentemente en mejorar la calidad de su trabajo. (...) Los responsables de la Gestión de Personal deben diseñar e implementar los procesos técnicos que favorezcan el desarrollo y la satisfacción del trabajador, lo que redundará en la satisfacción del cliente. (p.8)

Anexo: ejemplo de evaluación de las necesidades de un área

Empresa: Se trata de una Obra Social Empresarial (Anónima)

Área a evaluar: Departamento de Atención Personalizada.

Cantidad de empleados: 1 recepcionista, 3 asistentes de atención al público, 3 asistentes administrativas, 2 encargadas, 1 Subgerente.

Funciones Principales: atención de los socios: autorizaciones de prácticas médicas, liquidación de reintegros.

Funciones de cada empleada:

- **Recepcionista:** recepción de los socios, atención telefónica. Además: referente en el área de Psicología.
- **Asistente 1:** atención de socios, autorizaciones de prácticas, liquidación de reintegros, consultas varias. Además: referente en el área de Drogodependencia, Oncología y HIV.
- **Asistente 2:** atención de socios, autorizaciones de prácticas, liquidación de reintegros, consultas varias. Además: referente en el área de Reintegros del Interior de la Provincia.
- **Asistente 3:** atención de socios, autorizaciones de prácticas, liquidación de reintegros, consultas varias. Además: referente en el área de Discapacidad.
- **Asistente 4:** referente del área de odontología, colaboración en emisión de autorizaciones de internación.
- **Asistente 5:** encargada de APE, (institución nacional ante la cual las obras sociales pueden aspirar a recuperar servicios brindados en el área de discapacidad).
- **Asistente de terreno:** encargada del área de internación. Además: visita a los socios internados.
- **Encargada del DAP:** seguimiento de las asistentes de atención al público, elaboración de informes de las excepciones otorgadas a socios, actualización permanente de la cobertura. Referente de las prácticas ambulatorias.
- **Encargada de DAP 2:** referente en el área de internación domiciliaria. Encargadas en el área de Reintegros de la Filial.
- **Subgerente de DAP:** seguimiento y apoyo de su equipo de trabajo, autorizaciones y estudio de casos especiales.

	<p><i>OPORTUNIDADES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Capacitaciones desde Capital Federal por videoconferencias. -Minutos libres por la mañana y por la tarde a fin de distenderse y poder atender a los socios con una mejor disposición. -Aceptación de la Gerencia para la incorporación de una nueva empleada. 	<p><i>AMENAZAS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Errores por parte de las empleadas a raíz de la sobrecarga de trabajo. -Posible disconformidad de los socios por la demora en sus trámites. -Posibles ofertas laborales de otras empresas, ofreciendo una atención al público más organizada y mejor distribuida.
<p><i>FORTALEZAS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Buen trabajo en equipo. Apoyo y colaboración mutua. -Desempeño responsable y eficaz de las empleadas. -Conformidad de los socios en la atención recibida y la resolución de sus inquietudes. -Buena disposición y apertura por parte de las empleadas ante las nuevas disposiciones. -Conocimientos generales de cada empleada en cada área a fin de poder cubrir necesidades en caso de reemplazos. 	<p><i>ESTRATEGIAS (FO)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Incorporación de una nueva empleada según las características y cualidades propias del equipo de trabajo actual, a fin de mantener la homogeneidad. 	<p><i>ESTRATEGIAS (FA)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -Incorporación de una empleada más en el grupo del DAP, y con ello evaluar una posible planeación de redistribución de tareas y tiempos libres, a fin de mejorar la calidad de vida de las empleadas en sus horas de trabajo, especialmente en cuanto a los nervios y la presión por tanta demanda.

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<ul style="list-style-type: none"> -Falta de conocimientos informáticos por parte de algunas empleadas. -Cada empleada referente de dos o más áreas a la vez. -Sin espacio físico para un descanso de algunos minutos a fin de despejarse. -Mal funcionamiento de la central telefónica, lo que hace que las empleadas que atienden al público se vean interrumpidas de manera consecutiva. -Falta de definición en el proceso de algunos trámites. -Constantes envíos de información actualizada vía email, lo que hace que las empleadas no lo aprehendan correctamente debido a la demanda de público y a la extensión de los emails. -Falta de reuniones del sector en cuestión a fin de dar oportunidad para aclarar conceptos, expresar dudas, insatisfacciones, experiencias, etc. -Falta de personal médico para autorizaciones o consultas en momentos de mucho público. 	<ul style="list-style-type: none"> -Elevar el número de capacitaciones según cada empleada lo necesite. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reevaluar pasos a seguir en los procesos definidos hasta el momento. -Establecer reuniones periódicas de todo el equipo no a modo de capacitaciones y actualizaciones, sino a fin de dar oportunidad a las empleadas a expresar inquietudes, dudas, etc.

Bibliografía

Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.

AriasGalicía. (1999). *Administración de los Recursos Humanos para el alto desempeño*. Mexico: Trillas.

Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson Learning.

Loopian Centro de Estudios - Modulo 1. (2012). *Curso de Asistente de Recursos Humanos - Modulo 1*. Obtenido de www.loopian.com.ar

Loopian Centro de Estudios - Modulo 2. (2012). *Curso de Asistente de Recursos Humanos - Módulo 2*. Obtenido de www.loopian.com.ar

Loopian Centro de Estudios - Modulo 4. (2012). *Curso de Asistente de Recursos Humanos - Módulo 4*. Obtenido de www.loopian.com.ar

Recursos Humanos, sitio web. (2011). *Los Recursos Humanos*. Obtenido de www.losrecursoshumanos.com