

Gestión Integral de Recursos Humanos

Luis Arturo Rivas Tovar

Trayectoria de Gestión

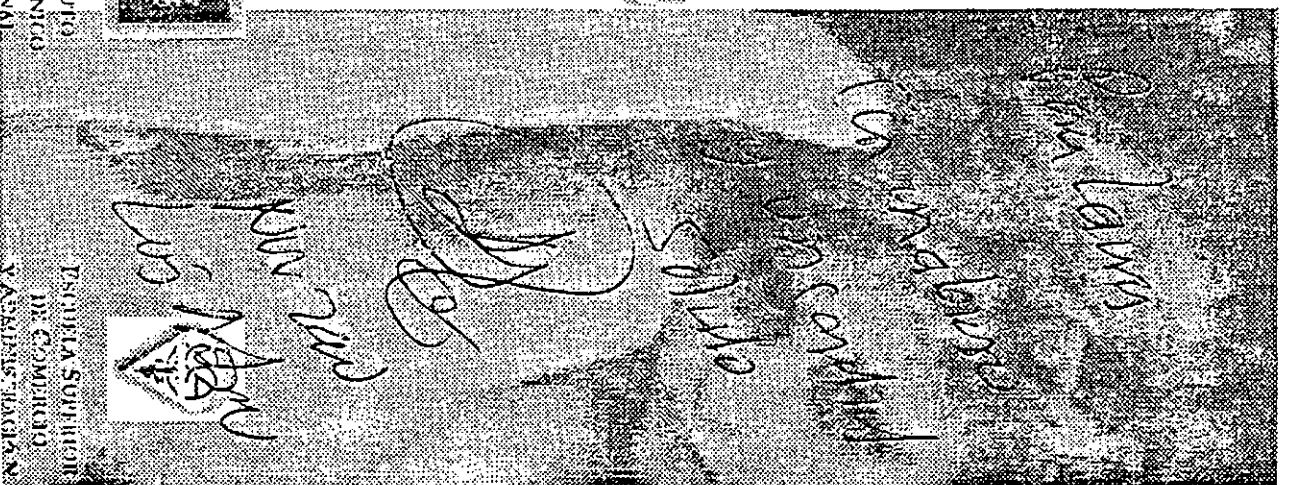


EDICIONES TALLER ABIERTO
SOCIEDAD COOPERATIVA
DE PRODUCCIÓN S.S.C.L.



INSTITUTO
POLITECNICO
NACIONAL

ESQUEMA SUPERIOR
DE COMERCIO
Y ADMINISTRACIÓN



DE RECURSOS HUMANOS

tiembre de 1999.

uz.

S. C. L.

a cargo de:

ÍNDICE

UNIDAD 1

La evolución histórica de la administración
de los recursos humanos.....5

UNIDAD 2

La vinculación de la función de recursos humanos
en la estrategia del negocio.....19

UNIDAD 3

Planificación de recursos humanos.....61

UNIDAD 4

Selección e inducción de personal.....85

UNIDAD 5

Formación y desarrollo.....121

UNIDAD 6

La planeación de carrera.....141

UNIDAD 7

La administración de remuneraciones.....161

UNIDAD 8

Técnicas de negociación y manejo de conflictos.....241

UNIDAD 9

Dirección de equipos de trabajo.....281

UNIDAD 10

Tendencias de la administración de recursos humanos.....317

Unidad 1

La evolución de la gestión integral de recursos humanos

Índice

La evolución histórica de la administración de los recursos humanos
Funciones de un departamento de recursos humanos bajo un enfoque clásico
Cambios en la denominación de la función de recursos humanos
Áreas organizacionales en la función de recursos humanos en corporativos internacionales
La gestión integral de recursos humanos

Objetivos de la unidad

- Ofrecer una visión panorámica de la evolución de la administración de recursos humanos.
- Identificar históricamente las áreas de mayor desarrollo dentro de la gestión de recursos humanos así como, las áreas emergentes que se han incorporado recientemente.
- Destacar el carácter integral de la gestión de recursos humanos y su importancia para el éxito de una empresa.

La evolución histórica de la administración de los recursos humanos

Los orígenes de la Administración de Recursos Humanos (RR.HH.) se confunden en la historia con otras muchas disciplinas. Si se acepta que la coordinación de la energía humana en el logro de un propósito específico constituye la esencia misma de la RR.HH., entonces podemos afirmar que todas las actividades de los grandes líderes a lo largo de la Historia, que han conducido a sus pueblos invocando dioses, religiones o la conquista de fama, fortuna o nuevas tierras, fueron en realidad administradores de Recursos Humanos. Por lo tanto, el describir la historia de la RR.HH. sería la crónica misma de la Historia.

Tal enfoque parece excesivo orgullo funcional, por lo cual, la evolución de la Administración de Recursos Humanos debe ubicarse en fechas más recientes, cuando surgen los talleres comunales y los gremios en el periodo medieval.

Ante la dificultad de hacer una disertación histórica del nacimiento del concepto de industria y empresa, reduciré la historia de la función a la cita del primer caso claro de administración moderna de RR.HH., en el conocido y multitudinario ejemplo de división del trabajo que hace Adam Smith en el siglo XVIII, en su libro *la Riqueza de las Naciones*. Smith destacó la importancia y la productividad comparada de elaborar alfileres bajo el principio de la división industrial del trabajo.

El nacimiento de la RR.HH. como una área diferenciada del conocimiento, es sin embargo, mucho más reciente y podríamos decir que va con el siglo. Más aún la administración de personal tal y como se estudia en las escuelas de negocios parecería ser de interés para un número muy reducido de empresas. Sin embargo, como veremos una buena administración de los recursos humanos puede ser la causa del éxito de una Pequeña o mediana empresa PYME.

...el 80 % de las empresas tiene como máximo 2 empleados. La Historia de la RR.HH. es principalmente la de empresas de más de 200 personas, o sea el 0.27 % del total empresarial!

A fin de proporcionar una visión panorámica de la manera en que ha evolucionado la función, lo cuál, permitirá identificar las nuevas aportaciones que serán descritas en unidades posteriores. Presentaré los cambios fundamentales ocurridos a lo largo del el siglo XX.

¹ Fombonne Jean "Historia de la Función de personal" en Weis Dimitri "Tratado de la función de recursos humanos" CND. 1993. pag.49

La administración de la eficiencia y los recursos humanos

Pese a las críticas de las que ha sido objeto sus ideas - desvinculadas del contexto histórico en el que fueron realizadas -, es sin duda, Frederik Taylor, quien le da vida indirectamente a los departamentos de personal.

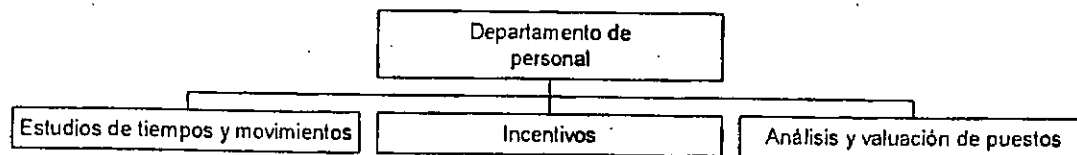
Bajo su concepción y de acuerdo a lo establecido en su famoso y celebre libro *Los principios de la Administración Científica*, Taylor creía que la racionalización del trabajo eficiente era la causa del progreso y proponía seguir 4 principios:

1. Separación del trabajo entre las personas que estudian el trabajo y quienes lo ejecutan
2. Fragmentación del trabajo de una tarea global a otras tareas más simples.
3. Incentivar a los trabajadores por medio de primas e incentivos económicos.
4. Difundir la idea de que los objetivos del trabajador y la empresa son los mismos.

Acusado frecuentemente de obtuso, reduccionista y mecanicista, Taylor demostró con su éxito abrumador al elevar la productividad de las compañías norteamericanas de su tiempo, que sus principios eran bastante efectivos y aunque dichos principios tienen evidentemente lagunas filosóficas y son demasiado rígidos y planos, hay que ubicar estas ideas dentro de esa época, en la que se esperaba que los empleados trabajaran 14 horas diarias, por sueldos de miseria. Sus ideas, no solamente fueron revolucionarias sino diría que verdaderamente socialistas. Como lo ha demostrado la desaparición del modelo de socialismo autoritario, la verdadera distribución de la riqueza pasa por el aumento constante de la riqueza y la productividad de un país.

Cualquier organización así sea la más altruista y humanitaria debe regirse bajo los principios de racionalidad económica y la eficiencia. Esto es lo que ayudó a estimular Taylor con sus principios, generando con ellos, bienestar y una mejora de los niveles de calidad de vida de los trabajadores norteamericanos. La creación de los principios de Taylor, propició la necesidad de un departamento que se encargara de estas tareas de estímulo de la eficiencia, haciendo así, los primeros departamentos de personal con tres áreas básicas:

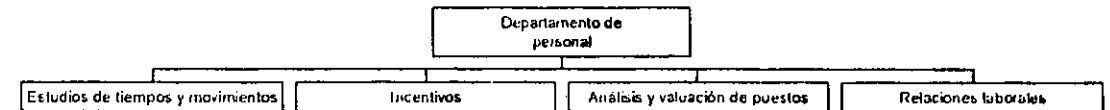
Figura 1:
Estructura de los departamentos de personal



Fuente: Elaboración propia

Las críticas a los métodos de Taylor y su excesivo énfasis en el hombre económico, generó con el paso del tiempo no pocos enfrentamientos con los sindicatos. Estos obligaron a que el trato y la relación con ellos fueran privilegiados, haciéndose inevitable que las competencias del naciente departamento de personal se ampliaran, incorporando el área relaciones industriales, con dos secciones básicas: negociación colectiva y resolución de conflictos.

Figura 2:
Segunda fase de la evolución de los departamentos de personal



Fuente: Elaboración propia

En 1917 se crea por primera vez un curso en la *Warton University* de Estados Unidos de Administración de personal, el cual incluía el estudio de los grandes temas de la naciente especialidad, incluyendo aspectos como el manejo de huelga y el derecho laboral aún muy poco desarrollado.

Las personas, los grupos y la administración de los recursos humanos

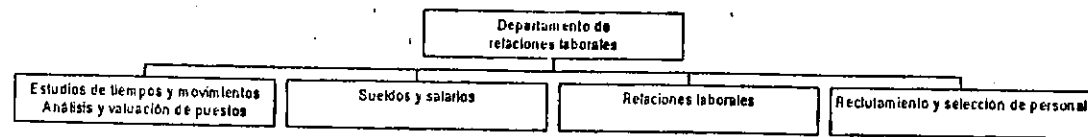
Los estudios realizados por Elton Mayo en la *Western Electric Company* y la Empresa *Hartowne* en la década de los 20's, pusieron de manifiesto las necesidades sociales y la importancia de los grupos en las organizaciones, de modo que esto aunado a la demanda de los sindicatos y la investigación de campo en la materia realizada por los investigadores, contribuyeron a incorporar bajo la función de administración de personal, tareas de carácter social que constituyeran una moneda de cambio en las negociaciones y conflictos laborales, creándose consecuentemente las áreas de medicina, vivienda y prestaciones sociales.

La psicología y la administración de recursos humanos

En 1921 apareció el primer libro de Recursos Humanos llamado en inglés "*Personnel Management*" el cual incluía los primeros trabajos de su autor Walter Dill Scott sobre la psicología aplicada, que daría origen a la creación de los psicólogos industriales.

En 1945 al terminar el conflicto bélico mundial, fue creada por primera vez dentro de la *American Psychological Association*, una sección de Psicología Industrial y Comercial estimulando con ello, la aplicación de estas técnicas al estudio del trabajo y su entorno, dando como resultado las primeras áreas de Psicología Industrial, dentro de los departamentos de personal, con dos secciones básicas: selección de personal y formación.

Figura 3:
Tercera fase de la evolución de los departamentos de personal



Fuente: *Elaboración propia*

La creciente popularidad de Elton Mayo y la eclosión del Estado de Bienestar en el mundo, estimuló el cambio y la adaptación del papel del departamento de personal con nuevas tareas que le dieran un rostro más humano, y aunque las áreas de Relaciones Humanas no fueron incorporadas de un modo generalizado a las funciones de los departamentos de personal, si se incorporaron nuevas competencias como la planificación de los recursos humanos, la administración de las jubilaciones y los fondos de pensiones, el seguimiento de la carrera y los sistemas de recompensas bajo un concepto más amplio, lo cual ha perfilado la nueva imagen de los departamentos de personal que han cambiado su nombre por departamentos de recursos humanos en un esfuerzo por enfatizar sus nuevas tareas y desligarse de la visión mecanicista del pasado.

La aparición del libro de Douglas McGregor *El lado humano de la organización*, contribuyeron a dar el énfasis humanista en la administración de la energía humana y los trabajos de Maslow y Herzberg en el campo de la psicología de corte humanista impulsaron definitivamente el perfil más social y humanista del diseño de las estructuras de los RR.HH.

Las tareas tradicionales de recursos humanos

Las áreas de recursos humanos tienen diferentes composiciones en un amplio espectro que va, desde las funciones clásicas como: administración de sueldos y salarios, hasta el control de accidentes, el control de la dotación de servicios médicos y los aspectos relativos a la seguridad e higiene en el trabajo.

La composición de los departamentos de los recursos humanos, en nuestros días ha cambiado y se ha transformado - casi siempre - siguiendo a las legislaciones sobre el trabajo y la sanidad. En la misma Europa como se demostrará más adelante, la estructura de los departamentos de personal dista mucho de ser homogénea. A fin de dar alguna luz sobre los temas que pueden ser campo de la atención de los departamentos modernos, a continuación presento un resumen, que aunque didáctico nunca deja de ser incompleto.

Cuadro 1:
Funciones de un departamento de Recursos Humanos bajo un enfoque clásico

Nóminas	Sueldos Salarios Incentivos Seguridad social
Empleo	Reclutamiento Selección Inducción
Formación	Capacitación Desarrollo Planeación de carreras
Servicios	Servicios médicos Prestaciones al personal
Ingeniería administrativa	Análisis de puestos Valuación de puestos Evaluación del desempeño Estudios del trabajo
Administración	Control de asistencia Administración de archivos Estadísticas y costos de personal Contratación
Seguridad e higiene	Seguridad e Higiene Ergonomía
Relaciones laborales	Negociación colectiva Reclamaciones Administración del contrato colectivo
Gabinete jurídico	Demandas Investigaciones administrativas.

Fuente: *Elaboración Propia adaptado de Rub-Lan Buades: Administraron de RII " ETE España 1996n pp.35*

En las empresas modernas la búsqueda de una denominación de la tarea de RR.HH. ha motivado distintas propuestas que pueden ser resumidas como sigue:

Cuadro 2:
Cambios en la denominación de la función de recursos humanos

	Años 50's	Años 60's	Actual	Futura
Denominación	Personal	Relaciones industriales Relaciones laborales Personal	Recursos humanos Dirección y desarrollo de personas	Administración de la energía humana
Papel	Eficiencia de talleres	Social	Estratégico	Administración centrada en el hombre
Objetivo	Administración de salarios y aplicación de códigos de conducta	Cl. laboral	Eficiencia organizativa	Administración del saber humano
Contenido Básico	Aplicación normativa	Negociación de las condiciones de Trabajo	Formación y comunicación empresarial	Búsqueda de la eficiencia con el privilegio de las necesidades humanas

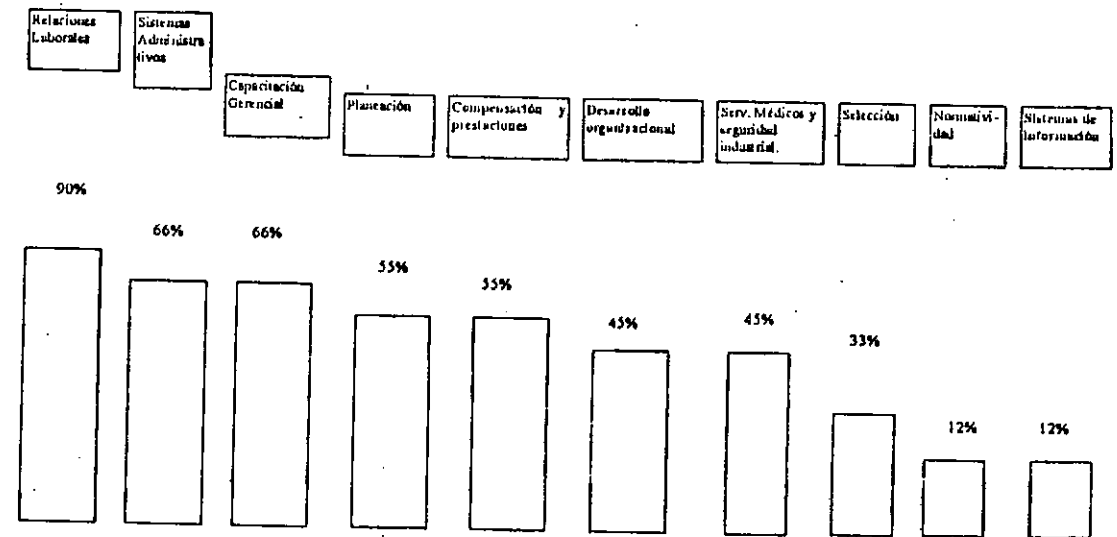
Fuente: Adaptado por el autor con base en "La nueva dirección de personas" citado por Cuadernos de Gestión en Informe RRHH # 6 pp.33 Oct. 1995.

A partir de la década de los 70's se empieza a producir una preocupación creciente por los aspectos relativos a la estrategia del negocio y la estructuración de planes orientados, ya no tanto a la predicción del futuro sino a la adecuación de la estructura y la construcción misma de los escenarios de actuación deseados. En este ámbito, el papel de la función de recursos humanos se vio influenciada tanto por el discurso como por los términos manejados, y la gran preocupación a partir de entonces, ha sido aterrizar los conceptos de estrategia del negocio a la comprensión y el involucramiento de las personas. Desde entonces el viejo departamento de personal ha comenzado a adquirir nombres más audaces tales como: administración

estratégica de recursos humanos; gestión estratégica de recursos humanos; y más recientemente, administración integral de la energía humana.

La nueva organización de la función de recursos humanos según una encuesta realizada por el grupo Booz Allen entre corporativos internacionales indica la siguiente frecuencia de aparición de la función.

Figura 4:
Áreas organizacionales en la función de recursos humanos en corporativos internacionales
(Porcentaje de veces que apareció el área en la muestra)



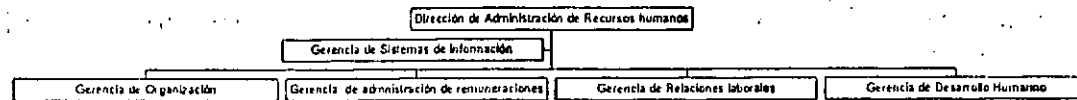
Fuente: elaboración propia a partir de encuestas BH. 1993

Como puede observarse existe un predominio del área de relaciones laborales sobre las demás. Otro cambio que salta a la vista, es que las áreas de planeación y desarrollo organizacional, se encuentran ahora adscritas a recursos humanos.

Por supuesto las áreas clásicas como son: capacitación (formación), compensaciones, y selección de personal, están representadas, pero con una coexistencia con otras áreas relativamente modernas como son: la Normatividad y los sistemas de información.

En la actualidad, la función de recursos humanos se esfuerza cada día más por recuperar su carácter estratégico incorporando nuevas funciones y redimensionando sus quehaceres, de un modo más sistemático e integral.

Figura 5:
Estructura de organización de la función de Recursos Humanos
en empresas de alto desempeño



Fuente: Elaboración propia

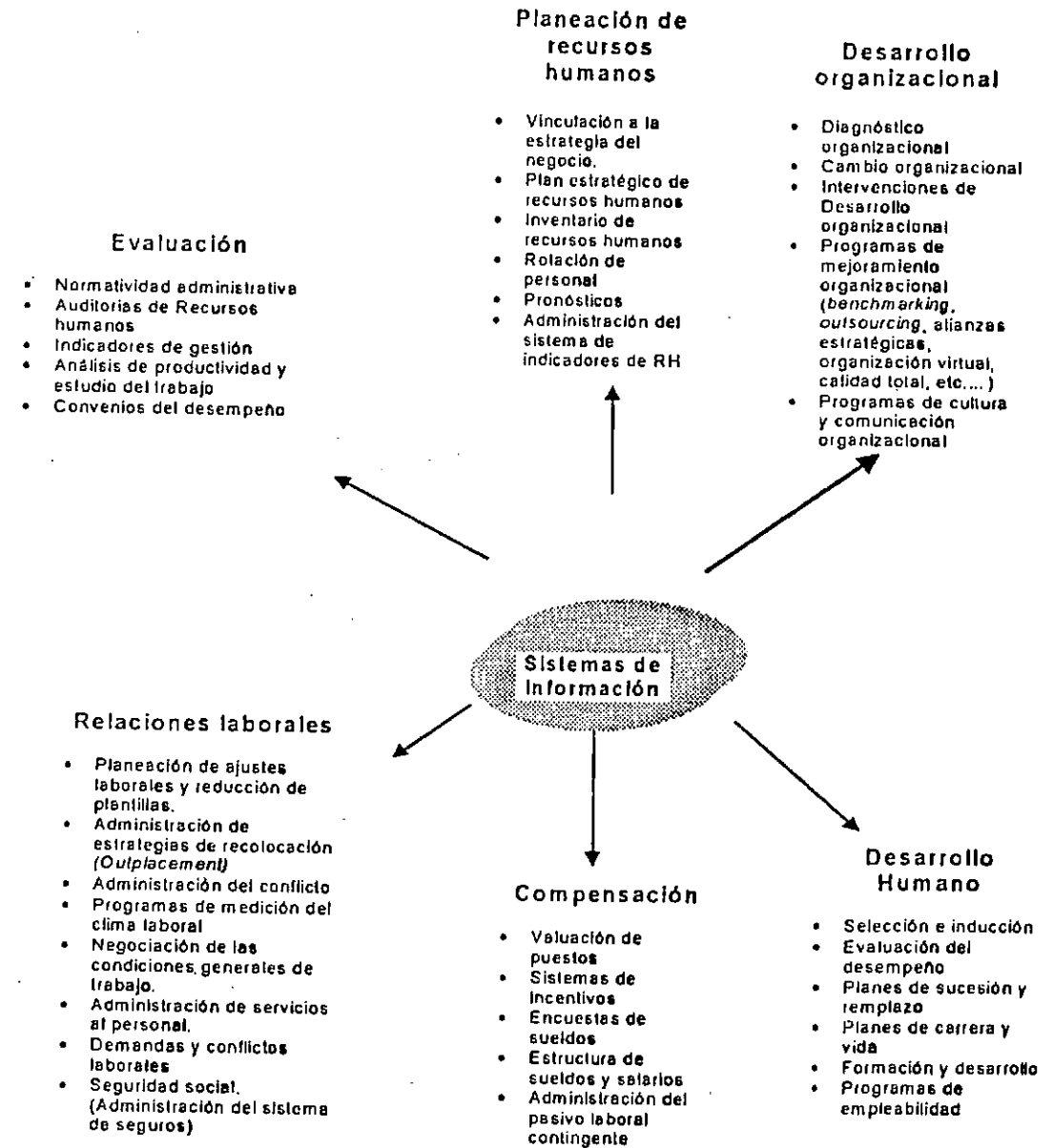
Si bien, es prematuro decir que las funciones clásicas como la negociación laboral y la administración del conflicto han sido superadas, algunas de las tareas se han enriquecido migrando hacia ideas más completas, por ejemplo, la Formación (capacitación) se ha convertido en *desarrollo humano*, las áreas de ingeniería industrial se han convertido en *desarrollo organizacional*, y la administración de sueldos y salarios se ha convertido en *administración de compensaciones*.

Adicionalmente, la globalización económica y la operación de las empresas en diversos países ha evidenciado que formas de administración y estilos de remuneración que son exitosos en ciertos países no funcionan en otros, por lo cual, la preocupación por los aspectos culturales ha desembocado en la convicción que de la misma manera en que los países se diferencian por sus costumbres, tradiciones y valores, las empresas tienen distinciones culturales no sólo entre empresas de un mismo sector industrial, sino entre departamentos de la propia organización.

El tema de la cultura organizacional que será tratado más adelante, es por tanto una de las nuevas tareas de las Direcciones de Recursos Humanos, ya que es evidente que muchas de las reuniones que organizan los departamentos de RR. HH. son ritos y ceremonias que tienden a reforzar y a mantener las culturas en las organizaciones. Una manera sencilla de ver cuales son las normas de conducta que promueve una empresa, es observar qué factores se consideran en los métodos de evaluación del desempeño y qué rendimientos son premiados.

A partir de la década de los 90's también ha surgido una corriente neo-humanista que afirma que es incorrecto hablar de recursos humanos, ya que esto es demasiado cuantitativo y desvalora *al factor humano*. Esta discusión me parece baladí ya que es común que se usen conceptos que suenan bien para justificar una política falsamente participativa y autoritaria en el fondo. Aunque la denominación del órgano que maneja la función de recursos humanos no es un asunto sin importancia pero más que el nombre se debe observar qué funciones desarrollan los departamentos, para juzgar si en verdad se trata de una administración humanista o de un tímo.

Figura 6:
La Gestión integral de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

Bajo esta idea la administración de recursos humanos es un esfuerzo integral basado en sistemas de información que son lo que une a las diversas tareas bajo la premisa de lograr la creación de valor en el trabajo y energía humanas armonizándola con las necesidades de una administración centrada en el hombre.

Resumen

La administración de recursos humanos ha sido importante desde la organización de los primeros grupos humanos, pero como una disciplina integrada y objeto de estudio es muy reciente. Es posible decir que nace con el siglo XX.

Al inicio, los departamentos se ocuparon de medir la eficiencia de las personas en las organizaciones, estructurándose los departamentos de recursos humanos en áreas que valoraban exclusivamente la eficiencia. La aplicación masiva de las ideas de Taylor motivó la aparición de críticas y la formación de nuevas áreas de prestaciones sociales. Posteriormente nuevas disciplinas como la psicología fueron incorporándose a las estructuras de los departamentos de RR. HH. A partir de la legalización de los sindicatos y su legitimación como interlocutores sociales, las áreas de relaciones laborales y la de aspectos jurídicos adquirieron una preeminencia especial particularmente en los países democráticos de Europa. Más recientemente, las tareas de los departamentos de recursos humanos, componen áreas de organización, desarrollo organizacional, comunicación y cultura de empresa.

La composición de un departamento moderno de recursos humanos dista de ser homogénea pero en lo que los especialistas están de acuerdo, es que la gestión de recursos humanos debe ser un proceso integral.

Bibliografía unidad 1

- Fombonne Jean *Historia de la Función de personal* en Weiis Dimitri tratado de la función de recursos humanos CND. 1993.
- Rul-Lan Buades : *Administración de Recursos Humanos* " ETE España 1996 n pp.35
- La nueva dirección de personas* citado por Cuadernos de Gestión en Informe RRIH # 6 pp.33 Oct. 1995.

Cuestiones

1. ¿Considera que dado el avance que ha tenido las funciones de los recursos humanos, el modelo de departamento propuesto por Taylor ha sido superado?
2. ¿Diga cuál de los modelos de departamento de los presentados es posible aplicar a una Empresa pequeña o mediana?
3. ¿Cree usted que dado las dimensiones de una PYME las tareas de administración de recursos humanos deben ser solo de interés de la gran empresa?

TEST

Evolución histórica de los recursos humanos

Conteste con falso o verdadero a las siguientes aseveraciones:

1. Taylor pensaba que la racionalización del trabajo eficiente implica incentivar a los trabajadores por medio de primas e incentivos económicos.
() Falso () Verdadero
2. La forma en que fueron aplicadas las ideas de Taylor provocó enfrentamientos con los sindicatos.
() Falso () Verdadero
3. La primera escuela de administración de recursos humanos que fue fundada es la Universidad de Cambridge.
() Falso () Verdadero
4. La importancia de los hallazgos de Elton Mayo es que enfatizó el concepto de hombre económico.
() Falso () Verdadero
5. A partir de la década de los 70's empieza a producirse una preocupación creciente por los aspectos relacionados con la estrategia del negocio.
() Falso () Verdadero
6. En el departamento de recursos humanos actuales existe un predominio de las áreas de relaciones laborales.
() Falso () Verdadero
7. Las áreas clásicas de la administración de personal son la selección, las remuneraciones y la formación.
() Falso () Verdadero
8. La cultura es algo que no importa demasiado en los estudios modernos de recursos humanos?
() Falso () Verdadero
9. En los modelos tradicionales administración de recursos humanos los puestos son especializados y los modelos de alto desempeño flexibles y polivalentes.
() Falso () Verdadero
10. La Administración Integral de recursos humanos involucra a el área de desarrollo organizacional y los temas de cultura organizacional.
() Falso () Verdadero

