

PARTE

I

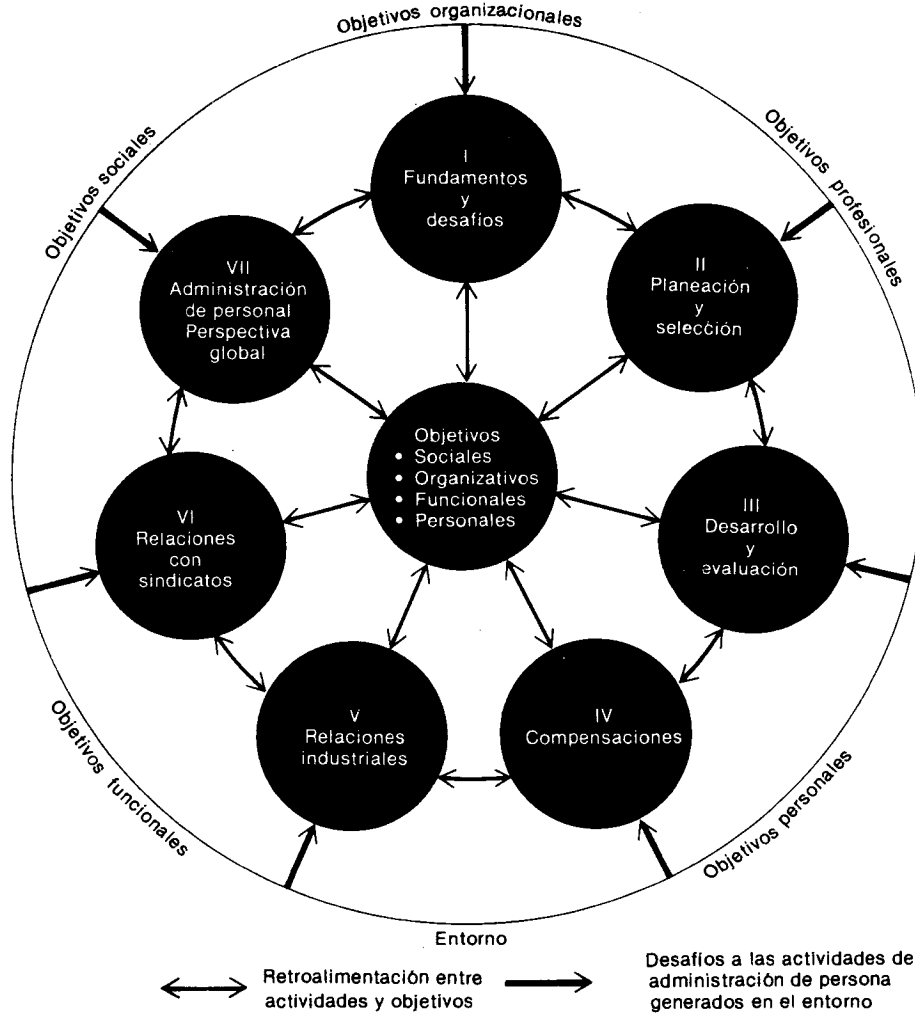
FUNDAMENTOS Y DESAFÍOS

CAPÍTULOS

- 1** Los desafíos de la administración de personal
- 2** Desafíos del entorno

Un departamento de personal contribuye a que los seres humanos que integran una organización logren sus objetivos y los de la organización. Un departamento de personal enfrenta desafíos múltiples, que se originan en las demandas de esos seres humanos, de las organizaciones, y del entorno en que existen.

En los primeros dos capítulos de este libro se explora la naturaleza y extensión de estos desafíos. El éxito de un directivo, de un especialista en personal, y en general de quien debe enfrentar circunstancias relacionadas con el fascinante mundo de los recursos humanos, depende de la manera en que se encaren esos desafíos. En última instancia, la respuesta que se les dé repercutirá en el total del cuerpo social y en el estilo de vida, actividad económica y trabajo por los que hemos optado.



CAPÍTULO

En una sociedad que se basa en la información, los recursos humanos constituyen el factor esencial. Esto implica que los profesionales del campo de la administración de recursos humanos están adquiriendo creciente importancia dentro de las organizaciones.

JOHN NAISBITT

1

LOS DESAFÍOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

OBJETIVOS DE ESTE CAPÍTULO

Después de estudiar este capítulo, el estudiante podrá:

- 1 *Identificar* los factores principales que conforman el desafío social que enfrenta la administración de recursos humanos.
- 2 *Explicar* el propósito y los objetivos de la administración de personal.
- 3 *Resumir* las principales actividades relacionadas con la administración de personal.
- 4 *Describir* las responsabilidades que todos los directivos tienen respecto a los recursos humanos que dirigen.
- 5 *Identificar* los puestos clave en un departamento de personal.
- 6 *Establecer* las relaciones funcionales entre las principales áreas de la administración de recursos humanos.

Resulta muy discutible una afirmación que establezca, autoritariamente, que “Llegar a la Luna ha sido el avance más importante del siglo xx” o “El campo de la biogenética constituye el área más interesante de la actualidad”. En realidad, *todos* los avances significativos de nuestra época —desde el desarrollo de la aviación y la liberación de la energía atómica, hasta los trasplantes de órganos y el perfeccionamiento de supercomputadoras— muestran una característica común haber sido producidos por organizaciones.

El viejo mito del investigador aislado, que avanza increíblemente en el dominio de una ciencia o de una técnica trabajando en la soledad de su laboratorio, se ha derrumbado para siempre. El signo de nuestra época es, sin duda, el de la labor aunada; el del trabajo multiplicado en progresión geométrica, gracias a los esfuerzos coordinados de muchos individuos.

Las organizaciones poseen un elemento en común: todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. Si alguien dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero careciera de un conjunto de personas, o éstas se consideraran mal dirigidas, con escasos alicientes, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimentan las bases mismas de la producción económica de una sociedad. Desde el nivel de vida hasta las posibilidades de una nación para exportar; desde la producción de materias primas hasta la industrialización, todos los fenómenos económicos se apoyan en grado importantísimo en los recursos humanos. Es muy justo afirmar que la correcta administración de los recursos humanos trasciende incluso el ámbito económico, e influye de modo directo en la satisfacción y bienestar de toda la población económicamente activa.

En las naciones en desarrollo el compromiso del administrador de los recursos humanos resulta especialmente serio y vital. Toda Latinoamérica ha pasado en forma acelerada de una etapa agraria y ganadera con escasa actividad industrial, a una etapa sin precedente en la historia de los países desarrollados, en la que mantenemos un pie en las instituciones del pasado y ponemos otro en el futuro. El gran compromiso del administrador de recursos humanos latinoamericano estriba en efectuar su aportación a los retos y desafíos que pone ante él nuestra época.

Pocas naciones podrían ejemplificar tan bien como el Japón la importancia vital de administrar adecuadamente los recursos humanos disponibles. En 1945, la economía japonesa se encontraba destrozada. Dos ciudades importantes habían sido reducidas literalmente a cenizas. La industria del país había experimentado bombardeos aéreos durante cinco años.

Se redujo la producción agrícola a niveles que hacían milagrosa la sobrevivencia de los pocos consumidores japoneses; la banca, el comercio y las industrias extractivas se encontraban en bancarrota. El grupo de islas que componen el País del Sol Naciente no contiene yacimientos minerales, petróleo, grandes ríos, o un manto de tierra vegetal. Pero el Japón contaba con recursos humanos. Diez años después de la derrota, asombraba al mundo con su recuperación.

Veinte años después sobrepasó a sus antiguos competidores, y sólo las dos grandes superpotencias lo aventajaban en producción industrial. En la década de 1980, la gran incógnita del panorama mundial es si el minúsculo archipiélago podrá desempeñar el papel de la potencia más importante entre las que tienen costas en el Pacífico, o de la más importante del mundo.

EL DESAFÍO NÚMERO UNO

La dependencia recíproca entre individuos, organizaciones, y la sociedad en conjunto, continuará en aumento, con toda probabilidad, durante el resto del siglo en curso. En los países en desarrollo en especial

se enfrentan múltiples demandas, que se ilustran en la figura 1-1. Nuestra responsabilidad abarca áreas tan vastas como la de proporcionar alimentos a los sectores desprotegidos de nuestra sociedad, detener la explosión demográfica; frenar la contaminación, pavorosa en nuestras grandes urbes; proporcionar empleos... la lista puede prolongarse mucho. La única manera de enfrentar estos desafíos es oponerles nuestra arma más eficiente: las organizaciones. A menos que se caiga en el peligroso espejismo de creer que un individuo aislado podría, por ejemplo, lograr el control de la contaminación del medio ambiente, debemos concluir que sólo es posible resolver ese problema mediante las organizaciones. *Por tanto, el desafío número uno de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte haciéndolas más eficientes y más eficaces.*

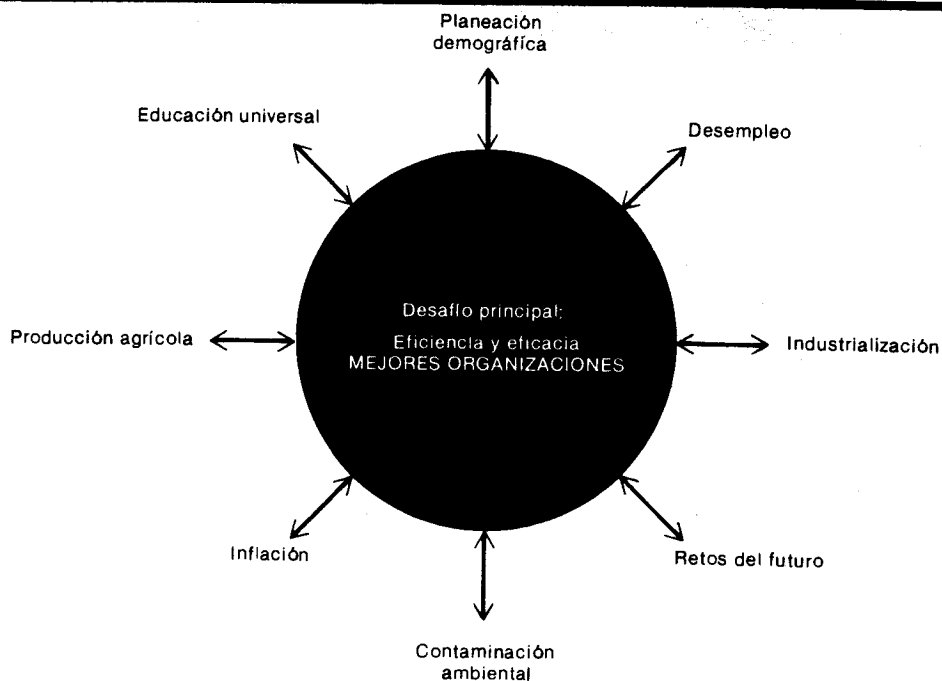


FIGURA 1-1
El desafío número uno de las organizaciones

Aquí es oportuno preguntar: ¿cómo mejoran las organizaciones? Las organizaciones mejoran mediante el uso más eficaz y eficiente de sus recursos. *Un uso más eficaz* significa lograr la producción de los bienes o servicios adecuados, de manera que sean aceptables para la sociedad. *Un uso más eficiente* implica que una organización debe utilizar la cantidad mínima de recursos necesaria para la producción de sus bienes y servicios. Estos dos factores conducirán a mejores niveles de productividad.

La *productividad* (Véase la Fig. 1-2) es la relación que existe entre los insumos de una organización (bienes y servicios que consume) y los bienes que lleva al mercado (los productos finales de su actividad). La productividad mejora en una organización en la medida que se identifican y se emplean menos canales para utilizar menor cantidad de recursos, para obtener los mismos resultados, o que con igual cantidad

de recursos se consiguen productos mejores y de mayor calidad. En un entorno comercial, en el que varias organizaciones compiten entre sí, los avances en productividad resultan esenciales. Considerando desde el caso de dos vendedores de periódicos que ofrecen el mismo diario a sus lectores hasta el de dos naciones que se disputan el mercado del acero o del azúcar, la necesidad de mejorar la productividad es obvia. Esa necesidad aparece también con claridad meridiana en el caso de las organizaciones que no participan directamente de las condiciones de un mercado competitivo: un laboratorio que consiga ofrecer medicinas más efectivas utilizando las mismas cepas de microorganismos, o un hospital que logre utilizar un quirófano de modo más racional, están obteniendo mejoras en su productividad.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{INSUMOS BIENES FINALES}}{\text{EMPLEADOS, CAPITAL, MATERIALES, ENERGÍA BIENES Y SERVICIOS}}$$

FIGURA 1-2

La productividad expresada como relación entre dos factores

Mediante los avances en productividad los administradores pueden reducir costos, evitar el despido de recursos escasos, y aumentar las utilidades. A su vez, un nivel más alto de utilidades permite que la organización proporcione mejores niveles salariales, así como condiciones laborales de más alta calidad. En este proceso, los departamentos de personal contribuyen directamente mediante la identificación de procedimientos mejores y más eficaces para lograr los objetivos de la organización, y de manera indirecta al contribuir a mejorar la calidad del entorno laboral.

Este capítulo se inicia con una explicación sobre la forma en que las organizaciones se tornan más productivas mediante el uso eficiente y efectivo de un recurso: el recurso humano. En este capítulo se identifican los objetivos de los departamentos de personal y la forma en que contribuyen a los avances en productividad que persiguen las organizaciones. El capítulo finaliza con una descripción general del campo de la administración de recursos humanos.

LA RESPUESTA AL DESAFÍO

Las organizaciones han respondido a los desafíos con instrumentos cada vez más eficaces. Hay un área de rápido avance, que cobra incesantemente mayor importancia: el área de la administración de los recursos humanos. *El objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos.* El estudio de la administración de los recursos humanos describe las funciones que desempeñan los gerentes y directivos de grupos humanos respecto a su recurso básico: las personas. En la práctica, los departamentos de personal deben emprender acciones que mejoren la contribución que efectúan los recursos humanos a la productividad de la organización.

El objetivo de mejorar la contribución de los recursos humanos a la productividad de la organización es ambicioso y de importancia fundamental. Es ambicioso, porque los departamentos de personal no controlan muchos de los factores que determinan la contribución de los recursos humanos, como el capital, las materias primas y los procedimientos de la organización. Un departamento de personal no decide qué estrategias adoptará una compañía ni exactamente qué actitud guardará la empresa respecto a los empleados, pero sí puede influir mucho en ambos aspectos. El objetivo de la administración de re-

curso humano también reviste importancia fundamental. En más de un sentido, es muy cierto el dicho de que cuando no se avanza, se retrocede; aspirar a mantenerse estático ya es un retroceso. Una compañía que no logre avances en la productividad que aportan sus empleados está retrocediendo.

Objetivos de la administración de recursos humanos

En la vida real, los encargados de la administración de recursos humanos logran su propósito cuando consiguen alcanzar determinados objetivos y metas claramente establecidas. Los objetivos pueden definirse como parámetros para medir las acciones llevadas a cabo por los administradores de recursos humanos. En ocasiones, estos objetivos se delimitan con suma precisión y se consignan por escrito. (Ahondaremos en este punto en varios capítulos). En otras ocasiones los objetivos no se estipulan, o se enuncian de modo vago y poco formal. Independientemente de la manera en que se hayan fijado, sin embargo, los objetivos constituyen el punto al que se desea llegar. En términos generales, existen cuatro objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos:

- *Objetivos sociales.* El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía, no transcurrirá mucho tiempo sin que se advierta la aparición de medidas correctivas que puedan llevar incluso a legislaciones restrictivas o a la disolución de determinadas organizaciones que se consideran nocivas.
- *Objetivos de la organización.* El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se ha fijado objetivos generales. Debe existir concordancia entre esos dos niveles de metas, que en no pocas ocasiones vienen a coincidir en la práctica.
- *Objetivos funcionales.* Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de los recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas), se incurre en despido de recursos.
- *Objetivos individuales.* Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado también es una función —y un objetivo— de la administración de recursos humanos. En esta área se puede fijar como nivel mínimo deseable lograr que la organización apoye los proyectos individuales que coinciden con los objetivos generales. Los objetivos individuales que se cumplen son otros tantos pasos que la organización da para el logro de los objetivos globales que postula. Cuando los objetivos individuales no se cumplen, la motivación de los empleados decrece; puede disminuir el nivel de desempeño y aumentar la tasa de rotación de personal (véase el capítulo 15).

Considérese el siguiente ejemplo, que ilustra la forma en que una compañía mexicana logró obtener los cuatro objetivos de la administración de recursos humanos.

El complejo industrial Protón es uno de los más importantes del país. Se especializa en el ramo de la electrónica y la tasa de crecimiento que ha logrado no tiene antecedentes entre las industrias nacionales. El año pasado Protón logró colocar un primer lote de aparatos avanzados en el mercado internacional. En el departamento de embarques, sin embargo, se han presentado continuos problemas de tardanzas, ausentismo y frecuentes renunciaciones. El problema ha llegado a ser tan serio que la

5
143
143
143

compañía empieza a enfrentar una competencia muy seria del fabricante alemán que anteriormente dominaba el mercado. La gerencia ha reaccionado al problema contratando personal de nivel cada vez más alto. El director mismo de la compañía ha insistido en que sólo se contrate a operarios que obtengan alta puntuación en los exámenes de rutina en el proceso de selección. Asimismo, ha girado instrucciones para que no se considere a solicitantes que no hayan completado el ciclo completo de la educación preparatoria. “Protón ha triunfado gracias al alto nivel de educación del personal. También en esta área obtendremos éxito mediante una selección de personal de alto nivel” ha dictaminado el director. El licenciado Calderón, gerente del departamento de recursos humanos, decide llevar a cabo un estudio detenido del problema y para su sorpresa —y para sorpresa del director— sus resultados son diferentes. En el curso de la reunión gerencial el licenciado Calderón explica su opinión: “En el departamento de embarques se lleva a cabo una labor fundamentalmente repetitiva. El proceso de embalar y sellar las cajas que contienen nuestros productos es monótono. Totalmente ajeno a las operaciones de ingeniería que se llevan a cabo en otras áreas de la empresa. Requiere un alto nivel de fuerza muscular, un mínimo de destreza física... y mucha paciencia. Naturalmente, al colocar en el puesto a un joven con ambiciones y alto nivel de inteligencia el resultado común es el hastío casi instantáneo. Una sensación de hastío y de frustración.

El director de la empresa se sorprende al escuchar una opinión tan diferente a la tradicional, pero siendo un hombre honesto, concede la razón de la discusión al licenciado Calderón. La empresa procede a contratar personal no calificado, de mayor edad, con alto nivel de tolerancia a las faenas de carácter poco variado del departamento de embarques. El pedido que Protón ha recibido se despacha con toda oportunidad.

No todas las decisiones sobre recursos humanos cumplen los cuatro objetivos de la disciplina. En ocasiones ocurren situaciones en que es necesario equilibrar ventajas y desventajas. A pesar de ello, los objetivos contribuirán siempre a orientar las decisiones. A mayor grado de logro de esos objetivos corresponderá un nivel más elevado de contribución del departamento de recursos humanos a la organización.

Actividades de administración de personal

A fin de lograr sus propósitos y objetivos, los departamentos de personal obtienen, desarrollan, utilizan, evalúan y mantienen la calidad y el número apropiado de trabajadores, para aportar a la organización una fuerza laboral adecuada. Como lo ilustra la figura 1-3, estas actividades cumplen objetivos de recursos humanos. Cuando se cumplen estos objetivos, el propósito de la administración de recursos humanos

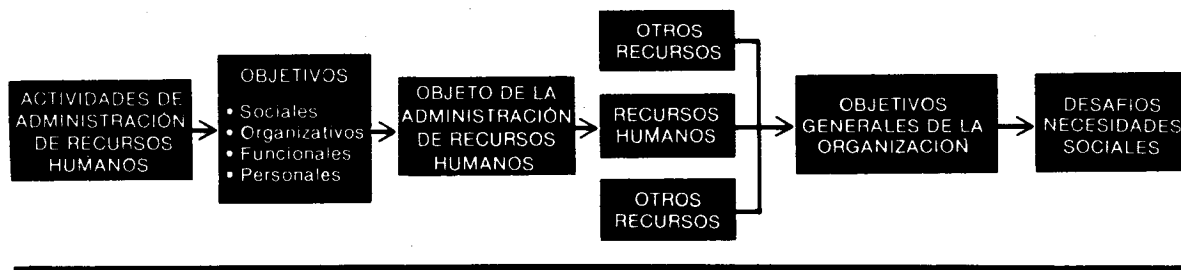


FIGURA 1-3
Respuesta de los departamentos de recursos humanos a los desafíos y las necesidades sociales

se consigue mediante la aportación del esfuerzo y el trabajo de personas que contribuyan a los objetivos generales de obtener eficiencia y efectividad. Únicamente por medio de organizaciones, los desafíos de esta disciplina se enfrentan adecuadamente y se satisfacen las necesidades sociales.

Actividades clave de recursos humanos *Las actividades de recursos humanos* son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización. Cada departamento de personal lleva a cabo funciones muy específicas; no forzosamente desempeña todas las tareas descritas en la presente obra. Los departamentos de pequeñas dimensiones a menudo no disponen de presupuestos suficientemente grandes o del número necesario de directivos. Sencillamente se concentran en las actividades más importantes para su organización. Los departamentos de mayores dimensiones por lo general abarcan toda la gama de la administración de recursos humanos; llevan a cabo todas las actividades descritas a continuación.

Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal. A esa acción se le denomina *planeación de recursos humanos*. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir las vacantes. Ese grupo de solicitantes se estudia para proceder a la *selección* de las personas que habrán de ser contratadas. En ese proceso se selecciona mediante la planeación de recursos humanos a las personas que reúnen las características expuestas.

Ocurre con frecuencia que el nuevo empleado desconocerá aspectos y funciones básicas del puesto y la organización, es por esto que requerimos del *entrenamiento* y la *capacitación*. Asimismo, las necesidades de recursos humanos de la organización pueden satisfacerse *desarrollando* a los empleados actuales. Mediante el desarrollo se enseñan nuevas actividades y conocimientos a los empleados, para garantizar su aportación a la organización y para satisfacer sus legítimas aspiraciones de progreso. A medida que cambian las necesidades de la organización también se llevan a cabo actividades de cambio, ubicación, transferencia y promoción, así como —en algunos casos— de jubilación y separación.

Con el fin de conocer el desempeño de cada persona se procede a su *evaluación*. La evaluación indica no solamente la contribución y confiabilidad de las actividades de recursos humanos. Probablemente, un desempeño deficiente generalizado en toda la organización indica que es necesario modificar algunas actividades del departamento de personal; por ejemplo, la selección o la capacitación. También puede indicar que hay deficiencias en la motivación.

La aportación que efectúan los empleados produce una *compensación*. Esa compensación asume la forma de *sueldos y salarios, prestaciones legales (como la inscripción en el Seguro Social) y prestaciones extralegales*, que la empresa puede decidir otorgar (por ejemplo, un periodo de vacaciones más largo que el dispuesto por las leyes locales). Además de compensaciones justas, la empresa puede también emplear técnicas de *comunicación y asesoría* para mantener alto el nivel de desempeño y satisfacción.

Cuando en una empresa los trabajadores se encuentran organizados en una institución gremial de carácter legal, el departamento de recursos humanos también debe atender las relaciones *obrero-patronales*; en otras palabras, participa en el proceso que se da entre el sindicato y la empresa, llegando incluso a participar en las negociaciones de *contratos colectivos de trabajo*.

Aun en las situaciones en que las actividades de recursos humanos parecen desenvolverse satisfactoriamente, los departamentos de personal aplican *controles* para evaluar su efectividad y garantizar la continuación del éxito. Las limitaciones en el presupuesto constituyen una forma tradicional de control. Otra forma de ejercer control podría ser, por ejemplo, llevar a cabo una *evaluación* del grado de efectividad que logra cada actividad en la tarea de alcanzar los objetivos de la organización.

La figura 1-4 establece el ámbito a que pertenecen estas actividades en el marco de los cuatro tipos de objetivos de la administración de recursos humanos. Es obvio que no deben considerarse absolutas las divisiones y clasificaciones que se hagan en este campo; por ejemplo, la evaluación contribuye al logro de objetivos de la organización, pero también de objetivos funcionales y personales. Cuando una actividad no contribuye a los objetivos de la administración de recursos humanos, los recursos empleados en ella deben destinarse a otro fin.

OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	ACTIVIDADES QUE PERMITEN ALCANZARLOS
OBJETIVOS SOCIALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de las leyes 2. Servicios que presta la organización 3. Relaciones empresa-sindicato
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación de recursos humanos 2. Servicios que presta la organización 3. Selección de personal 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Actividades de control
OBJETIVOS FUNCIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación 2. Actividades de control
OBJETIVOS PERSONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Compensación 4. Actividades de control

FIGURA 1-4
Relación entre las actividades de la administración de recursos humanos y los objetivos de la administración de recursos humanos

Desempeño de las actividades de recursos humanos La responsabilidad del desempeño de las actividades de recursos humanos corresponde a cada directivo; a cada funcionario con personal a su cargo. Si los directivos no aceptan su responsabilidad, las actividades de recursos humanos no se podrán cumplir satisfactoriamente. Incluso cuando se crea un departamento de recursos humanos, la responsabilidad del desempeño adecuado de las actividades del campo continúa —parcialmente— siendo de los ejecutivos que operan en otras áreas. Todo ejecutivo deberá continuar participando en la planeación de recursos humanos, en la selección, orientación, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación, etcétera, aunque en la organización haya expertos que se especializan en esas áreas.

Cuando los dirigentes de otras áreas se encuentran en una situación en la que la conducción de las actividades de recursos humanos empieza a ocupar una parte sustancial de su trabajo diario, es hora de estructurar nuevamente las labores. En esa nueva estructura puede apelarse a los servicios de un nuevo empleado o departamento que lleve los asuntos relacionados con recursos humanos. Este proceso recibe el nombre de *delegación de autoridad*. Implica que el directivo asigne labores, que conceda autoridad y que consiga crear un sentido de responsabilidad. Las labores, la autoridad y la responsabilidad se deben explicar claramente, o la delegación de autoridad no cumplirá su propósito. Aunque otras personas hayan recibido la función de desempeñar las actividades de administración de los recursos humanos, el di-

rectivo continúa siendo responsable. La acción de delegar la autoridad no reduce la responsabilidad de un directivo, sólo equivale a compartirla. Por ejemplo, el directivo puede pedirle a un empleado con experiencia que capacite a un nuevo empleado. Si este último comete un error importante debido a instrucciones equivocadas, el directivo será responsable por los daños causados. A medida que la administración de personal se torna más compleja y consume más tiempo, toda la organización experimenta con creciente urgencia la necesidad de establecer por separado un departamento de personal.

ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Por lo común, suele establecerse un departamento independiente de recursos humanos cuando esa función empieza a entorpecer el desempeño normal de otros departamentos. En este supuesto, los beneficios que se espera derivar del nuevo departamento deberán exceder a sus costos.

En el momento de su creación el departamento suele ser pequeño, y por lo general lo dirige un ejecutivo de nivel medio. En la figura 1-5 se ilustra una conformación muy frecuente de un departamento de personal de reciente creación. Es común que se limite a llevar los registros de los empleados actuales, que verifique el cumplimiento de los requisitos de ley y —en algunos casos— que colabore en la detección de candidatos a ser seleccionados. En general, una estrecha colaboración con el departamento de nóminas y el cumplimiento de los trámites oficiales de rutina, como llevar a cabo los avisos de alta ante el Seguro Social, suelen consumir la mayor parte del tiempo de estos departamentos. A medida que crece la organización —y con ella sus demandas— el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad. En la figura 1-6 se ilustra esa nueva situación; en ella se advierten cambios tales como la relación directa

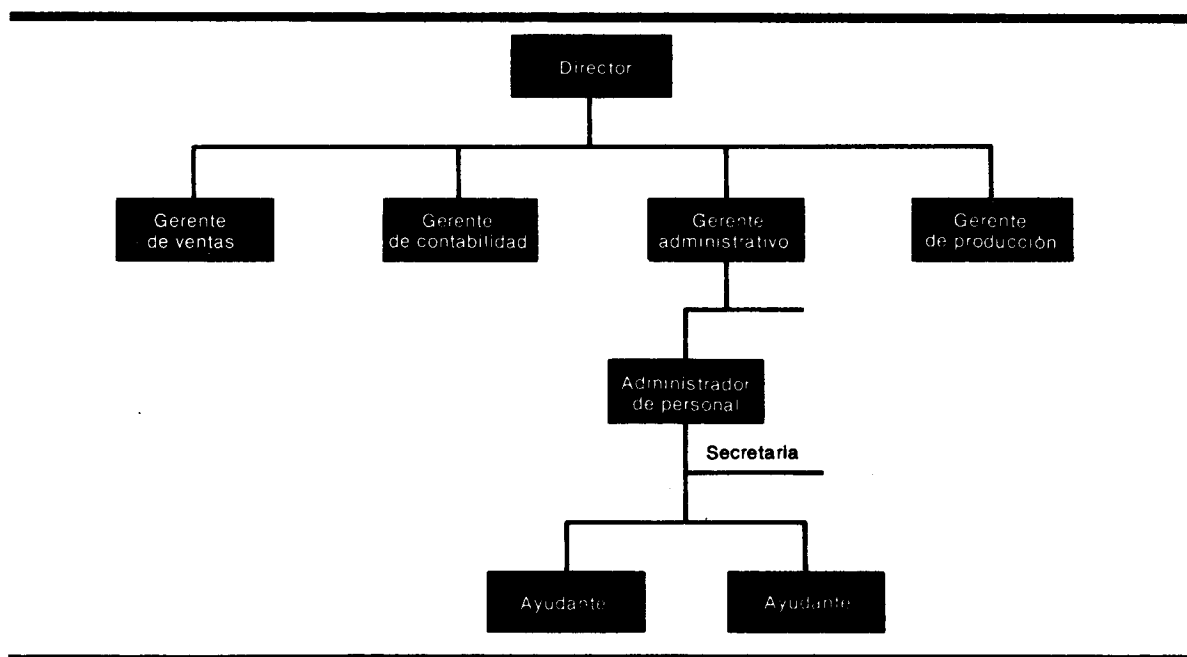


FIGURA 1-5
El departamento de personal en una organización pequeña

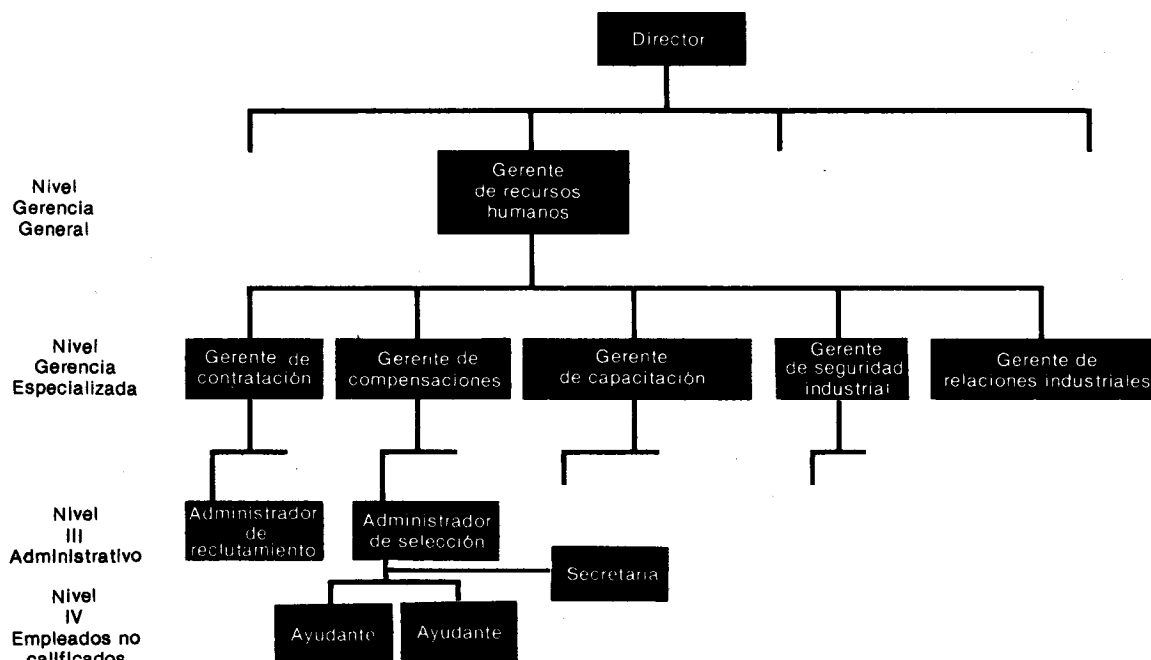


FIGURA 1-6
Estructura de un departamento de recursos humanos en una organización grande

que ahora existe entre el ejecutivo que encabeza el departamento de personal y el director. Puede apreciarse que ahora existen funciones especializadas, que acaso lleguen a niveles muy altos de diferenciación.

Integrantes del departamento de personal

En una compañía grande en la que se ha llevado al departamento de personal a un grado alto de desarrollo, las funciones que se desempeñan pueden corresponder aproximadamente con las que se describen en la figura 1-6. Cada gran grupo de actividades puede subdividirse, para cumplir funciones especializadas. El subdepartamento de contrataciones, por ejemplo, se subdivide en un área de reclutamiento y otra de selección.

Un efecto importante de esta especialización en las labores es que cada persona que se convierte en un receptor de grandes masa de información sobre funciones muy específicas. Por ejemplo, un reclutador que de continuo solicita los servicios de los periódicos locales, así como de otros medios, tendrá a su disposición una gran riqueza de información sobre los costos de inserción en cada diario, efectividad, características ideales de cada aviso, etcétera. Asimismo, este reclutador alcanzará muy pronto altos niveles de eficiencia en la labor de redactar un aviso que describa atractivamente una vacante, seleccionar un medio idóneo, etcétera. Dicho de otra manera, esta división de labores lleva a los integrantes de un departamento de personal de grandes dimensiones a convertirse en *expertos en sus respectivas funciones*.

Las actividades que no se incluyen en la figura 1-6 se llevan a cabo de varias maneras; generalmente, repartiéndolas entre las diferentes secciones. La función de planear las necesidades futuras de la empresa, por ejemplo, la pueden llevar a cabo conjuntamente los departamentos de contratación y capacitación.

Las evaluaciones del desempeño corresponden al departamento de compensaciones por relacionarse directamente con el nivel de sueldos y salarios que se asignará a cada empleado. La figura 1-6 ilustra la estructura que una empresa productora de cosméticos ha dado a su departamento de recursos humanos, que en esa organización recibió el nombre de División de Relaciones Industriales.

Funciones clave en la administración de personal

En un departamento de personal están incluidas funciones de diferentes niveles y jerarquías. Aunque su función es distinta, el gerente de compensaciones y el gerente de relaciones industriales se encuentran en el mismo nivel jerárquico; por ejemplo, en la figura 1-6. De hecho, muchos departamentos de recursos humanos han establecido un máximo de cuatro o cinco niveles jerárquicos. En la base de ese sistema (nivel IV de la figura 1-6) se encuentran las posibilidades que constituyen el inicio de una carrera profesional para muchos egresados; las funciones especializadas que permiten la adquisición de conocimientos prácticos en un área determinada.

La función de servicio desempeñada por el departamento de recursos humanos

Los departamentos de personal o recursos humanos proporcionan servicios. Existen para ayudar a los empleados, los directivos y la organización a lograr sus metas. Los directivos de recursos humanos no ejercen la autoridad (ni tienen la responsabilidad) de dirigir otros departamentos; en vez de ello, se les da *autoridad corporativa*. Esa autoridad consiste en la posibilidad de asesorar (no dirigir) a los otros directivos. La *autoridad directa o de línea* consiste en el derecho —y la responsabilidad— de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de la empresa. A quienes ejercen esa autoridad se les designa comúnmente con el nombre de *gerentes de línea*. Los gerentes de línea toman decisiones respecto a la producción, al desempeño, y también con respecto al personal a su cargo. Son ellos quienes deciden qué promociones conceder o cuándo es necesario separar a una persona de la organización. Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes de línea, pero son estos últimos quienes tienen la responsabilidad del desempeño de sus empleados.

Aunque sólo tiene carácter directo, la autoridad corporativa ejerce gran presión y posee mucha importancia. Cuando un gerente de recursos humanos asesora a un gerente de línea sobre un punto relacionado con el personal, el gerente de línea tiene la opción de actuar en sentido distinto, pero con el costo de hacerse totalmente responsable de las consecuencias de su acción. Por ejemplo, si surgen fricciones con el sindicato debido a una acción emprendida por un gerente de línea, será a éste y no al gerente de recursos humanos a quien se pedirán explicaciones. Generalmente, en las organizaciones los gerentes de línea aprecian mucho la experiencia de los especialistas en recursos humanos, quienes ejercen considerable influencia.

En algunas situaciones el costo de no seguir la pautas ofrecidas por los gerentes de recursos humanos resulta tan alto que la dirección general concede al área de personal *autoridad funcional* en ciertos campos. La autoridad funcional consiste en el derecho que se concede al departamento de personal para que adopte decisiones que podrán haber correspondido originalmente a los gerentes de línea. Por ejemplo, las compensaciones extralegales pueden ser técnicamente complejas, debido a aspectos fiscales, legales y administrativos. Si cada gerente de línea decidiera sobre las compensaciones extralegales que se han de conceder a su personal, el resultado final podría ser caótico; muy probablemente habría grandes diferencias entre los departamentos, y los costos crecerían mucho. Por esa razón se concede a los gerentes de personal derecho a tomar decisiones en ese campo. Si los gerentes de línea no concuerdan con esas decisiones pueden recurrir a la dirección general.

El hecho de que haya autoridad de línea, corporativa y funcional puede provocar una responsabilidad dual para el departamento de personal. Tanto los gerentes de línea como los de personal tienen la

responsabilidad de la productividad de sus empleados y de la calidad del entorno laboral. Los departamentos de personal tienen la responsabilidad de crear un ambiente de productividad, identificando métodos para mejorar el entorno laboral de la compañía. Al mismo tiempo, los gerentes de línea tienen la responsabilidad del desempeño cotidiano así como de las condiciones laborales de sus respectivos departamentos.

Cuando existen objetivos divergentes para los gerentes de línea y los gerentes de recursos humanos pueden surgir conflictos. Un gerente de producción, por ejemplo, quizá desee reducir costos procediendo a efectuar despidos cuando las ventas disminuyen. El gerente de recursos humanos, por el contrario, puede considerar que esos despidos ejercerán efectos negativos en el clima laboral de la empresa. En otras circunstancias, un gerente de línea quizá se incline por contratar a una persona ofreciéndole un salario superior al recomendado por el analista de compensaciones del departamento de personal. Ese potencial de conflicto estará latente en prácticamente todas las organizaciones y requerirá permanentemente la habilidad y la ética de ambas partes, así como una permanente verificación de sus objetivos específicos con respecto a los de la organización.

Las dimensiones del departamento de personal afectan también el tipo de servicio que éste proporciona a los empleados, los ejecutivos y la organización. En los departamentos pequeños el gerente de personal maneja muchas de las actividades cotidianas relacionadas con las necesidades de recursos humanos de la organización. Otros gerentes acuden directamente al de personal para exponerle sus necesidades, y este último obtiene así retroalimentación constante sobre la manera en que cumple diariamente los objetivos de la organización.

Cuando el área de recursos humanos adquiere dimensiones más amplias el gerente delega parte de sus funciones. Debido a ello existe una tendencia creciente a que disminuya el contacto del gerente del área con los asuntos que delega a subordinados específicos, en tanto aumenta el grado de especialización. Cuando eso ocurre se presenta el peligro de que el gerente, sus subordinados, o en ocasiones todo el departamento, pierdan de vista las características de la contribución global que se espera que hagan a la organización. Lo mismo puede ocurrir con la percepción de su autoridad. Posiblemente los especialistas concentrarán su esfuerzo en su propio y limitado campo en vez de aspirar a llenar las demandas de toda empresa. Otro riesgo es que asuman autoridad que en realidad no les corresponde.

Cuando la empresa Holandas y Percales, S. A, inició su vertiginosa carrera hacia el éxito, hace cinco años, abrió un pequeño departamento de recursos humanos. Debido al rápido crecimiento de la empresa, dicho departamento se concentró en las funciones de reclutamiento y selección de personal. El señor Rueda, encargado de esa función, solía ufanarse de su habilidad para llenar vacantes, proceso que llevaba a cabo en tiempos récord mediante el uso de los medios locales de comunicación y mediante la inserción de avisos de solicitud de personal en la región de Zaragoza, antigua zona textilera con altos niveles de desempleo en la actualidad.

En los últimos años Rueda ha visto un incremento notable en el número de vacantes que debe llenar. No sólo atiende a las vacantes en puestos de nueva creación, sino también la tasa de rotación de los antiguos va creciendo en forma alarmante. El director de la empresa se ha enterado de que muchas personas que abandonan la empresa van a trabajar con compañías de la competencia. Ha solicitado a Rueda que haga una entrevista final a un grupo de personas que va a dejar la compañía. Consternado, Rueda debe ahora informar a su superior que la razón principal que exponen personas que se marchan es el hecho de que Holandas y Percales no les ha proporcionado oportunidades de capacitación o desarrollo. Concentrado en las vacantes que se abrían cada vez con mayor frecuencia, Rueda descuidó la otra actividad a pesar de que existían síntomas claros de descontento; de hecho, como han concluido el director general y las personas que dejan la compañía, la eficiencia

de Rueda para reemplazar al personal acentuó la sensación de que Holandas y Percales no ofrecía ninguna posibilidad de desarrollo.

UN MODELO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La administración de personal constituye un sistema de muchas actividades interdependientes. Prácticamente toda la actividad influye en otra u otras más.

Un contratista que obtuvo un importante contrato federal para efectuar determinadas labores en varios puentes de la carretera Maracaibo-Caracas cometió un gran error al calcular sus necesidades de personal. Contrató 33% más de obreros no calificados de lo que en realidad se requería y no cubrió adecuadamente las plazas de obreros calificados.

Cuando advirtió su error, dos meses más tarde, ya no se encontraba en situación de rescindir los contratos con el personal excedente, pero aún debía encontrar más obreros calificados. La urgencia lo obligó a celebrar contratos apresurados, que comprometieron aún más sus recursos y provocaron protestas por las desigualdades en el ingreso, hecho que lo obligó a nivelar todas las categorías. Al término de sus labores, el contratista advirtió que la problemática situación de personal había consumido 75% de las ganancias que esperaba obtener.

Una decisión inadecuada puede conducir a problemas múltiples en todo el ámbito de la administración de personal y de la organización. Dicho de otra manera, las decisiones —buenas y malas— afectan todo un complejo de interrelaciones que podemos denominar el sistema de administración de personal de la organización.

Un modelo de sistemas

Cuando las actividades están interrelacionadas forman un sistema. Un *sistema* consta de dos o más partes (subsistemas) que interactúan, pero que poseen respectivamente límites claros y precisos. En un automóvil, por ejemplo, se identifica el sistema eléctrico; en el cuerpo humano, el sistema respiratorio.

Las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, como ilustra la figura 1-6. Ésta indica que cada actividad (o subsistema) se relaciona directamente con todas las demás. Por ejemplo, los desafíos que enfrenta el departamento de personal afectan la selección de empleados. El subsistema de selección influye en el desarrollo del departamento y en la evaluación de recursos humanos. Además, cada subsistema se ve afectado con los objetivos del departamento de personal, por sus políticas, y por el medio externo. Estos hechos se ilustran en la figura 1-7.

Resulta muy útil pensar en términos de subsistemas, porque así es posible identificar las relaciones existentes entre las partes. Cuando se considera la administración de personal desde el punto de vista de un sistema, las relaciones entre las actividades de personal se identifican con gran precisión. En el ejemplo del contratista de la carretera Maracaibo-Caracas se puede ver un caso de inadecuada identificación de interrelaciones.

La concepción de la actividad de administración de personal en términos de sistemas implica en primer lugar la de limitación de las actividades. Estos límites señalan el punto en que da principio el entorno externo. El entorno constituye un elemento importante porque la mayor parte de los sistemas son sistemas abiertos. Un *sistema abierto* es aquel que es afectado por el entorno. Las organizaciones son influidas por el entorno en que existen y, por tanto, son sistemas abiertos. Asimismo, las actividades de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto, ya que son influidas y dependen en gran medida del entorno. A continuación se muestra el contenido de la administración de personal —y de este libro— desde el punto de vista de un enfoque de sistemas. Cada parte del libro aparece identificada mediante un número romano.

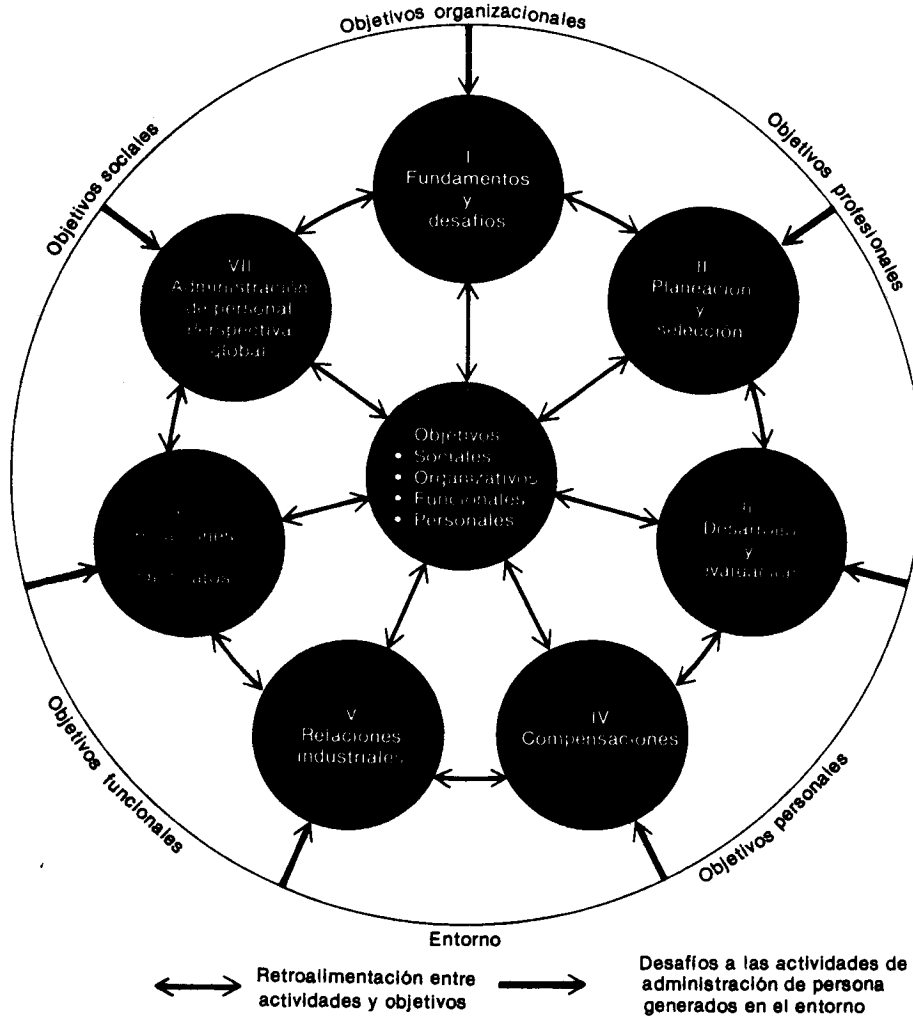


FIGURA 1-7

I. Fundamentos y desafíos La administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Lograr esos objetivos requiere que los departamentos de personal se organicen de manera adecuada. Otros desafíos se originan en el entorno en que operan las organizaciones: la economía, las alternativas del mercado y las disposiciones oficiales constituyen unos pocos ejemplos. Los desafíos surgen también del interior de la organización. Por ejemplo, el departamento de personal deberá competir con otros para obtener presupuestos adecuados. El éxito del departamento de personal en su labor de asesoría y ayuda depende de su capacidad de mantenerse siempre consciente de sus objetivos específicos y de los objetivos de toda la organización.

II. Planeación y selección En el corazón mismo del cuerpo de actividades que denominamos administración de personal se encuentra la necesidad de disponer de una base de datos adecuada. Sin información

precisa y oportuna los departamentos de personal verán seriamente limitada su capacidad para enfrentar desafíos. Para constituir esta base de datos se obtiene información respecto a cada puesto y respecto a las necesidades de recursos humanos a futuro. Mediante esta información los especialistas en personal pueden asesorar a los ejecutivos de otras áreas sobre el diseño de los puestos que supervisan, e inclusive para encontrar fórmulas para que los puestos se hagan más productivos y satisfactorios. Los cálculos sobre las futuras necesidades de recursos humanos permiten al departamento de personal participar de manera activa en el reclutamiento y la selección de los nuevos empleados.

III. Desarrollo y evaluación Una vez contratados, los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la compañía. Se les asignan los puestos que les correspondan y reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Merced a una sólida base de información sobre recursos humanos, los especialistas en personal pueden ayudar a determinar la orientación necesaria, así como las necesidades de capacitación, desarrollo y asesoría profesional. Gracias a estas actividades pueden llenarse muchas vacantes mediante promociones internas, en vez de recurrir a contrataciones externas. La capacitación desarrolla a los empleados para puestos futuros, y ello conduce también a contar con una fuerza de trabajo más efectiva. A fin de evaluar el desempeño de los empleados, se llevan a cabo evaluaciones formales de manera periódica. Esas evaluaciones proporcionan retroalimentación sobre el desempeño de cada trabajador, y sirven como guía tanto para el empleado, quien deseará saber cómo se juzga su trabajo, como para el departamento de personal, que puede identificar así puntos de desempeño que conviene mejorar.

IV. Compensaciones Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva. Cuando las compensaciones son demasiado bajas es probable que surja una alta tasa de rotación de personal, así como otros problemas. Si el pago que reciben los trabajadores es excesivamente alto, la compañía podría ver debilitada su capacidad de competir. La administración moderna de compensaciones, sin embargo, va más allá. Las prestaciones constituyen un elemento muy importante en cualquier paquete de compensaciones y deben corresponder a la productividad del empleado para que la compañía conserve sus empleados y continúe siendo competitiva. Por otra parte, la organización debe proteger a sus trabajadores de los riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidente y la observancia de las normas adecuadas de medicina preventiva para evitar la aparición de enfermedades profesionales. Mediante sus programas de seguridad y salud los departamentos de personal no sólo garantizan un entorno seguro, sino que también observan normas vigentes al respecto, emitidas por entidades como el Seguro Social, la Secretaría del Trabajo, la Defensa Nacional (para industrias de ciertas áreas), la Secretaría de Comercio, la Secretaría de Salud y otras más.

V. Servicios al personal Mantener una fuerza efectiva de trabajo requiere más que un pago justo, prestaciones y condiciones laborales adecuadas. Los empleados necesitan ser motivados, y el departamento de personal es —parcialmente— responsable de garantizar la satisfacción de los empleados con el puesto. Los problemas de personal y los relacionados con los puestos pueden llevar a tensiones de los empleados y a la necesidad de que reciban asesoría o también normas disciplinarias. También en este aspecto los especialistas de personal pueden proporcionar programas efectivos o asesoría específica a los gerentes de línea.

Con objeto de cumplir estos objetivos y de mantener informado a su personal, más y más compañías consideran actualmente que los sistemas de comunicación de recursos humanos son una forma efectiva de mejorar la motivación de los empleados, así como de mantener alta su productividad. Cuando la orga-

nización enfrenta la necesidad del cambio, los especialistas en personal participan mediante su asesoría a los gerentes de línea, o en algunos casos llevando a cabo labores que incluyen a toda la compañía, y que se dirigen a procurar el mejoramiento general del desempeño mediante actividades de desarrollo. De hecho, los departamentos de personal participan en forma creciente en los esfuerzos planeados para mejorar la calidad de las condiciones laborales. Sus esfuerzos se han traducido en más altos niveles de productividad.

VI. Relaciones con el sindicato Los empleados y obreros de una organización pueden unirse para formar sindicatos. En las empresas que tienen sindicatos los departamentos de personal suelen tener la responsabilidad de atender los asuntos relacionados con las cuestiones sindicales.

VII. Perspectiva general de la administración de personal Como ocurre a cualquier otro organismo social actualmente, los departamentos de personal necesitan recibir retroalimentación sobre su desempeño. Por esta razón, los departamentos de personal se someten a verificaciones y comprobaciones, y adelantan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización. Con frecuencia, esas investigaciones son muy útiles para ayudar a la previsión de nuevos desafíos de todo tipo.

Concepto de sistemas aplicados

Los subsistemas de personal se influyen recíprocamente, y es preciso estar consciente permanentemente de esta interdependencia. Probablemente, la manera más efectiva para identificar las complicaciones que quizá surjan es mediante la utilización de los conceptos de sistemas. La figura 1-8 proporciona un modelo visual simplificado para aplicar este concepto.

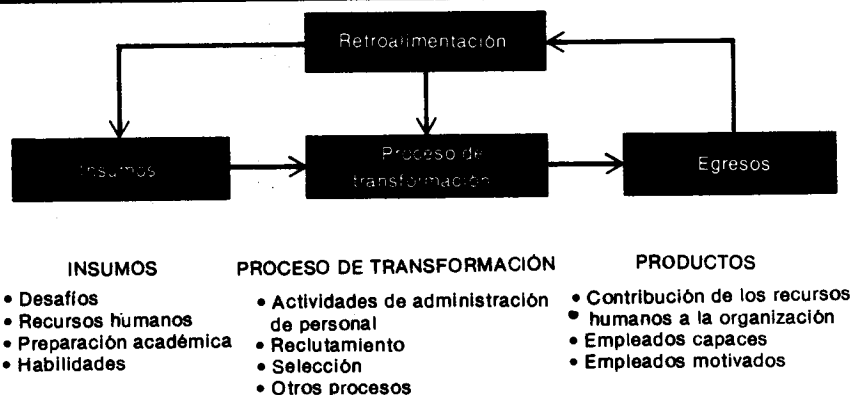


FIGURA 1-8

Presentación esquemática de los elementos de ingreso (insumos) y egreso (productos) de un sistema de administración de personal

Un concepto de sistemas aplicados describe las actividades de personal en términos de una *transformación*: La recepción de insumos (ingresos) y su cambio a determinados egresos (productos de la actividad desarrollada). Una vez cumplido el ciclo, el especialista verifica los resultados para cerciorarse de que sean correctos. Este proceso de verificación produce *retroalimentación*, información que ayuda a evaluar el éxito o el fracaso que se haya obtenido.

La compañía Gamma, productora de relojes de pulso, se enteró del ingreso al mercado de Nippon que recientemente obtuvo licencia de operación en el país. Sabiendo que una de las condiciones que se comprometió a cumplir Nippon era contratar técnicos nacionales, y que los especialistas en el área son pocos en nuestro país, la licenciada Espronceda, directora de recursos humanos de Gamma, previó —acertadamente— que Nippon crearía una gran demanda de estos técnicos, y muy probablemente se vería obligada a ofrecer salarios superiores a los del mercado para cubrir sus vacantes. La licenciada Espronceda dio inicio de inmediato a un programa de capacitación a nivel de ingenieros de reciente ingreso, convenciendo al gerente general para que la compañía absorbiera el costo de contratar a un experto extranjero que dio un curso completo durante seis meses en un aula expresamente habilitada para tal efecto. (Esa medida formó parte de la estrategia global de Gamma.)

Cuando Nippon empezó a operar, hizo de inmediato contacto con los técnicos senior de Gamma, y contrató a 49% de ellos. Para ello, debió comprometerse a satisfacer niveles muy altos de salarios, así como otras compensaciones. Gamma promovió entonces a los técnicos que tenía en su reserva y que habían mostrado mejor desempeño durante el curso que les brindó la empresa. La licenciada Espronceda sabía que el nivel de sus nuevos técnicos era igual —o mejor— que el de los que había contratado Nippon, y su desempeño fue muy satisfactorio.

Uno de los *insumos* que tuvo la licenciada Espronceda fue el conocimiento de la situación de fuerte demanda de técnicos que se avecinaba. Otro de sus *insumos* fue la disponibilidad de jóvenes ingenieros no especializados. El programa de capacitación fue el *proceso de transformación* que efectuó el departamento de recursos humanos de Gamma. El *egreso* de ese proceso lo constituyó una nueva generación de expertos en relojería. La *retroalimentación*, finalmente, fue tanto la aprobación que emitió el ingeniero extranjero como el adecuado desempeño que lograron los jóvenes preparados gracias a la iniciativa de la licenciada Espronceda.

En la práctica, el concepto de sistemas ayuda a los especialistas en personal a identificar las variables clave con las que deben tratar. Tras considerar la información como un insumo, los especialistas deciden cuál es el producto que desean obtener. Sabiendo qué insumos están disponibles y qué productos se desea obtener, los tomadores de decisiones apelan a sus conocimientos sobre actividades de administración de recursos humanos para efectuar la transformación del modo más efectivo posible. Con objeto de verificar si obtuvieron éxito, adquieren retroalimentación sobre el producto final. La retroalimentación negativa significa que se requieren otros insumos (recursos, información o personal) para proceder a la transformación. También puede indicar que el proceso de transformación (o sea la actividad específica de personal) está operando mal. La retroalimentación negativa requiere acción correctiva.

Administración activa y administración reactiva de los recursos humanos

No siempre es factible para los departamentos de recursos humanos esperar hasta que dispongan de retroalimentación para proceder a actuar. Considérese, por ejemplo, el diálogo que probablemente tuvo lugar entre la licenciada Espronceda y Rubén Gaviria, gerente del departamento de finanzas:

Lic. Espronceda: Sr. Gaviria, voy a presentar al gerente general mi proyecto de capacitación. Como usted sabe, necesito cubrir la suma de 15 000 dólares al capacitador extranjero, quien vendrá al país de inmediato. Necesitaremos además 5 000 dólares para importar ciertos aparatos necesarios para el curso, así como para acondicionar un aula.

Sr. Gaviria: No creo que sea conveniente hacer esos gastos ahora. Como usted sabe, atravesamos un periodo de austeridad, y se me ha recomendado mucho limitar los gastos. ¿Por qué no esperamos un poco, digamos hasta que confirmemos que Nippon contrató los expertos que tenemos ahora?

Lic. Espronceda: Cuando ello suceda tendremos que pagar la misma suma más los costos de inflación. Peor aún, dispondremos de menos tiempo y atravesaremos una etapa de carencia total de personal calificado. Necesito los \$20 000 ahora.

El señor Gaviria sugería esperar hasta la aparición de un problema para reaccionar a continuación. La licenciada Espronceda deseaba actuar para anticiparse al problema. Consideraba que no podía esperar a recibir retroalimentación de Nippon. El enfoque del señor Gaviria es *reactivo*; el de la licenciada Espronceda, *activo*. En el campo de los recursos humanos se presenta la administración reactiva cuando los ejecutivos responden a los problemas de su área. La administración activa ocurre cuando se anticipa el surgimiento de los problemas de recursos humanos y se procede a la aplicación de medidas correctivas antes de que el problema se presente.

Los departamentos de administración de personal que logran ser efectivos y eficaces optan por un estilo activo de administración de los recursos humanos. Los ejecutivos como la licenciada Espronceda pueden actuar antes de que surjan problemas serios. Ese enfoque activo mejora la productividad, gracias a que reduce el monto de los recursos que son necesarios para producir los bienes o servicios que la organización ofrece a la sociedad. Resumiendo, puede afirmarse que el enfoque activo de recursos humanos constituye un avance muy significativo en la labor de mejorar la productividad de la organización.

ASPECTOS CLAVE EN LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En este capítulo han sido identificados varios aspectos clave de la administración de los recursos humanos. A lo largo del libro serán explorados con profundidad. Entre ellos se cuentan:

- *¿Qué es la administración de los recursos humanos?* La administración de personal implica el manejo del recurso máspreciado de la organización. La eminente dignidad de la persona humana debe guiar toda esta actividad. El sacrificio de los valores humanos a las necesidades administrativas no sólo no es aceptable en términos éticos, sino profundamente extraño a la administración moderna.
- *El área de acción de la administración de los recursos humanos.* La administración del personal no es responsabilidad exclusiva de un departamento especializado; atañe a todos los ejecutivos con personal a su cargo. El departamento de personal cumple dentro de la organización la función de asesorar a ejecutivos y empleados mediante sus conocimientos especializados. En última instancia, el desempeño y el bienestar de cada empleado dependen tanto de su supervisor o jefe inmediato como del departamento de personal de su organización.
- *Funcionamiento dentro del sistema.* La actividad de administrar los recursos humanos se lleva a cabo dentro de un sistema mayor: la organización. La administración de personal, por tanto, debe evaluarse con respecto a la contribución que hace a la productividad de la organización. En la práctica, los expertos deben reconocer que el modelo de administración de personal constituye un sistema abierto de partes interrelacionadas. Cada parte afecta a las otras, y cada parte —así como el total— es influida por el entorno.

- *Enfoque de la administración activa.* La administración de personal puede incrementar su contribución a los empleados, los ejecutivos y la organización mediante la anticipación de los problemas antes de que éstos surjan. Si las medidas adoptadas son meramente reactivas los problemas pueden crecer y es probable que no se aprovechen las oportunidades.

SUMARIO

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración de personal existe para mejorar la contribución de los recursos humanos a las organizaciones.

Para llevar a cabo su función los departamentos de personal necesitan satisfacer objetivos múltiples, que en ocasiones son conflictivos. Es necesario hacer frente a necesidades sociales, de la organización y personales. Estos objetivos se pueden lograr mediante actividades diversas de personal, enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral efectiva. Estas actividades son responsabilidad de todos los ejecutivos de la organización; algunas de ellas, especializadas, se reservan a los responsables de la administración de los recursos humanos.

Las actividades de un departamento de personal pueden concebirse en términos de un sistema de acciones interrelacionadas. Todas las actividades guardan una relación recíproca y se afectan e influyen entre sí. Los especialistas en personal consideran la información y los recursos humanos como los insumos básicos, y los transforman mediante varias actividades para producir resultados que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos y mejorar su productividad. Los expertos en personal adoptan un estilo activo de administración para lograr estas metas.

VERIFICACIÓN DE TÉRMINOS

Administración activa	Concepto de sistema
Administración de personal	Delegación de autoridad
Administración de recursos humanos	Productividad
Administración reactiva	Sistema abierto
Autoridad corporativa	Retroalimentación
Autoridad de línea	

PREGUNTAS PARA VERIFICACIÓN Y ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son los objetivos de la administración de personal?
2. ¿Qué relación existe entre las necesidades globales de la sociedad y la contribución que hace la administración de los recursos humanos?
3. ¿Qué utilidad reviste para la organización el enfoque de sistemas?
4. ¿Cómo se diferencia un estilo activo de administración de uno reactivo? En su opinión, ¿cuál es mejor? ¿Por qué?
5. Desde el punto de vista de un gerente de un departamento de personal de una compañía de la industria automovilística, ¿cómo podría definirse su actividad en términos de un sistema? ¿Cuáles son sus insumos? ¿Cómo los transforma? ¿Cuál es su producto?