

Título: La Gestión integrada de procesos de Recursos humanos

Autores: MSc. Ing. Marle Pérez de Armas, profesor asistente

mperezdea@yahoo.es,

Ing. Yahimara Peñate, profesor instructor.

Facultad de ciencias económicas y empresariales,

Universidad de Cienfuegos.

Resumen

El trabajo desarrollado aborda como desarrollar la Gestión integrada de los procesos de Recursos Humanos, con el objetivo fundamental de definir y establecer la Gestión de Recursos Humanos de la organización con un enfoque de proceso que permite conocer y evaluar los resultados de esta actividad dentro de la organización, donde resulta novedoso el enfoque metodológico desarrollado donde la alineación de la GRH con los objetivos del negocio se fundamenta en dicho enfoque de proceso.

Para el desarrollo de la investigación se aplican un conjunto de instrumentos, métodos y técnicas que al emplearse de manera integrada permiten la definición de respuestas en cuanto a la forma de integración de los procesos de Recursos Humanos. Se emplean herramientas como: la observación, la actividad grupal en diversas formas, encuestas, matrices estratégicas, técnicas de mapeo de procesos, otras vías documentales y consulta bibliográfica donde se valoran diferentes puntos de vistas sobre la temática tratada.

Como resultado de la presente investigación se definen los procesos de Recursos Humanos y dentro de estos los claves para lograr los objetivos estratégicos propuestos por la organización; se proponen además indicadores que permiten medir estos procesos.

Palabras Claves: Gestión, Recursos Humanos, Administración estratégica.

Summary

This work tackles the issue of how to develop an integrated management of the Human Resource Processes in the work place. The fundamental objective is the definition and establishment of the Human Resource Management in the organization applying a process approach that permits the obtaining and evaluation of the results of this activity within the organization. This process approach made way for a methodological development which facilitated effectively the alignment of the Human Resource management (HRM) with the business objectives.

Use was made of a group of instruments, methods and techniques in an integral form that facilitated the response definition with respect to the integration strategy of the Human Resource processes.

Investigation tools such as direct observation, group activity in diverse forms, surveys, strategic matrix, and process mapping techniques were applied. Also reference was made to a number of bibliographies and documents which contained different points of views about the theme in question were consulted.

As a result of the present investigation the Human Resource processes were defined and within these, the key aspects needed in order to accomplish the strategic objectives proposed by the organization, moreover, indicators were studied that permit the quantitative measurement of these processes.

Key words: Management, Human Resource, Strategic Administration

Introducción

Nueva Economía, Globalización, Innovación, Gestión del Conocimiento... son conceptos que se han incorporado recientemente a las Teorías del Management y a la Economía. En realidad lo que subyace detrás de estos términos es la búsqueda constante de soluciones para la Gestión de las Organizaciones, orientada a la creación de valor y a la competitividad sostenida en un entorno en constante cambio.

Nos dirigimos hacia un nuevo modelo económico basado en el conocimiento en el que éste tiene un claro valor diferenciador aportando ventajas competitivas gracias a su gestión.

Según la teoría económica, los dos principales factores productivos son el capital y el trabajo. Sin embargo, desde hace algunos años se empieza a reconocer un tercer factor de producción -el conocimiento- como generador de riqueza en las economías. Como elemento exógeno al proceso productivo, el conocimiento ha estado siempre presente y ha posibilitado el desarrollo económico. No obstante, existen dos hechos que pueden explicar la importancia adquirida por el conocimiento en los últimos años. Por un lado, las nuevas técnicas de medición están permitiendo una mejor visión del conocimiento y, por otro, el desarrollo de las tecnologías de la información y del conocimiento, su difusión y su distribución a través de todos los sujetos que configuran la economía.

En definitiva, las actuales economías -y con ellas todos los agentes económicos- se encuentran inmersas en un proceso de transformación que significa el paso de una economía industrial a una basada en el conocimiento.

En este nuevo contexto, se hace evidente que gestionar bien los procesos que incentiven la creación, uso y difusión del conocimiento se convierte en tarea primordial para cualquier economía y empresa inmersa en un mundo en constante modificación. Surgen así los nuevos paradigmas para la GRH que conlleva necesariamente un cambio de cultura, tanto en el propio seno de las organizaciones y de las

personas, como de las propias estructuras del sistema económico y de mercado. Afrontar este cambio adecuadamente exige innovación, aprendizaje y adaptación a nuevos mercados.

Consolidar a la empresa en un proceso de *innovación* constante en su estructura organizativa, funcional y de procesos supone dotar a la empresa del elemento fundamental para consolidar la cultura del cambio. De este modo se plantea el actual reto de la GRH ya que esta transformación en la empresa no sería completa sin que uno de sus principales activos *-las personas-* asimilara el cambio exigido. El capital humano, con su capacidad de aprendizaje y de desarrollo de nuevos conocimientos, se convierte en uno de los valores diferenciadores dentro de las empresas.

Fundamentado en lo anterior y dada la importancia que requiere el capital humano en la actualidad, se necesita gestionar integradamente los procesos de recursos humanos, aspecto este que no ha logrado aún en nuestras organizaciones.

Metodología y resultados del trabajo

Enfoque de proceso para la Gestión de Recursos Humanos

Una de las barreras principales en el desarrollo e implantación de las estrategias es el diseño inapropiado de los procesos de R.H, de lo cual no esta exenta la organización objeto de estudio.

3.1 Identificación de los procesos.

Con el objetivo de formar el equipo de trabajo, se calcula el número de expertos necesarios, siendo resultado el mismo de la siguiente expresión:

$$m = \frac{p(1-p)c}{i^2}$$

Donde:

c: constante que depende del nivel de significación (1 - α).

p: proporción de error

i: precision ($i \leq 12$)

Obtenido el número de expertos se escogen los mismos, teniéndose en cuenta para esta investigación, miembros del Consejo de Dirección y Especialistas de recursos humanos.

En el análisis de todas las actividades y prácticas de recursos humanos dentro del equipo de trabajo se establece que todas estas pueden ser contempladas en cinco procesos, los cuales se muestran a continuación.

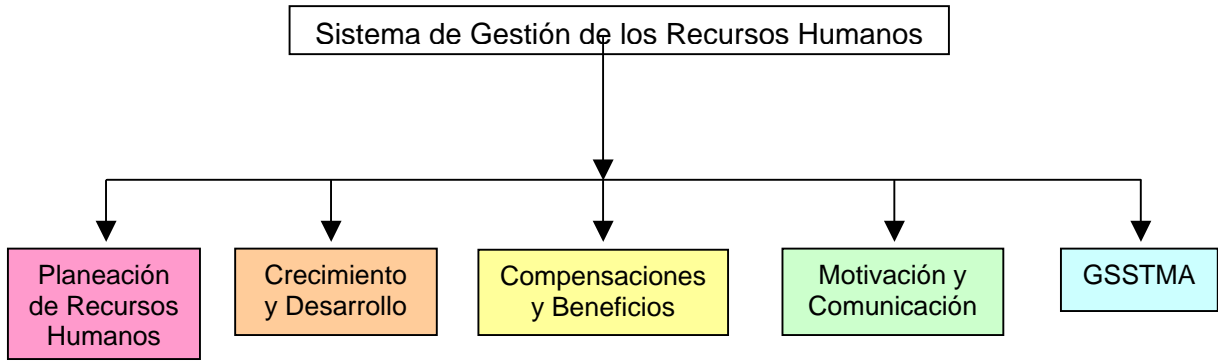


FIG.No.1: Sistema de GRH.

A continuación se muestra la representación gráfica del proceso de Gestión de Recursos Humanos, donde utilizando la técnica SIPOC, quedan claramente definidos los proveedores (S), entradas (I), el proceso en si (P), las salidas (O) y los clientes (C) del mismo; de una forma muy general.



FIG.No.2: Proceso de GRH

Identificación de los procesos claves de Recursos Humanos

Teniendo en cuenta las peculiaridades de cada enfoque disponible para este fin, se trabajó con la combinación del enfoque de selección gerencial al querer identificar los procesos de recursos humanos que tienen mayor influencia en el éxito futuro de la empresa y el enfoque ponderado de selección al asignarle el equipo de trabajo una calificación a los diferentes proceso atendiendo a la influencia que tienen estos en los objetivos estratégicos de la entidad.

Como resultado de lo anterior se evidencia que: motivación y comunicación, formación y desarrollo y evaluación del desempeño son los procesos claves.

A continuación se representan estos procesos para identificar los elementos que constituyen los mismos y las relaciones que se establecen entre ellos, con el objetivo de que sirva al área de Recursos Humanos; como una herramienta para diagnosticar dónde radican los problemas fundamentales que impiden el buen desempeño de los procesos y a partir de estos, proyectar su gestión. En este caso se representa solo uno, p.e. motivación.

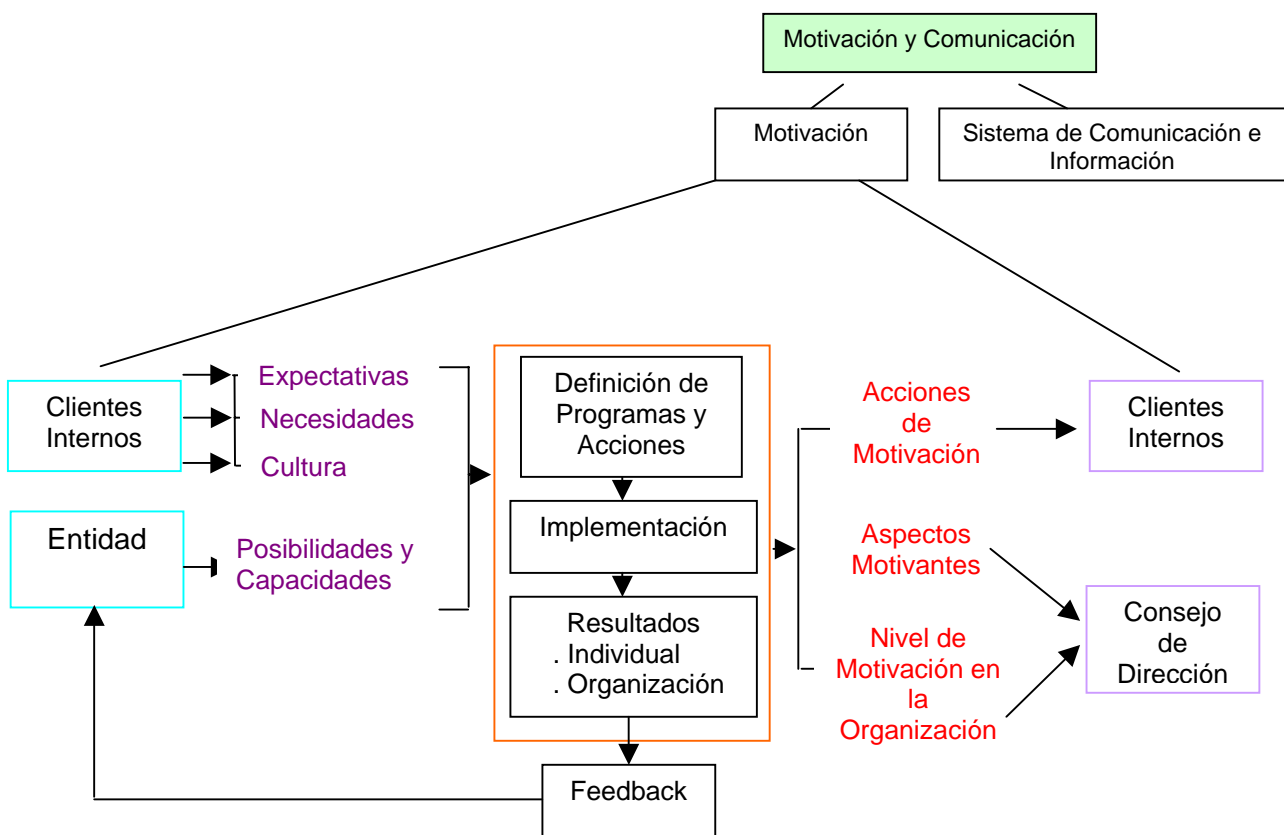


FIG. No.3: Proceso de motivación para la GRH

Indicadores propuestos para evaluar el rendimiento del proceso

En esta actividad se desarrolla una sesión de trabajo en grupo para identificar las medidas que más se ajustan al proceso y para los cuales existen posibilidades de obtener datos de manera que puedan efectuarse mediciones confiables para los indicadores de efectividad, eficiencia y adaptabilidad del proceso.

Algunas de las medidas identificadas para estos indicadores se muestra, como ejemplo, para el proceso de Planeación como se puede observar en la tabla # 1.

Procesos	Medidas de efectividad	Medidas de eficiencia
Planeación de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de empleados con potenciales sucesores dentro de la organización • Porcentaje de empleados que tiene identificadas nuevas responsabilidades dentro de la organización • Número de promociones realizadas por empleados • Número de empleados que permanecen en la empresa transcurrido tres años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla en relación a la necesaria. • Tiempo medio de duración de los procesos de selección. • Tiempo medio de permanencia en el puesto. • Costo por contratación. • Costo de rotación del personal. • Tiempo dedicado a rotación de nuevos empleados.

Tabla No.1: Ejemplo de indicadores para un proceso de Planeación de RH.

Conclusiones Generales

1. La GRH en la actualidad responde a una fase de su desarrollo, la estratégica, donde el hombre adquiere una dimensión inestimable en la creación de las ventajas competitivas, identificándose modelos de GRH en función de la tipología de la estrategia genérica formulada por la empresa.
2. El enfoque de Gestión por procesos ha sido reconocido en todas las metodologías de Gestión desarrolladas en los últimos tiempos como un enfoque efectivo para desarrollar la Gestión empresarial.
3. La identificación de los procesos motivación y comunicación, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y reclutamiento y selección como procesos claves, así como la propuesta de indicadores para medir el comportamiento de los mismos, permiten evaluar, integrar y alinear la GRH con la Gestión de la organización.
4. El conocimiento de los procesos de recursos humanos, permite identificar las áreas y aportes importantes de estas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
5. Los indicadores de eficiencia y efectividad propuestos permiten medir el desempeño de los procesos de recursos humanos, con el objetivo de medir el comportamiento de los mismos.

Bibliografía

1. Bueno Campos, Eduardo. Conferencia capital Intelectual, cuenta y razón. Tomado de http://www.sistemasdeconocimiento.org/Portal/oferta_academica/recursos_materia/sc227/1_2002/cuenta_razon.pdf
2. _____. Estado del Arte y Tendencias en la Gestión del Conocimiento. Congreso Iberoamericano de Gestión del Conocimiento y Tecnología. La Habana, 18 julio 2001.
3. _____. Modelo de Dirección Estratégica por Competencia. Tomado de http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_bueno.htm
4. Cantú H.D. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. Segunda Edición. México: Mc.Graw-Hill INTERAMERICANA EDITORES S.A. de C.V.
5. Cuesta, Armando. *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos/ Armando Cuesta Santos.*—La Habana: Editorial Academia 1999 — 205 p.
6. Cuesta, Armando. [2002] *Gestión del conocimiento Análisis y proyección de los Recursos Humanos*. La Habana. Editorial Academia.
7. Chiavenato, I. [2001] *Administración. El Proceso Administrativo*. McGraw Hill Interamericana. Colombia.
8. Davenport, Thomas O. *capital Humano.. Creando ventajas competitivas a través de las personas/ Thomas O. Davenport.* — Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2000. —264 p.
9. Edvinsson, Leif. *El Capital Intelectual.. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa/ Leif Edvinsson, Michael S. Malone.* —Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 1997. —255 p.
10. Hammer M. y Champy J. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Nueva York: Harper Business.
11. Harbor, Jerry L. *Manual de trabajo de Reingeniería de Procesos/ Jerry L. Harbor.* -- México: Editorial Panorama S.A, 1995. -- 27 p.
12. Harrington, H.J. (1993). *El mejoramiento de los procesos en la empresa*. Colombia: Mc.Graw Hill S.A.
13. Harrington, H.J. (1997). *Administración Total del Mejoramiento Continuo: la Nueva Generación*. Colombia: Mc.Graw Hill INTERAMERICANA S.A.
14. Juran J.M. y Gryna, F.M. [2001] *Análisis y Planeación de la Calidad*. Editorial McGraw Hill Interamericana. México.
15. Mintzberg,H. Y Quinn, J. [1993] *El Proceso Estratégico*. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
16. Norma ISO 9000 [2000] *Sistema de Gestión de la Calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario*. Secretaria General ISO, Ginebra, Suiza.
17. Ricón, R.D. [1998] *Los indicadores de Gestión Organizacional: Una Guía para su Definición*. Revista Universidad de EAFIT. Numero 111. Tercer Trimestre.

