



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Gestión de los recursos humanos

Subtema

Tipología y planificación estratégica de los recursos humanos

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de
Empresas

Autores

Bra. Bianca Alejandra Castillo
Bra. Bridney Ileana López Haar
Br. Kener Alonso Potoy Alemán

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Octubre 2022

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento.....	iv
Valoración del docente (carta aval).....	vii
Resumen	viii
Introducción.....	1
Justificación.....	2
Objetivos	3
Desarrollo	4
1. Enfoque y premisas de la gestión de recursos humanos	4
1.1. Enfoque	5
1.2. Premisas	5
1.3. Misión, visión y valores.....	7
1.4. Situación actual (FODA).....	10
1.5. Principios y ámbitos de actuación	12
1.6. Políticas de recursos humanos	14
2. El sistema de recursos humanos	17
2.1. La Administración de Recursos Humanos (ARH) como responsabilidad de línea y función de staff	18
2.2. Administración de recursos humanos (ARH) como proceso.....	20
2.2.1. Proceso de integración.	22
2.2.2. Proceso de organización.	22
2.2.3. Proceso de retención.....	23
2.2.4. Proceso de desarrollo.	24
2.2.5. Proceso de auditoría.	25
2.3. Objetivos de la ARH.....	26
2.4. Dificultades básicas de la ARH	28
2.5. La función de la ARH	30
3. Tipología de los procesos productivos	34
3.1. Estrategias de proceso	34

3.1.1. Procesos continuos, enfoque de producto.....	35
3.1.2. Procesos repetitivos.	37
3.1.3. Procesos intermitentes, enfoque de proceso.	38
3.2. Producción ajustada.....	41
3.3. Capacidad.....	43
3.4. Análisis de equilibrio	45
3.5. Tipos de layout.....	49
3.5.1. Layout de posición fija.....	50
3.5.2. Layout orientado a proceso.	51
3.5.3. Layout de oficinas.	52
3.5.4. Layout orientado a producto.....	53
4. Planificación estratégica de los recursos humanos	56
4.1. Introducción	57
4.2. Planificación vs programación. Concepto, implicaciones y ventajas	58
4.3. La planificación estratégica de RR. HH	62
4.4. Fases del proceso de planificación de los RR.HH.	64
4.4.1. Primera fase: fijación de objetivos de la organización.	64
4.4.2. Segunda fase: previsión de la oferta y la demanda de RR.HH.	66
4.4.3 Tercera fase: fijación de objetivos del Dpto. de RR.HH.	71
4.4.4. Cuarta fase: programación de los RR.HH.	71
4.4.5. Quinta fase: implantación, control y evaluación de la planificación de los RR.HH.	72
4.5. Técnicas y herramientas para el dimensionamiento de plantillas	73
4.5.1. La metodología de análisis de actividades	74
4.5.2. La metodología tradicional.	75
4.6. El papel del departamento de RR.HH.....	75
Conclusiones.....	77
Bibliografía.....	78
Webgrafía	79

Dedicatoria

Este esfuerzo está dedicado primeramente con mucho amor a mi madre, Celia María Castillo Fernández por ser la inspiración y fuerza que logré obtener a lo largo de este camino, siempre brindándome su apoyo y motivándome a continuar sin importar nada ni nadie más que mis propios sueños. En segunda instancia, lo dedico a mi persona ya que fueron muchos los objetivos, días tristes, frustrantes, incertidumbre y muchos otros sentimientos que, gracias a Dios, a mi fortaleza y a mis ganas de cumplir la meta pude continuar y llegar hasta donde estoy.

Bianca Alejandra Castillo

Dedicatoria

El presente seminario se lo dedico primeramente a Dios por haberme dado la fuerza para seguir adelante ante cualquier adversidad, a poder encarar cualquier problema que se presentara, por guiarme durante todo este camino en el cuál aprendí más de mis fortalezas, de mis cualidades, y de lo capaz que soy para alcanzar mis metas.

A mi familia, por apoyarme en cualquier cosa que necesitara durante mi formación universitaria y especialmente a mi amada madre, Ileana Haar Valle, quién es la persona que me ha apoyado durante toda mi vida, me animó en cada decisión o tropiezo, quién es mi fuente de inspiración para superarme día a día y que con su amor e inteligencia ha sabido criarme y demostrarme mi valor como persona.

A mis compañeros de seminario y a mi novio, quienes siempre me dieron palabras de aliento en situaciones difíciles, estuvieron a mi lado y me regalaron sus conocimientos y sus risas con las cuales fui capaz de lograr llegar hasta donde estoy hoy.

Por último, a mi persona, ya que, a pesar de las dificultades de mi país, jamás me di por vencida, porque disfruté cada escalón que subí y cada error del que aprendí y que gracias a todo el esfuerzo que le puse a mi carrera pude realizarme profesionalmente.

Bridney Ileana López Haar

Dedicatoria

Con mucho esfuerzo realizado durante estos 5 años, dedico este trabajo final primeramente a Dios sobre todas las cosas, quien me ha brindado la sabiduría, entendimiento y fortaleza para salir adelante, a mi madre Dina María Alemán Cajina, quien ha sido el apoyo fundamental y motivación en mis estudios, quien me ha formado e inculcado valores morales y cristianos, quien ha formado la persona que soy, de igual manera a mis abuelos, Julia Cajina Mena y Apolinar Alemán (Q.E.P) quienes han sido, como mis segundos padres, apoyándome y motivándome en cada una de las etapas de mi vida.

Kener Alonso Potoy Alemán

Agradecimiento

Le agradezco a Dios por estar siempre conmigo, por brindarme la oportunidad de convertirme en una profesional y poder demostrar mis capacidades, por cuidarme, escucharme y llenarme de mucha salud.

A mi madre, porque desde siempre se ha esforzado por darme la mejor educación, por ser mi mayor apoyo emocional, por ser incondicional y por formarme como la persona educada, humilde, luchadora y honesta que soy.

A mis abuelos, Ileana Fernández Mendoza (Q.E.P.D) y Luis Castillo Largaespada, aún recuerdo mami cuando me dijiste que querías verme siendo una profesional y aunque ya no estés en este mundo hoy puedo decir que te he cumplido, y a ti papito, por compartir tu sabiduría conmigo ante lo difícil que fueron las matemáticas y por estar para mí todos los días de mi vida.

A mi hermanita, Camila Lugo Castillo por ser la alegría de nuestras vidas, brindarme apoyo emocional y empujarme a ser tu ejemplo a seguir.

A mis compañeros de seminario, Bridney López Haar y Kener Potoy Alemán por ser un buen equipo de trabajo y hacer de esto un momento mucho más agradable. Así como también a mis compañeras de grupo Argeni Martínez Román y Jeslin Calderón Ortega por siempre brindarme su ayuda de manera incondicional.

Por último, quiero agradecer a muchos de mis profesores de la UNAN-Managua que a lo largo de estos cinco años de carrera compartieron sus conocimientos y experiencias para formarnos como profesionales y seres capaces de cumplir todo lo que nos proponemos, en especial a M.A.E José Javier Bermúdez por ser nuestro tutor y estar dispuesto a ayudar en todo momento.

Bianca Alejandra Castillo

Agradecimiento

Agradezco a Dios por ser quién me inspira a ser mejor día a día y por bendecir mi vida con personas maravillosas, a mi familia por acompañarme durante toda mi vida y que siempre me brindó su apoyo en todo, a mi querida madre Ileana Haar Valle, por darme su amor sincero, por ayudarme en cada cosa que necesité, por brindarme sus conocimientos en incontables ocasiones y por ser la persona que me inspira y me anima a crecer personalmente y profesionalmente, te amo madre.

Agradezco a nuestro tutor, M.A.E. José Javier Bermúdez quien con mucho esfuerzo y paciencia nos compartió los conocimientos necesarios para realizar este trabajo y culminarlo de manera exitosa, que nos animó a ser estudiantes honestos, perseverantes y disciplinados.

A mi compañera Bianca Castillo y a mi novio Romnier Baquedano, ya que me brindaron su amistad sincera, comprensión, cariño y que durante todo este proceso estuvieron a mi lado, me regalaron experiencias únicas que sin duda llevaré siempre en mi corazón.

Bridney Ileana López Haar

Agradecimiento

Agradezco a Dios, a mi madre Dina María Alemán Cajina a quien no tengo con que pagarle, lo que por mí ha hecho, a mi abuela Julia Cajina que me brindado su apoyo económico y motivación.

A mis compañeras de clases con quienes he trabajado y me han apoyado durante el transcurso de la carrera, Shelsee Flores Marín, Josseling López Centeno y Jenifer Dávila Hernández.

A mi grupo de trabajo final que me han acogido y comprendido, Bianca Castillo y Bridney López Haar.

A cada uno de mis profesores, de la Facultad de Ciencias Económicas (RUCFA) en especial nuestro tutor y coordinador de seminario M.A.E José Javier Bermúdez, quien nos ha guiado, y apoyado en este proceso final.

Kener Alonso Potoy Alemán



Facultad de ciencias económicas
Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS” hace constar que las bachilleres: **Bianca Alejandra Castillo, Carnet No. 16-20036-5; Bridney Ileana López Haar, Carnet No. 18-20270-8 y Kener Alonso Potoy Alemán, Carnet No. 17-20195-0**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **TIPOLOGÍA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS**, obteniendo las bachilleras **Castillo, López Haar** y el bachiller **Potoy Alemán**, la calificación de 50 (CINCUENTA) PUNTOS respectivamente.

Dado en la ciudad de Managua a los 21 días del mes de octubre del año 2022

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

Este seminario de graduación documental, tiene como tema la gestión de los recursos humanos y como subtema la tipología y planificación estratégica de los recursos humanos.

Su objetivo general es describir la tipología y planificación estratégica de los recursos humanos como un instrumento administrativo y funcional, para una eficiente gestión de recursos humanos.

Está estructurado por cuatro capítulos, los cuales son: capítulo uno; enfoque y premisas de la gestión de recursos humanos, capítulo dos; el sistema de recursos humanos, capítulo tres; tipología de los procesos productivos y capítulo cuatro; planificación estratégica de los recursos humanos.

Los estándares aplicados para el diseño de este documento se basan en la normativa APA sexta edición de Javierano y a la rúbrica de seminario de graduación de la UNAN-RUCFA. Además, para el desarrollo de este documento se utilizó la metodología investigativa que consistió en la documentación, a través de fuentes tales como libros, revistas, páginas web e informes, en concordancia con la temática.

Introducción

El presente trabajo de investigación documental tiene por tema la Gestión de Recursos Humanos y como subtema la Tipología y planificación estratégica de los recursos humanos.

La planificación estratégica de recursos humanos es muy importante para la competitividad de las empresas ya que las estrategias de ésta deben ser lógicas, acordes a los distintos cambios en la sociedad, a sus individuos y estar soportadas por el capital humano que posee.

El objetivo general del escrito es describir la tipología y planificación estratégica de los recursos humanos como un instrumento administrativo y funcional, para una eficiente gestión de recursos humanos.

Este informe consta de los siguientes cuatro capítulos:

El capítulo uno; enfoque y premisas de la gestión de recursos humanos cuyos subtemas son la misión, visión y valores, situación actual (FODA), principios y ámbitos de actuación y políticas de recursos humanos.

El capítulo dos; el sistema de recursos humanos y sus subtemas son la administración de recursos humanos (ARH) como responsabilidad de línea y función de staff, ARH como proceso, objetivos de la ARH, dificultades básicas de la ARH y la función de la ARH.

El capítulo tres; tipología de procesos productivos, cuyos subtemas son estrategias de proceso, producción ajustada, capacidad, análisis de equilibrio y tipos de layouts.

Y el capítulo cuatro; planificación estratégica de los recursos humanos y sus subtemas son introducción, planificación versus programación, la planificación estratégica de recursos humanos, fases del proceso de planificación de los recursos humanos, técnicas y herramientas para el dimensionamiento de plantillas y el papel del departamento de recursos humanos.

Justificación

El presente informe documental se basa en el aspecto teórico de la gestión de los recursos humanos, y recopila información sobre la tipología y planificación estratégica, el enfoque y las premisas de la misma, así como también, la administración de recursos humanos dentro de la cual se encuentran sus objetivos, dificultades, su función y sus responsabilidades, además incluye los tipos de procesos productivos, layouts, el análisis de equilibrio y el proceso de planificación estratégica de los recursos humanos, toda esta información documental brindará conocimiento teórico administrativo necesario como punto de partida, para una buena planificación y gestión de recursos humanos.

Aspecto práctico: La realización de este informe servirá como un instrumento para la elaboración de planes estratégicos de gestión de recursos humanos, y beneficia tanto a empresas como a emprendedores que requieren obtener conocimientos para desarrollar o mejorar sus negocios.

Aspecto metodológico: Este informe servirá de referencia para futuras investigaciones acordes a la temática y es de utilidad para estudiantes universitarios de la carrera de administración de empresas o afines que deseen obtener nuevos conocimientos acerca de la gestión de recursos humanos.

Objetivos

Objetivo general

Describir la tipología y planificación estratégica de los recursos humanos como un instrumento administrativo y funcional, para una eficiente gestión de recursos humanos.

Objetivos específicos

1. Definir el enfoque y las premisas de la gestión de recursos humanos como herramientas al área de staff, para entender el propósito de la planificación estratégica de una organización.
2. Explicar el funcionamiento del sistema de recursos humanos como procesos administrativos para la administración de recursos humanos.
3. Mencionar los tipos de procesos productivos como guía para la elaboración de estrategias de procesos y layouts.
4. Señalar los elementos de la planificación estratégica de los recursos humanos como requisitos para la elaboración del plan de acción del área de staff.

Desarrollo

1. Enfoque y premisas de la gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos constituye un sistema cuya premisa fundamental concibe al hombre dentro de la empresa como un recurso que hay que optimizar a partir de una concepción renovada, dinámica y competitiva en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre la propia organización y sus miembros individuales. (Carvajal Carranza; Darlin Elissabeth; Ñurinda Martínez Y Kenia del Socorro, 2016, pág. 5).

La gestión de recursos humanos se ha definido como la ciencia práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones. Esta área de estudio se formó sobre la base de la fusión de diversas teorías de la gestión científica, del trabajo social y de la psicología industrial en la época de la primera guerra mundial y ha experimentado una evolución considerable desde entonces. (Davis, Keith Y Werther Williams, 1991, pág. 82).

La gestión estratégica de recursos humanos desarrolla las actividades que estimulen la generación de competencias para que las empresas alcancen exitosamente sus metas. En la actualidad constituye la ventaja competitiva empresarial básica, desplazando de un primer plano tanto a los recursos naturales, energéticos, tecnológicos como a los financieros. (Souto, Lourdes Y García, Irene, 2021). Párr.27.

Las responsabilidades de la gestión estratégica abarcan la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo, cada uno de estos aspectos se debe plantear con el fin de identificar las debilidades y fortalezas de la organización, ya que si desean tener éxito en su gestión deben tener planes y proyectos en función de la actividad que desarrolla. (Peraza, 2012, pág. 104).

1.1. Enfoque

El enfoque de los recursos humanos hace énfasis en el desarrollo. Se orienta al crecimiento y desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción y, con ello, aportar luego a la organización mayores niveles de rendimiento y resultado.

El enfoque de recursos humanos cambia la actitud tradicional de “controlar al personal” por la de apoyar el crecimiento y desempeño de las personas para convertirlas en un recurso organizativo. (Wolters Kluwer, S.F). Párr. 10.

La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

Así, la gestión de recursos humanos representa la manera en que las organizaciones tratan de alternar con las personas que participan en ellas, en plena era de la información. Ya no como recursos organizacionales que necesitan ser administrados pasivamente, sino como seres inteligentes y proactivos, capaces de tener responsabilidad e iniciativa, así como provistos de habilidades y conocimientos que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales inertes y sin vida. Ya no se trata de administrar personas, sino de administrar con las personas. Éste es el nuevo espíritu y la nueva concepción. (Gareth Jones Y Jennifer George, 2010, págs. 9-10).

1.2. Premisas

Son las condiciones previstas en que operan los planes, es decir, la idea de lo que puede pasar o los principios a aplicar, estas incluyen supuestos o pronósticos. Para realizar una premisa se ve por qué se da la situación que se vive y pueden ser internas o externas. (Lasantha, 2016).Párr.1.

Una premisa en administración se refiere a las suposiciones que es necesario considerar ante las circunstancias o situaciones futuras que, en efecto, podrán afectar el desarrollo de un plan de trabajo.

Entonces, la idea es establecer las premisas básicas al inicio del proceso de planeación, pues con ello se logra evitar que algo perjudique todo el trabajo cuando este ya ha empezado a ejecutarse.

Premisas internas: Hace referencia a aquellas situaciones que se originan dentro de la compañía, empresa o negocio, las cuales pueden perjudicar directamente el desarrollo de una actividad o acción. Ejemplos de premisas internas:

1. Accidentes o siniestros ocurridos en las instalaciones o fuera de estas.
2. Variaciones en el capital.
3. Rotación o despido del personal de trabajo.
4. Argumentos fuertes y débiles de los altos ejecutivos.
5. Innovación de los procesos o material tecnológico.

Premisas externas: Cuando se habla de lo que es una premisa en administración y específicamente de las premisas externas, se refieren a los factores o situaciones que provienen de otras partes ajenas a la empresa, pero que aun así podrían afectar las actividades que se van a realizar o ya han empezado a ejecutarse. Ejemplos de premisas externas:

1. Algún factor de carácter político que limite la continuación de dicha actividad.
2. Aspectos legales que ponen en riesgo una tarea empresarial.
3. Situaciones económicas que afectan directamente a la administración pública o privada.
4. Mala administración financiera.
5. Tendencias fiscales o tendencias en la legislación.
6. Problemas sociales.
7. Técnicas o metodologías, entre otros factores.
8. Algunas premisas esenciales para la administración empresarial.

Por mucho que se sepa qué es una premisa en administración y sus tipos, es necesario conocer algunos aspectos para el aprendizaje y la experiencia a lo largo del desempeño en un equipo administrativo. Sin duda, se puede sacar conclusiones propias y lograr no perder el control si alguna situación inesperada se presenta, algunas premisas esenciales para la administración empresarial son:

1. Dinero: Una buena administración de los recursos es pieza fundamental para no dejar a medias un proyecto.
2. Clientes: Como es de esperarse, la relación con los clientes es indispensable para no realizar procedimientos que, al final, no generen un impacto y por ello se pierdan ventas.
3. Planeación estratégica: La idea es llevar un monitoreo en tiempo real para prevenir múltiples escenarios. Recuerda que los estudios institucionales permiten evaluar y tener un seguimiento continuo, lo que resulta excelente en este campo.
4. Trabajadores: Son un recurso indispensable para la ejecución de las tareas. Como empresa se busca que los trabajadores reciban incentivos o remuneración adecuada para crear motivación que les ayude a ejecutar correctamente sus actividades, evitando renuncias o despidos.
5. Riesgos: No está demás plantearse objetivos generales y específicos para minimizar los riesgos propios de la empresa y el desarrollo de sus servicios prestados. Además, se pueden realizar simulaciones de escenarios para obtener resultados ante los riesgos que pudiesen aún aparecer. (Euroinnova, S.F). Párr.2-9.

1.3. Misión, visión y valores

Misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.

La misión constituye una manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización. La misión está determinada por los aspectos siguientes:

1. Cuál es la razón de ser de la organización.
2. Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad.

- 3.Cuál es la naturaleza del negocio de la organización.
4. Cuáles son los tipos de actividades en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a aquello que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué diariamente las personas dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios, tanto más podrá la organización cumplir con sus propósitos. La visión organizacional debe ser inspiradora, eso depende de:

1. Manifestar a todos los grupos de interés la dirección del negocio. Es necesario comunicar el sentido y rumbo del negocio. Es el aspecto visionario del negocio, o sea, la situación futura que la organización quiere alcanzar desde una perspectiva temporal que proporcione el plazo para conseguir los resultados deseados. Este sentido de dirección es necesario para que la organización emplee sus recursos de manera más productiva. La visión debe ser lo suficientemente ambiciosa y genérica para contemplar a todos los grupos de interés sin descartar a ninguno.
2. Delinear la situación futura. Esta visión proporciona el futuro ideal de la organización y representa el ápice de su desarrollo en un periodo determinado. Esta condición futura es el punto al que la organización desea llegar. Para alcanzarlo, necesita la cooperación de todos sus grupos de interés.
3. Motivar a los interesados e involucrados a realizar las acciones necesarias. Todos los socios del negocio deben comprometerse con una visión común, de manera que cuando ésta se haya concretado, todos estarán satisfechos con los resultados. En un contexto de cambio, las personas siempre son llamadas a salir de su estado displicente y a trabajar en condiciones de alta exigencia, al mismo tiempo que son estimuladas a desarrollar sus habilidades y competencias. Es la visión del negocio la que produce el entusiasmo y provoca las fuerzas para enfrentar desafíos a cambio de la recompensa de la concreción futura de sus anhelos.

4. Proporcionar un enfoque. Sin una visión clara, las personas se sienten confusas al tomar decisiones. Cuando la visión está presente en lo cotidiano de la organización, su efecto es sorprendente, ya que hace que las personas tengan una base común de esfuerzos y coordinación, lo que estimula la autonomía, fundamenta la delegación de autoridad (empowerment) y el trabajo en equipo.
5. Inspirar a las personas para trabajar en dirección a una situación común y a un conjunto integrado de objetivos. Inspiración significa dar una proposición de valor y la motivación para que las personas encuentren una vía voluntaria que les permita enfocar sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión. Ésta debe mover a las personas respecto a la necesidad de un sentido de realización, de pertenencia, de compromiso y de habilidad para contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales y personales. (Chiavenato, 2007, págs. 18-19).

(Ayuntamiento de Móstoles, 2008) Los valores son los referentes conceptuales (éticos, normativos, actitudes, creencias, etc.) que describen el comportamiento de nuestra organización y las personas que lo integran, su esquema cognitivo para la interpretación de la realidad. Pág.8.

Se puede definir el valor como un "objeto de actitud y comportamiento" en otros términos, una palabra cargada de connotaciones que lleva a las personas a comportarse, moverse y actuar de una determinada manera.

El mensaje es una expresión valorativa, es decir, una frase que engloba, en su formulación, a un determinado valor. Por ejemplo: valor: "calidad" (incluido generalmente en la Misión); expresión valorativa (mensaje): "Nuestra empresa será líder en calidad de producto, servicio y atención a sus clientes" dentro de la propia visión y, sobre todo, en la misión, pueden estar ya incluidos buena parte de los valores de la empresa.

Dado que tanto la visión como la misión se conforman mediante una serie de frases cargadas de connotaciones a veces de tipo afectivo, esas frases, o mensajes, contendrán buena parte de los valores de la empresa.

Por otro lado, las formulaciones que aparecen en el proyecto de responsabilidad social corporativa, referidas tanto a los interlocutores internos como al entorno social y medioambiental, también pueden llevar asociadas parte de los valores clave de la empresa. De cualquier forma, lo que se hace necesario, por parte del equipo de dirección, es seleccionar, de todos esos valores, aquellos que tienen que guiar permanentemente la acción y el comportamiento de las personas de la empresa. Añadiendo los que no hayan aparecido en la visión, misión y responsabilidad social corporativa. Y lo que es más importante, definiendo lo que se entiende y el contenido que quiere expresar la formulación de ese valor. (Granjo, 2008, pág. 10).

1.4. Situación actual (FODA)

La formulación de estrategias comienza cuando los gerentes analizan sistemáticamente los factores o fuerzas internas de la organización, así como los de su entorno global, que inciden en la capacidad de la organización de cumplir sus metas en el presente y el futuro. El análisis FODA y el modelo de las cinco fuerzas son dos técnicas útiles a las que los gerentes pueden recurrir para analizar esos factores.

El análisis FODA es un ejercicio de planeación mediante el cual los gerentes identifican las fuerzas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D) internas de la organización y las amenazas (A) externas en el entorno que afectan a la organización. Con base en el análisis FODA, los gerentes de todos los niveles de la organización escogen las estrategias de los niveles corporativo, de negocio y funcional que mejor posicionen a la organización para lograr su misión y sus metas. Ver figura 1.1.

El primer paso del análisis FODA consiste en identificar las fortalezas y debilidades de la organización. La tarea que enfrentan los gerentes es la de identificar las fortalezas y debilidades que caracterizan el estado actual de su organización.

El segundo paso del análisis FODA comienza cuando los gerentes emprenden un ejercicio completo de planeación FODA para identificar las oportunidades y amenazas potenciales del entorno que están afectando a la organización o que pudieran afectarla en el futuro. La técnica de planeación de escenarios se utiliza a menudo para reforzar este análisis.

Al terminar el análisis FODA y haber identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los gerentes pueden proseguir el proceso de planeación y determinar estrategias específicas para alcanzar la misión y las metas de la organización. Las estrategias resultantes deben facultar a la organización para que alcance sus metas aprovechando las oportunidades, contrarrestando las amenazas, adquiriendo fortalezas y corrigiendo sus debilidades. (Gareth Jones Y Jennifer George, 2010, pág. 273).

Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas: La fortaleza de una organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones.

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en la atracción del estado de una organización; ya que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico, pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y llegar a conclusiones. (Ponce, 2006, págs. 2-3).

Figura: Ejemplo de matriz FODA

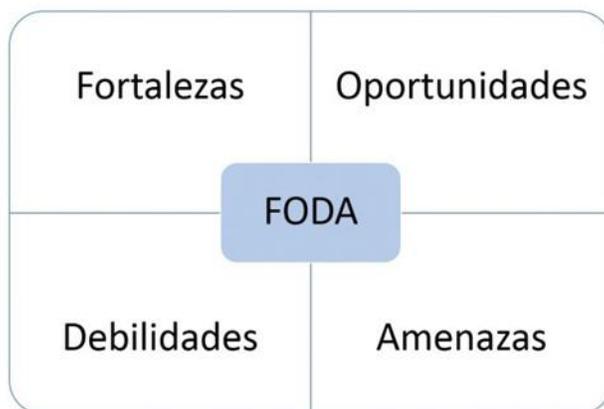


Figura: 1.1. (Leiva, 2016)

1.5. Principios y ámbitos de actuación

Los Principios de Recursos Humanos deben establecer las pautas que rigen las relaciones laborales en las diferentes sociedades y servir de referencia para definir los objetivos en la gestión de los Recursos Humanos en cuanto a la selección de sus profesionales, las garantías y estabilidad de un empleo de calidad, la creación de una relación estable con los trabajadores, la seguridad y salud laboral, y el desarrollo de los profesionales. (Dominion Global, 2021, pág. 3).

Los principios de recursos humanos pueden ser:

1. Igualdad: El desarrollo de la función de personal será, con el límite de las leyes y las políticas sectoriales, igual para todos los empleados públicos, sin exclusión, discriminación o marginación por razón de sexo, categoría, etc.
2. Participación: Diálogo permanente con los concejales delegados, gestores públicos, empleados y organizaciones sindicales.
3. Comunicación: Establecimiento de canales de comunicación, internos y externos, que permitan disponer y compartir información entre los órganos administrativos, unidades de gestión, los empleados públicos y las secciones sindicales aprovechando las nuevas tecnologías.

4. Planificación: Implantación y aplicación de sistemas de integración, coordinación y gestión que garanticen la eficacia y la eficiencia.
5. Descentralización: Transferir y delegar funciones a las áreas de gobiernos y sus directivos y gestores.
6. Cooperación y colaboración: Optimizar los esfuerzos en la consecución de los objetivos del plan, reforzando la colaboración y cooperación entre las diferentes áreas de gobierno, órganos administrativos, servicios, departamentos y unidades de gestión, empleados y secciones sindicales.
7. Compromiso y responsabilidad: Implicación permanente y compromiso activo del conjunto áreas de gobierno, responsables de unidades de gestión y empleados públicos. Medición del cumplimiento de objetivos y exigencia de responsabilidad. (Ayuntamiento de Móstoles, 2008, pág. 11).

Los ámbitos de actuación delimitan el campo de actuación del departamento de recursos humanos, esto es, la amplitud y las áreas en donde las distintas estrategias se van a aplicar, se trata de especificar cuál es o cuáles son las actividades y a quien se les va a dirigir. (Wolters Kluwer, S.F). Párr.2.

El ámbito de actuación de recursos humanos es muy amplio y transversal, por esta razón al hablar de recursos humanos se habla de gestión, para reforzar la idea de interrelación e integración entre las distintas funciones que comprende a toda la organización, ya que abarca todas las decisiones y acciones implicadas en las relaciones que tienen los empleados entre sí y en las que mantiene la empresa con ellos.

Aunque las decisiones de los más altos órganos de la empresa siempre afectan a los empleados, es desde recursos humanos desde donde se planifican y se establecen las pautas para llevarlas a cabo. Por esta razón, en la medida en que la dirección general y la dirección de recursos humanos estén cercanas y alineadas en sus planteamientos, las acciones puestas en marcha serán coherentes y facilitarán la consecución de los objetivos organizativos.

La gestión de recursos humanos debe hacerse con un enfoque proactivo: las actuaciones planteadas desde recursos humanos deben anticipar los problemas y dificultades que se pueden producir en el futuro y ser acordes con las necesidades que se derivan de los planes estratégicos de la empresa.

En este sentido, los objetivos de recursos humanos dependen de los objetivos de la organización (aunque para establecer éstos, la empresa debe contar también con los condicionantes derivados del equipo de trabajadores).

El departamento de recursos humanos debe ofrecer a la empresa en cada momento los recursos humanos necesarios y con las competencias requeridas para que la empresa pueda conseguir los objetivos que se ha marcado.

Para que la dirección de recursos humanos tenga este enfoque estratégico, debe estar orientada a largo plazo e interrelacionada con el resto de procesos organizativos. Además, requiere la implicación de la línea en la implantación de las directrices de recursos humanos (en lo relativo a selección, formación, evaluación, retribución) a lo largo de la organización.

La función de los responsables jerárquicos es la de poner en marcha estos procesos de recursos humanos en sus respectivas áreas de responsabilidad, quedando como responsabilidad del departamento de recursos humanos la de asesorar y supervisar esta implantación. (Lalablanca, 2014, págs. 18-19).

1.6. Políticas de recursos humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, son guías para la acción. Sirven para dar respuestas a las situaciones o problemas que se presentan con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores para la aclaración o solución de cada problema.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente de una organización a otra.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de recursos humanos: Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización. Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización. Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.
2. Políticas de organización de recursos humanos: Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización. Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización. Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.
3. Políticas de retención/ de los recursos humanos: Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables. Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización. Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4. Políticas de desarrollo de recursos humanos: Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización. Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.
5. Políticas de auditoría de recursos humanos: Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización. Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas establecen el código de valores éticos de la organización, por medio de ellas gobierna sus relaciones con los empleados, accionistas, consumidores, proveedores, etc. Con base en estas políticas se pueden definir los procedimientos a implantarse, los cuales son guías de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades y que toman en cuenta los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2007, págs. 102-104).

2. El sistema de recursos humanos

El contexto sobre el que opera la administración de recursos humanos (ARH) está constituido por las organizaciones y por las personas que forman parte de ellas. Las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones.

A partir de la década de 1970, surgió el concepto de administración de recursos humanos (ARH), aunque todavía sufría de la vieja miopía de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos cuyas actividades deben ser planeadas y controladas a partir de las necesidades de la organización. Partía del principio de que las personas debían ser administradas por la organización o por un área central de ARH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio, las organizaciones que tienen éxito ya no administran recursos humanos, ahora administran con las personas.

Eso significa tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales.

Para facilitar tanto el estudio de las relaciones entre individuos y organizaciones como el estudio propio de la administración de recursos humanos, se considerarán a las organizaciones, a los grupos y a las personas como sistemas abiertos en interacción continua con sus ambientes.

El concepto de sistemas se utiliza porque proporciona una manera más completa y contingente de estudiar la complejidad de las organizaciones y la administración de sus recursos. Con este concepto no sólo se visualizan los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también las funciones de los sistemas que lo componen. A pesar de que las organizaciones sean complejas, este concepto proporciona una forma de pensar que supera la complejidad y reconoce la naturaleza de los problemas complicados.

El enfoque sistémico, en la administración de recursos humanos, puede dividirse en tres niveles de análisis, a saber:

1. Nivel del comportamiento social (la sociedad como macrosistema): permite visualizar la compleja e intrincada sociedad de organizaciones y la trama de interacción entre ellas. Este nivel retrata las relaciones de la organización como un todo con la sociedad. El nivel social funciona como la categoría ambiental del comportamiento organizacional.
2. Nivel del comportamiento organizacional (la organización como un sistema): visualiza la organización como un todo, dentro del cual sus componentes interactúan entre sí y también con los elementos relevantes del ambiente.
3. Nivel del comportamiento individual (el individuo como un microsistema): permite una síntesis de varios conceptos sobre comportamiento, motivación, aprendizaje, etc., y una mejor comprensión de la naturaleza humana. Este nivel refleja el comportamiento de las personas y de los grupos en la organización. (Chiavenato, 2007, págs. 1-3).

2.1. La Administración de Recursos Humanos (ARH) como responsabilidad de línea y función de staff

La responsabilidad básica de la ARH en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización: al presidente. Desde un punto de vista más amplio, el presidente es el responsable de toda la organización, a él le corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y sobre los recursos disponibles o necesarios.

A nivel departamental o por división, el responsable de la ARH es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es responsable de un departamento. Cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos destinados a su departamento, cualquiera que éste sea, de línea o de asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etc. En suma, la responsabilidad de la ARH la comparte toda la organización.

Tanto el presidente como cada uno de los jefes o gerentes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos. En suma, la responsabilidad de la ARH la comparte toda la organización, tanto el presidente como cada uno de los jefes o gerentes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.

La primera función del presidente es hacer que la organización tenga éxito en todos los aspectos posibles. Pero, cuanto mayor es la organización, tanto mayor es el desfase entre las decisiones tomadas en la alta dirección y las acciones en cualquiera de los niveles inferiores.

Cuanto más distante esté de las acciones cotidianas, tanto menor efecto puede tener sobre ellas. Sus decisiones pueden influir en el futuro, pero no en el presente, afectan lo que sucederá, pero no lo que está sucediendo. Por lo tanto, el presidente debe compartir con su equipo las decisiones relativas a la organización y a sus recursos. Lo mismo ocurre con la ARH: ésta es una responsabilidad de línea y una función de staff.

Esto significa que quien administra al personal es cada gerente o jefe dentro de su área de acción. El jefe debe ser el que tome decisiones respecto a sus subordinados: el que decida sobre nuevas contrataciones, sobre promociones y transferencias, sobre evaluación del desempeño, sobre méritos, capacitación, separación, disciplina, métodos y procesos de trabajo, etc. El que supervise, dé órdenes, información y orientación y el que reciba de sus subordinados información, solicitudes y aclaraciones. El jefe debe ser el que transmita a sus subordinados las expectativas y planes de la organización y el que recoja las expectativas y el sentir de los subordinados.

Además, el principio de la unidad de mando, o de la supervisión única, hace necesario que no se divida la autoridad de cada uno de los jefes. De esta manera, cada jefe tiene autoridad de línea sobre sus subordinados, es decir, autoridad para decidir, actuar y mandar. En consecuencia, también tiene la responsabilidad de línea sobre sus subordinados. Así, la ARH es una responsabilidad de línea, o sea, responsabilidad de cada uno de los jefes.

Sin embargo, para que las jefaturas actúen relativamente de manera uniforme y coherente en relación con sus subordinados, es necesario un departamento de staff, asesoría y consultoría que proporcione a las jefaturas la debida orientación de las normas y los procedimientos sobre cómo administrar a sus subordinados.

Además de esa asesoría, consejo y consultoría, el departamento de staff también debe prestar servicios especializados (como reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de puestos, etc.), para aportar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para que éstas puedan tomar decisiones adecuadas.

En estas condiciones, la ARH es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de staff (asesoría que el departamento de RH presta a cada jefe). La posición del departamento de ARH es de staff. Éste asesora con el desarrollo de políticas para la solución de problemas específicos del personal, con el suministro de datos que permitan tomar decisiones al jefe de línea; asimismo, con el desarrollo de servicios especializados, debidamente solicitados.

Bajo estas condiciones, el jefe de línea considerará al especialista en Recursos Humanos (RH), como una fuente de ayuda y no como un intruso que interfiere en sus responsabilidades. Las fricciones entre línea y staff no desaparecerán jamás, pero se minimizarán cuando los jefes de línea y los especialistas de staff consideren la división de responsabilidades y de funciones como un esfuerzo conjunto para el logro de lo mejor para la organización.

El éxito de un departamento de ARH depende, de manera directa, de que los jefes de línea lo consideren como una fuente de ayuda. Así, la asesoría al personal debe ser buscada, jamás impuesta. El administrador de RH no da órdenes a los miembros de línea de la organización o a sus empleados, excepto dentro de su propio departamento. De manera que la responsabilidad del alcance de determinados resultados a través de los miembros de su grupo de trabajo pertenece al jefe, no al administrador de RH. (Chiavenato, 2007, págs. 99-100).

2.2. Administración de recursos humanos (ARH) como proceso

La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas, es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización, es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Son cinco procesos íntimamente interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tendrá influencia sobre los demás, la cual realimentará nuevas influencias y así sucesivamente, con lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema. Dentro de una visión sistémica, los cinco procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor. Ver figura 2.2.

Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida. (Chiavenato, 2007, pág. 100).

Figura: Subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción.

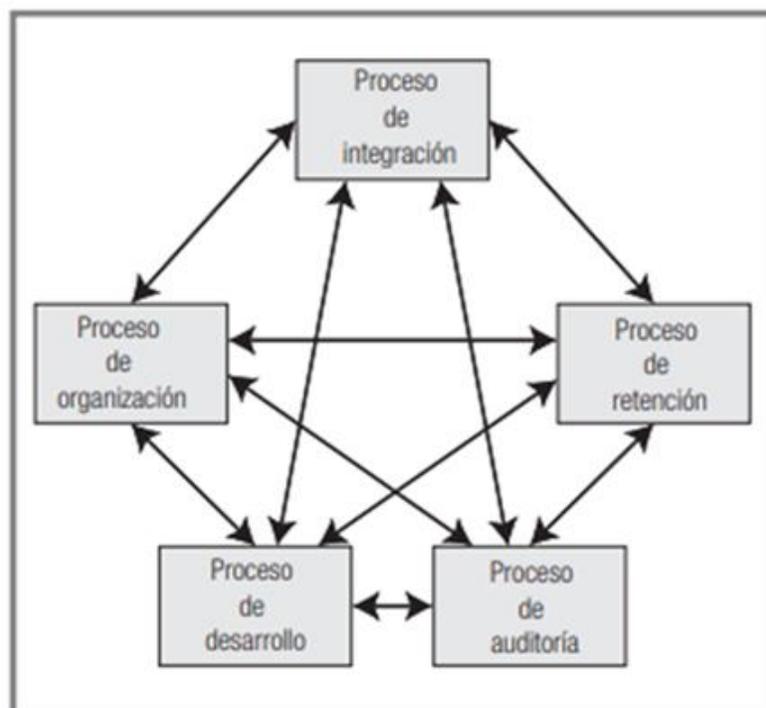


Figura: 2.2 (Chiavenato, 2007).

2.2.1. Proceso de integración.

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento. Para entender cómo funcionan los procesos de integración, se debe comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema. (Chiavenato, 2007, pág. 112).

El nuevo empleado no sólo debe ser calificado y brillante. Al empezar a integrarlo a la organización es necesario llevar a cabo un proceso completo de orientación sobre las normas, políticas y características de la compañía. Este proceso es especialmente necesario si el empleado es de ingreso reciente a la corporación. Tanto los que acaban de ser contratados como los empleados más antiguos, que llegan a un nuevo puesto mediante una promoción, requieren un proceso completo de orientación sobre sus nuevas responsabilidades. El proceso de ajuste a las necesidades organizativas recibe el nombre de inducción.

La inducción profesional hace hincapié en las políticas y procedimientos que se espera que el empleado observe, en el conocimiento de las personas con quienes va a alternar y en subrayar los objetivos y metas que se espera que logre alcanzar. (Werther, William Y Davis, Keith, 2008, pág. 71).

2.2.2. Proceso de organización.

El proceso de organización de recursos humanos abarca la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto.

Los procesos de integración de personal se encargan de obtener en el mercado las personas necesarias, colocarlas e integrarlas a la organización, el paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la integración de recursos humanos es el proceso de organización de las personas. Estos procesos cubren los siguientes tres aspectos: diseño, descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño. (Chiavenato, 2007, pág. 166).

2.2.3. Proceso de retención.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo. “Remuneración (administración de sueldos y salarios)” y “Planes de prestaciones sociales”, forman parte de un sistema de prestaciones que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a “ponerse la camiseta”. (Chiavenato, 2007, pág. 228).

Se presenta un caso especial cuando otra compañía externa busca atraer a un empleado actual y le hace una oferta, y la compañía hace una contraoferta. Aunque los especialistas de capital humano tienden a evitar este tipo de circunstancias, hay ocasiones en las que una empresa decide que no desea deshacerse de un empleado valioso, y permite que se lleve a cabo una renegociación que puede ser compleja.

En general, el efecto de este proceso tiende a ser negativo para la moral y la identificación con la empresa, así como con el grupo de personas que rodea al individuo que acaba quedándose en la misma organización, pero ahora con mejores condiciones. Pese a estos factores, el hecho es que en ciertas ocasiones las empresas no desean prescindir de determinados individuos claves, y el administrador de capital humano debe actuar con habilidad y tacto. (Werther, William Y Davis, Keith, 2008, pág. 163).

2.2.4. Proceso de desarrollo.

Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral. (Werther, William Y Davis, Keith, 2008, pág. 251).

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal. En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe al hecho de que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal (CyD), se basan en la psicología industrial, mientras que los estratos más amplios del desarrollo organizacional (DO) se basan en la psicología organizacional.

En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje en el nivel individual, mientras que el estrato más amplio y abarcador se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan. Ver figura 2.3. (Chiavenato, 2007, pág. 316).

Figura: Los estratos de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional



Figura: 2.3. (Chiavenato, 2007)

2.2.5. Proceso de auditoría.

Al someterse a sí mismo a un proceso de auditoría como primer paso para mejorar continuamente, el departamento de capital humano identifica y corrige problemas antes de que se vuelvan serios. Cuando el proceso de evaluación se lleva a cabo de manera adecuada, puede crearse un espíritu de buena voluntad y cooperación entre el departamento de capital humano y los gerentes operativos. Asimismo, se hace posible revelar áreas donde las políticas actuales se han hecho obsoletas y requieren cambios. Obviamente, toda auditoría conducida por el departamento mismo presupone que sus integrantes harán un esfuerzo por lograr la objetividad cuando se evalúa su propio desempeño, así como el de los gerentes de línea.

Una auditoría de los recursos de capital humano evalúa las actividades de administración del capital humano en la organización con el objetivo de mejorarlas. La auditoría puede cubrir un departamento, una división o incluir a toda la corporación.

Proporciona tanto a los gerentes operativos como a los especialistas del departamento de alimentación sobre la función de recursos humanos, y suministra información sobre la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades en esta área.

En síntesis, la auditoría constituye una actividad de control de calidad de las actividades de administración del capital humano y una evaluación de cómo esas actividades contribuyen a las estrategias corporativas generales. El objetivo de una auditoría de los recursos humanos es contar con una “radiografía actual” de cada una de las actividades que se están realizando, lo cual permite identificar las áreas en que se requieren mejoras, las que están funcionando bien y las que han permitido alcanzar éxitos notables. (Werther, William Y Davis, Keith, 2008, págs. 491-492).

2.3. Objetivos de la ARH

Los objetivos de la ARH se desprenden de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto (como algún bien de producción o de consumo), o de algún servicio (como alguna actividad especializada). Así, junto con los objetivos organizacionales, la ARH debe considerar también los objetivos personales de sus socios.

Los objetivos principales de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas. (Chiavenato, 2007, pág. 104).

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados.

En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos.

Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso.

Objetivos corporativos: La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo.

La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.

Objetivos sociales: El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.

Objetivos personales: El departamento necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa.

De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación. Una compañía que se especialice en el tratamiento de maderas tropicales, por ejemplo, puede reconocer que una aspiración legítima de parte de su personal es adquirir conocimientos especializados sobre esta actividad. (Werther, William Y Davis, Keith, 2008, pág. 10).

2.4. Dificultades básicas de la ARH

Administrar recursos humanos es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional, ya que implica algunas dificultades. Las dificultades básicas de la ARH son:

1. La ARH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
2. La ARH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas. Estos recursos son importados del ambiente hacia la organización, crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
3. Los recursos humanos no se encuentran sólo dentro del área de ARH, sino que se ubican principalmente en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. De manera que cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados. La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff.
4. La ARH se preocupa principalmente de la eficiencia y de la eficacia. Sin embargo, el hecho más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que las producen. Esto se debe a que los principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y la conducta heterogénea de los participantes.

5. La ARH trabaja en ambientes y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño. Por ello, está destinada a la dependencia, adaptación y transigencia. Sólo con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia puede el ejecutivo de ARH lograr, un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.
6. Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología empleada y con el tipo de tarea u obligación. El control de calidad se realiza desde el proceso inicial de selección de personal y se extiende a lo largo del desempeño cotidiano.
7. La ARH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico. Por otro lado, existe la idea de que tener personal forzosamente implica tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y personal improductivo o personal directo y personal indirecto.
La mayoría de las empresas aún ubica a sus miembros en términos de centros de costos y no en términos de centros de ganancia como realmente deben ser considerados.
8. Uno de los aspectos más críticos de la ARH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. La ARH tiene muchos desafíos y riesgos no controlados o no controlables, no estandarizados e imprevisibles. Es un terreno poco firme y con visión nebulosa en el que se pueden cometer errores desastrosos aun con la certeza de que se está actuando correctamente.

La ARH no siempre recibe un apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre resulta favorable para toda la organización, ya que lo que es bueno para una parte de la organización no necesariamente es bueno para toda la organización. (Chiavenato, 2007, pág. 105).

Es evidente que el área de administración de capital humano presenta grandes oportunidades profesionales. Estas oportunidades no se traducen en resultados y logros de manera automática; dependen de los logros que a lo largo de su trayectoria profesional va obteniendo el administrador de personal.

El desafío central del profesional del área consiste en agregar mayor valor a la organización. Este desafío fundamental implica la necesidad de efectuar aportaciones positivas en áreas como el diseño de la estrategia corporativa de la empresa, en lo tocante a capital humano; el uso óptimo del talento que posee la empresa, para lograr mejores resultados corporativos; la aplicación eficiente de las herramientas tecnológicas disponibles, para aprovechar al máximo los recursos, y la creación de una cultura basada en niveles de alto desempeño, llevando a que el departamento de administración de capital humano logre contribuir de manera positiva a los resultados financieros de la organización. (Werther, William Y Davis, Keith, 2008, pág. 51).

2.5. La función de la ARH

En un mundo de negocios caracterizado por la explosión de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales (que ocasionan rápidas modificaciones, turbulencias e incertidumbres) las organizaciones necesitan ser rápidas, eficaces en costos y sobre todo, expeditas. Por lo tanto, las organizaciones deben poseer recursos, conocimientos, habilidades, competencias y, sobre todo, personas que reúnan estas nuevas características.

Todo esto requiere de nuevas prácticas administrativas y de paso, una continua redefinición y retroalimentación de las prácticas, así como de políticas de recursos humanos para crear nuevos comportamientos y competencias en los colaboradores. De este modo, el papel de la ARH deja de ser la simple conservación del statu quo para transformarse gradualmente en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, proactivas y competitivas. (Chiavenato, 2007, págs. 105-107).

Los departamentos de recursos humanos existen para apoyar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. El área de recursos humanos es un área de servicio. Incluso en los casos en que las compañías se ven obligadas a reducir sus gastos, las organizaciones con frecuencia se esfuerzan por identificar técnicas que les permitan mantener los mismos servicios a toda la empresa, aunque el número de sus integrantes se reduzca. Como integrantes de un departamento de servicio, los gerentes de recursos humanos y los especialistas que los apoyan no tienen la autoridad de dirigir otros departamentos. En su lugar, ejercen autoridad corporativa, que es la facultad de asesorar, no de dirigir, a otros gerentes.

Los especialistas en recursos humanos asesoran a los gerentes operativos y a los integrantes del equipo ejecutivo, quienes en último término son los responsables por el desempeño de su personal. Cuando el departamento de recursos humanos asesora a un gerente sobre un tema o aspecto de personal, el gerente puede ejercer el privilegio de rechazar ese punto de vista. Cuando opta por esa actitud, asume toda la responsabilidad de los resultados.

Si éstos causan problemas en la relación de la empresa con los empleados, las consecuencias recaen sobre ese gerente. A fin de evitar consecuencias negativas, los gerentes toman en cuenta la asesoría del área de capital humano, y en la mayor parte de los casos la siguen. Como resultado, el departamento de personal ejerce considerable influencia en las acciones que llevan a cabo otros departamentos.

Cuando el departamento de recursos humanos recibe autoridad funcional, su ocupación ya no es de asesoría, sino que ahora se convierte en autoridad operativa. Al igual que en todas las organizaciones, las decisiones que pueda llevar a cabo siempre estarán supeditadas a la aprobación de la dirección. La existencia de líneas paralelas de autoridad corporativa y lineal conduce a una responsabilidad dual por la administración de los recursos humanos de la organización. Tanto los gerentes operativos como los de recursos humanos son responsables de la productividad y la calidad del entorno laboral. Los gerentes operativos tienen que cuidar la calidad del ambiente en que trabaja su personal a diario. (Werther, William Y Davis, Keith, 2008, págs. 18-20).

La administración de los recursos humanos existe para ayudar a los demás integrantes de la organización. En el contexto de una corporación moderna, su autoridad es limitada, y por lo común restringida a funciones de asesoría. En años recientes, sin embargo, la complejidad de este campo profesional ha conducido a incrementar la autoridad ejecutiva de los directores de áreas de personal.

Debido a la creciente complejidad profesional, hay una clara tendencia a conceder mayor nivel de autonomía a los departamentos de administración de capital humano. Cada vez más, se concede al área de personal la autonomía necesaria para llevar a cabo sus propios procesos de decisión, pero en general la importancia relativa que reflejan los recursos asignados a las áreas de personal sigue siendo menor que la de otros campos como lo muestra la tabla 2.1. De acuerdo con varios estudios, el presupuesto promedio de los departamentos de personal apenas constituye 1% de los presupuestos de la mayoría de las empresas.

Para ser efectiva, la labor de los especialistas del área debe tomar en cuenta las zonas clave de cada nivel gerencial y trabajar en cada una de ellas dentro de un marco de responsabilidades definidas. Actuar de otra manera conduce por lo general a estrategias menos eficaces y a tomar decisiones que resultan ignoradas en la práctica. (Werther, William Y Davis, Keith, 2008, págs. 51-52).

Tabla 2.1

Comparación de la importancia concedida a las funciones de administración de recursos humanos

	Administración de recursos humanos	Ejecutivos	Gerentes intermedios
Igualdad de oportunidades	2	1	1
Reclutamiento	3	2	2
Sueldos y salarios	1	3	3
Selección de personal	27	4	17
Planeación de recursos humanos	12	5	7
Capacitación y desarrollo	23	6	13
Evaluación del desempeño	29	7	12
Orientación	32	8	8
Administración de pólizas y seguros	5	9	6
Separación del personal	12	10	14

(Werther, William Y Davis, Keith, 2008, pág. 52).

3. Tipología de los procesos productivos

Cada empresa tiene sus características propias, de ahí que existan diferentes tipos de procesos productivos. Hay múltiples factores que determinan los procedimientos: fluctuación del mercado, sector competitivo, producto o servicio ofrecido, en definitiva, cada organización tiene que adoptar el modelo que más se ajuste a sus necesidades. Por este motivo, resulta de gran importancia conocer las tipologías y cómo funcionan. De esta forma, las compañías pueden elegir con criterio aquella que más les beneficia a ellos y a sus clientes.

Entendemos que se trata de las operaciones necesarias para transformar la materia en un producto o servicio. Para ello, se aplican una serie de procesos tecnológicos con los cuales se consigue nuestro objetivo: satisfacer una demanda concreta de la sociedad. Los procesos productivos van más allá de producir bienes. Sino que tratan de lograr la mejora continua para conseguir la máxima eficiencia. Poniendo como meta la optimización de los recursos, los tiempos, para ofrecer un producto más competitivo por su calidad y precio. (UNADE, 2021). Párr.1-5.

Un proceso productivo engloba un conjunto de actividades por las que las materias sufren un proceso de transformación para, finalmente, convertirse en productos destinados a la venta y consumo por parte del consumidor final. No obstante, así como existen múltiples tipos de empresas en diversos sectores, así existirán también varios tipos de procesos productivos. Porque no será igual el proceso productivo de una empresa de servicios que de una empresa industrial. (Nuño, 2017). Párr.1.

3.1. Estrategias de proceso

Una estrategia de proceso es un método de la empresa para transformar recursos en bienes y servicios. El objetivo de una estrategia de proceso es encontrar un camino para producir bienes y servicios que satisfaga los requerimientos del cliente y las especificaciones del producto, teniendo en cuenta el costo y otras limitaciones de la gestión.

El proceso seleccionado tendrá un efecto a largo plazo en la eficiencia y la producción, así como en la flexibilidad, el costo y la calidad de los bienes producidos. Por lo tanto, gran parte de la estrategia de una empresa se determina cuando se elige el proceso. (Rivadeneira, S.F).

Una estrategia de proceso es el enfoque que adopta una organización para transformar sus inputs en outputs, sus recursos en bienes o servicios. Podemos ejemplificar sus extremos con la mención en uno de ellos de aquellas grandes factorías de los 70, con grandes líneas de producción de productos uniformes y elevados costes fijos que se amortizaban precisamente mediante el volumen.

Y en el otro extremo tendríamos los procesos de fabricación flexibles, altamente personalizados al gusto de cada cliente específico y en coherencia con esa personalización con poca o nula necesidad de mantener inventarios de productos acabados. (Publicaciones Vértice, 2008, pág. 102).

3.1.1. Procesos continuos, enfoque de producto.

En esta estrategia el equipo, el layout, y la supervisión están organizados para hacer un producto; obviamente, no merecería la pena orientar todos los recursos de esa manera (la cual entraña ciertas restricciones a la flexibilidad) si se hubiese de realizar una producción escasa, de modo que el enfoque de producto tiende a los altos volúmenes y las bajas variaciones, y las instalaciones del mismo tienden hacia la producción continua.

Ya se produzcan unidades discretas (tornillos, frigoríficos, etc.) o se produzcan láminas de acero o toneladas de cemento, el producto es el mismo de todos los días y ello facilita la creación de estándares, a diferencia de una empresa que produjera en cada ocasión un producto diferente o altamente personalizado. (Publicaciones Vértice, 2008, pág. 103).

En este caso se observa un flujo continuo donde la planta de producción es organizada por producto. Se caracteriza adicionalmente por ser altamente automatizado y suele operar las 24 horas del día para evitar cierres y costos de arranque (setup) costosos.

Ventajas

1. Bajo costo variable unitario
2. Personal no tan competente, más especializado
3. Fácil planificación y control de la producción
4. Alta utilización de equipamiento (empíricamente entre el 70% y el 90%)

Desventajas

1. Baja flexibilidad de productos
2. Equipamiento más especializado
3. Generalmente altas inversiones. (SN, 2015). Párr.10-12.

Los procesos centrados en el producto son procesos que implican gran cantidad de producto y poca variedad, las instalaciones se organizan en torno al producto. Se llaman también procesos continuos, ya que tienen fases de producción muy largas. Productos tales como vidrio, papel, hojalata, ampollitas, cervezas o tornillos, se fabrican mediante un proceso continuo.

Algunos productos, como las ampollitas, son discretos, es decir, de unidades distintas y separadas; otros, como las bobinas de papel, son continuos, estarían además otros “productos”, como las hernias tratadas en los hospitales, que son servicios. Sólo con estandarización y un control de calidad efectivo han podido las empresas organizar instalaciones enfocadas al producto, una empresa que produce ampollitas o pan envasado día tras día, puede organizarse alrededor del producto. Una organización así tiene una capacidad inherente para establecer estándares y mantener una calidad dada, a diferencia de una empresa que produzca cada día un producto diferente.

Una instalación enfocada al producto produce gran cantidad de un determinado producto y poca variedad, el hecho de tratarse de instalaciones especializadas hace que el costo fijo sea elevado, pero los bajos costos variables compensan la elevada utilización de las instalaciones. (Rivadeneira, S.F, pág. 5).

3.1.2. Procesos repetitivos.

Esta estrategia puede considerarse una variante más flexible de la enfocada a producto. En ella el producto final surge de distintas combinaciones de unos elementos que probablemente si hayan sido producidos en un proceso continuo. Por ejemplo: en una hamburguesería los ingredientes el pan, la carne, las salsas se habrán fabricado bajo un enfoque de producto en sus respectivas firmas, pero una vez llegados al restaurante son combinados de las distintas maneras que oferta el menú.

Así mismo los fabricantes de muebles suelen recombinar tableros estandarizados producidos bajo enfoque de producto para dar lugar a una gama amplia en la oferta final. Esta variante permite la personalización del producto y por lo tanto tiene más posibilidades para competir en los mercados. (Publicaciones Vértice, 2008, pág. 103).

En este caso la planta de producción se organiza como una línea de producción. Una representación esquemática de lo anterior se detalla en el siguiente diagrama donde el producto va desde la estación A hasta la estación C pasando por una secuencia de tareas determinadas por los requerimientos de ensamble del producto. Ver figura 3.4. (SN, 2015). Párr.8.

Figura: Diagrama de producto del punto A al C.

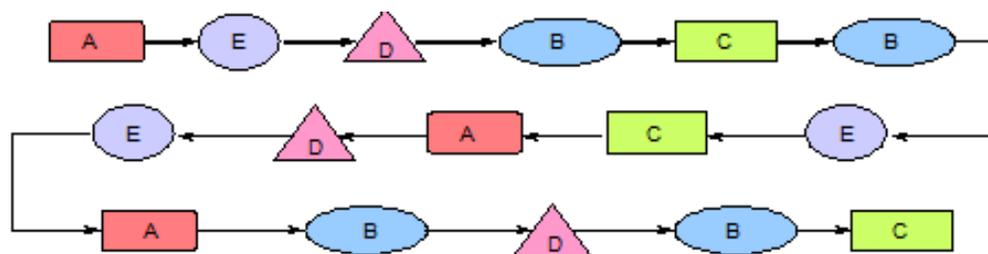


Figura: 3.4. (SN, 2015).

3.1.3. Procesos intermitentes, enfoque de proceso.

En este caso el equipo, el layout, y la supervisión se orientan a llevar a cabo un proceso, en lugar de a la obtención de un producto acabado. Por ejemplo, si decimos que una sección está dedicada a la soldadura, los productos saldrán de ella soldados, pero no terminados; esta sección de soldadura podría recibir encargos de soldar piezas de muchos tipos y tamaño, por lo cual su flexibilidad se demuestra mayor.

Por el contrario, en un enfoque de producto la sección de soldadura estaría equipada, desplegada y supervisada con el fin de soldar un único producto, y tal especialización le permitir afrontar volúmenes mayores, pero con menor variedad. Casi las tres cuartas partes de la producción suele llevarse a cabo bajo este enfoque que permite bajos volúmenes y alta variedad, razón por la que se les denomina procesos intermitentes. (Publicaciones Vértice, 2008, págs. 103-104).

Esta corresponde a la configuración típica de talleres de trabajo conocidos también como Job Shop. Los distintos departamentos se organizan por proceso, agrupando aquellos que son similares. Se caracterizan por un volumen de producción relativamente bajo, no obstante, tienen la flexibilidad para ofrecer una gran variedad de productos.

El siguiente diagrama representa un caso típico de la organización de un sistema productivo orientado al proceso, donde los productos siguen distintas rutas. Ver figura 3.5.

Ventajas

1. Mayor flexibilidad de productos
2. Equipamiento de propósito más general
3. Baja inversión inicial

Desventajas

1. Personal altamente entrenado
2. Planificación y control de la producción más complicado
3. Baja utilización de equipamiento (en términos empíricos en un rango entre el 5% y el 25%). (SN, 2015). Párr.4-7.

Figura: Organización de un sistema productivo orientado a proceso

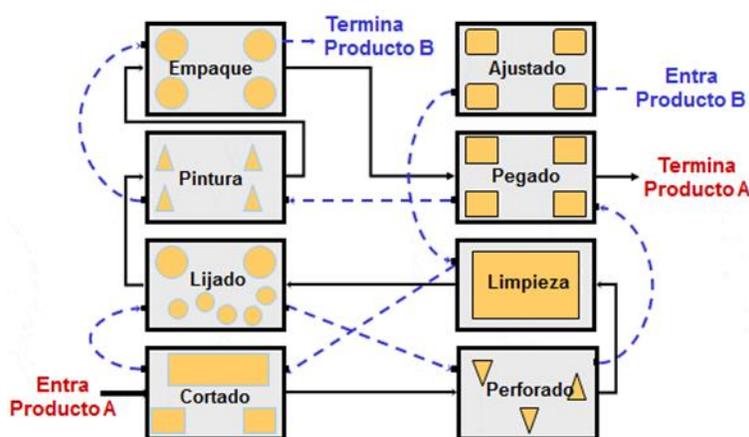


Figura: 3.5. (SN, 2015).

El 75% de toda la producción global se dedica a fabricar poca cantidad de productos de mucha variedad, en lugares llamados talleres. Las instalaciones se organizan para realizar un proceso en una fábrica, estos procesos podrían ser los desarrollados por departamentos dedicados a soldaduras, molienda y pintura. En una oficina, los procesos podrían ser pago de cuentas, ventas y nóminas.

En un restaurante, podría ser el bar, la parrilla y la panadería estas instalaciones tienen un enfoque de proceso en cuanto al equipamiento, organización y supervisión. Proporcionan un alto grado de flexibilidad de producto, pues los productos se mueven de forma intermitente entre los procesos cada proceso se diseña para desarrollar una amplia variedad de actividades y hacer frente frecuentes cambios.

Estas instalaciones tienen un alto costo variable, con una utilización extremadamente baja de las instalaciones (llegando hasta un 5%). Éste es el caso de muchos restaurantes, hospitales y talleres mecánicos, sin embargo, algunas instalaciones mejoran un poco con el uso de equipamiento innovador, a menudo con controles electrónicos. Con el desarrollo de los equipos de control numérico, es posible programar las herramientas de las máquinas, el movimiento de las piezas y el cambio de herramientas, e incluso automatizar el emplazamiento de las partes en la máquina y el movimiento de los materiales entre máquinas. (Rivadeneira, S.F, pág. 2).

(SN, 2015) Las principales características de los enfoques de procesos se pueden consolidar a modo de resumen en una tabla, lo cual facilita el análisis comparativo entre los mismos. Ver tabla 3.2. Párr.14.

Tabla 3.2

Características de enfoques de procesos

Procesos continuos, enfoque de producto.	Procesos repetitivos, línea de ensamble.	Procesos intermitentes, enfoque de proceso.
Productos: Grandes cantidades, baja variedad.	Productos: en cantidad generalmente estándar.	Productos: Pequeña cantidad, alta variedad.
Equipamento de propósito específico.	Equipamento especial: Línea de ensamble.	Equipamento de propósito general.
Operadores menos capacitados.	Operadores modestamente entrenados.	Operadores altamente capacitados.
Pocas introducciones; Estandarización.	Operaciones repetitivas.	Muchas instrucciones de trabajo.
Bajo valor de la materia prima en comparación con el valor del producto.	Reposición Just in time.	Alto valor de materia prima relativa al valor del producto.
Bajo inventario WIP relativo al aput.	Inventario JIT.	Alto inventario WIP relativo al aput.
Flujo rápido.	Flujo rápido.	Flujo lento de productos.
Programación simple, en fijar una tasa de salida ad-hoc a los pronósticos de ventas.	Programación basada en modelos.	Programación compleja: trade-off entre inventario, capacidad y servicio al cliente.

(SN, 2015). Párr.14.

3.2. Producción ajustada

La filosofía de la producción ajustada, fue instaurada por Taiichi Ohno, padre de la “mejora” continua, idea que se centra en la disminución de ineficiencias del sistema de producción. Esta filosofía empezó a ser desarrollada por la empresa japonesa Toyota Motors desde los años 60, siendo el método “Kanban” la herramienta operativa del sistema de producción de Toyota por excelencia.

Desde la crisis mundial de los años 70, estos sistemas se comienzan a implantar en el conjunto de las empresas japonesas independientes de sectores y actividad. Llegan a captar la atención de las empresas de otros países, competencia natural productiva de Japón, desde que se comprueba que verdaderamente añaden valor a las cadenas productivas, aumentando de manera significativa su eficiencia, siendo un hito la recuperación de Toyota tras la crisis de petróleo.

El amplio margen de beneficio de Toyota, significativamente mayor el que el del resto de la empresa de la competencia, provocó que los diferentes especialistas se preguntasen que está pasando con Toyota, cuál era la causa y a que se debía esa mayor eficiencia y capacidad de sus procesos.

A partir de años 80, Toyota pasa a ser objeto de estudios por parte de compañías accionistas, como una de las posibles causas del éxito de las compañías japonesas. Este sistema de Toyota se basa fundamentalmente en mejorar sus resultados a través de la rentabilidad, mediante la reducción de costes. (Soler, Víctor Y Pérez, Raúl, 2014, pág. 4).

Producción ajustada o “Lean Production” es el sistema que tiene por objetivo dar la respuesta más rápida al mercado eliminando aquellas actividades que no aportan valor añadido al producto, esto es tiempos de inactividad en la producción, tiempos de cambio, inventarios, calidad deficiente, transporte, etc.

Todas estas actividades, en la medida en que existan, supondrán un coste que grabar el precio final del producto sin realmente aportar nada a quien lo adquiere, por ello se dice que carecen de valor añadido. La gestión tradicional de producción había aceptado la existencia de productos defectuosos como un mal, y también había aceptado costear un stock de seguridad para afrontar los picos de demanda.

Los atributos de la producción ajustada son:

1. Reducción de inventarios mediante técnicas de “Just in Time” y asimismo reducen el despilfarro. Reducen el tiempo y el coste de pasar de producir una cosa a producir otra.
2. Reducen las necesidades de espacio y minimizan la distancia que deben recorrer las partes fabricadas.
3. Eliminan todas las actividades sin Valor añadido: transporte de materiales, inspecciones (no son necesarias), inventarios, y reparaciones.
4. Desarrollan una relación estrecha con sus proveedores, consiguen que estos se adapten a las necesidades de la empresa y les educan para que acepten su parte de compromiso para con el cliente final.
5. Diseñan métodos que facilitan a sus empleados la tarea de construir permanentemente partes perfectas, al tiempo que se ocupan de desarrollar a los trabajadores con formación, participación, y equipos.
6. Trasladan la responsabilidad al nivel más bajo posible, reduciendo el número de clases de trabajo. (Publicaciones Vértice, 2008, págs. 107-108).

Según un estudio realizado por Aberdeen Group, las empresas que implantan la producción ajustada reducen entre un 20% y un 50% los costes de compra, de producción y de calidad. Para ello, se buscan conciliar los siguientes aspectos:

1. Reducción de costos: La mejora de los procesos y la gestión de materiales ayudará a evitar una sobreproducción y por ende una reducción económica del presupuesto
2. Eliminar el desperdicio: La eliminación desencadena en menos costes, plazos más cortos y optimización de recursos
3. Mejorar la calidad: Con productos y servicios de calidad, la empresa se mantendrá en competencia y tendrá más acogida por parte de los clientes.
4. Eficiencia: Se usan los recursos de forma adecuada para ser efectivos, eliminando todo lo que no aporta valor a la experiencia del cliente. (Ramírez, 2022). Párr.8-12.

3.3. Capacidad

Capacidad es el máximo output de un sistema, en un periodo determinado y bajo unas condiciones ideales. La unidad de medida suele ser diferente si el sistema utiliza producción continua, repetitiva, o intermitente; así en los procesos intermitentes la medida suele ser el tamaño: los hospitales pertenecen claramente a este tipo y su capacidad se mide en camas, al igual que la capacidad de los restaurantes se mide en asientos o en mesas. En una instalación enfocada a producto la capacidad puede medirse en toneladas producidas por turno, o en unidades fabricadas la capacidad total y la sobrante son críticas para el coste y el servicio al cliente. Muchas organizaciones prefieren tener algo de capacidad sobrante porque no desean forzar sus recursos al límite, pero tampoco desean prescindir de la disponibilidad de aquellos.

Se dice entonces que su capacidad efectiva o utilización es un porcentaje de la capacidad total que definíamos arriba; es el porcentaje de capacidad con el que se puede contar. Sin embargo, dentro de esa capacidad con la que se puede contar, la gestión de las instalaciones puede despilfarrar parte de los recursos.

Los métodos inadecuados, unas exigencias de calidad, o una alta variedad de productos o servicios a generar (con los consiguientes tiempos muertos, adaptaciones, interrupciones de proceso, etc.), condicionan que el output real sea nuevamente tan solo un porcentaje de la capacidad efectiva o utilización. Este es el concepto de eficiencia, que se expresa como un porcentaje de la capacidad efectiva.

¿Cuál es pues la Capacidad estimada de una instalación? La medida de su Capacidad total, reducida mediante los correspondientes porcentajes de utilización y de eficiencia (Capacidad estimada = Capacidad total * % Utilización * % Eficiencia).

Las necesidades de capacidad se estiman sobre las previsiones de demanda. Aparte del problema intrínseco de realizar una correcta previsión de esta última, el problema de la dirección es como llevar a cabo el aumento de capacidad teniendo en cuenta factores como los cambios tecnológicos próximos, las acciones de los competidores, el coste futuro del capital, la disponibilidad de recursos humanos, y las limitaciones legales; toda vez que la decisión de ampliar tendrá una repercusión que se extenderá por un periodo bastante largo.

Ejemplificando con dos alternativas extremas, la ampliación puede bien limitarse al crecimiento inmediato, o bien dar respuesta al aumento total de demanda de varios ejercicios futuros.

En el primer caso es posible que estemos de nuevo en la misma situación a comienzos del periodo próximo cuando la nueva previsión exija un nuevo aumento de capacidad, con consecuencias organizativas que pueden ser adversas; pero en el segundo caso tendremos capacidad sobrante durante los periodos intermedios y además correremos más riesgo de que la previsión se trunque, por tratarse de un largo lapso de tiempo.

La técnica de los árboles de decisión ayudará a planificar la capacidad con demanda incierta, asignando distintas probabilidades a los diferentes estados de naturaleza. Pero, aun con buenas previsiones y con instalaciones construidas a la medida de aquellas, existen mil razones por las que la relación entre la demanda y la capacidad disponible pueda volverse deficiente, por ello, es útil que aparte de esforzarse en gestionar estratégicamente la capacidad los directivos sepan la manera de gestionar tácticamente la demanda en las siguientes situaciones:

Si la demanda excede a la capacidad: Desanimar la actividad marginalmente rentable, programar largos plazos de entrega (será inevitable de todos modos, puesto que nos falta capacidad) y aumentar los precios.

Todas las soluciones tienen en común el desánimo de la demanda y la pérdida de ingresos posibles; la solución a largo plazo es el aumento de capacidad.

Si la capacidad excede a la demanda: Estimular la demanda con reducciones en el precio o utilizar la capacidad sobrante para la producción de nuevos productos.

Ajuste a la demanda estacional: Buscar productos con demanda complementaria y producirlos alternativamente.

Tácticas de ajuste a un volumen determinado: Variaciones en el personal, ajustes en los equipos y en los procesos, vendiendo o arrendando la capacidad sobrante, mejora de métodos para incrementar la producción y rediseño del producto para facilitar la producción. (Publicaciones Vértice, 2008, págs. 109-111).

3.4. Análisis de equilibrio

Se trata de un concepto sobradamente conocido. El análisis de equilibrio o punto muerto calcula el volumen de actividad para el cual los costes igualarían a los ingresos, tal volumen puede medirse en términos monetarios o en unidades de producto. Los costes a tener en cuenta se subdividirán en tres grandes grupos: Los costes fijos, que habría que seguir pagando, aunque no se produjese ni una sola unidad; Los costes variables, que varían en relación directa y proporcional con el número de unidades producidas, y los costes semivARIABLES, que guardan una relación con el número de unidades producidas, pero conservan un componente fijo.

Es importante que la información acerca de los costes provenga en la medida de lo posible del departamento de contabilidad analítica, pues de lo contrario existe el riesgo de soslayar alguno.

Gráficamente el Análisis de equilibrio se hallaría como sigue: El eje vertical representará las unidades monetarias, y el eje horizontal hará lo propio con el volumen de unidades producidas en un periodo determinado. El primer paso es representar la recta de ingresos, que tendrá su origen, lógicamente, en el punto cero (cero unidades producidas, cero ingresos). Ver figura 3.6.

Seguidamente representaremos los costes fijos como una horizontal paralela al eje que representa el volumen de producción; esto significa que tales costes permanecen inmutables ya sean muchas o pocas las unidades producidas. El tercer paso será representar los costes variables tomando como punto de origen el punto de intersección del eje vertical con la horizontal de los costes fijos; al representar los variables desde aquí (y no desde el punto 0) hemos sumado gráficamente ambos costes. (Publicaciones Vértice, 2008, pág. 111).

Figura: Gráfica de análisis del equilibrio

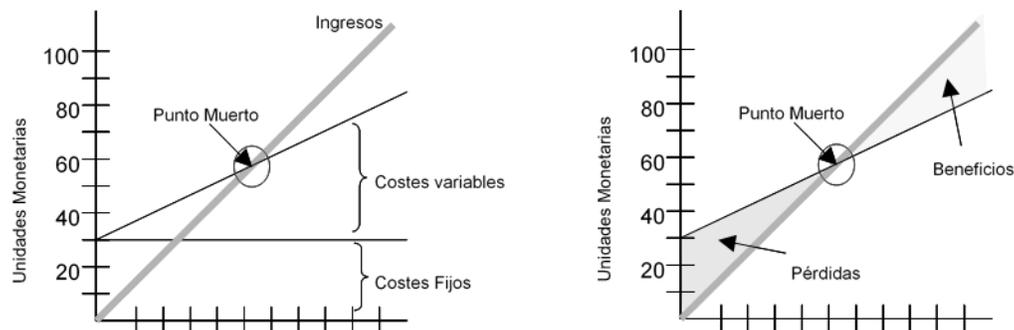


Figura: 3.6. (Publicaciones Vértice, 2008)

Pues bien, el punto en el que intercepten las rectas de ingresos y costes será el punto de equilibrio o punto muerto. Es obvia la utilidad de este cálculo para determinar cuál es el proceso cuyos costes resultarían más bajos. En principio los procesos continuos tendrán mayores costes fijos que los procesos repetitivos y los procesos intermitentes, pero también tendrán por lo general costes variables menores, indicados por la tendencia a la horizontalidad en las rectas correspondientes de la figura 3.7.

La externalización o subcontratación de procesos es un recurso cada vez más utilizado por las empresas, y los responsables de recursos humanos no suelen ser ajenos a él, sorprende encontrar ocasiones en las que la supresión de los costes fijos de personal ha generado subcontrataciones por un mayor coste variable.

Si bien todo esto ha de matizarse cuando andan de por medio decisiones estratégicas. Por ejemplo: algunas empresas asumen costes mayores por periodo si eso flexibiliza sus plantillas o suprime la amenaza de un fuerte desembolso a los trabajadores que serían desvinculados en caso de cese de la actividad.

Otras veces, sin embargo, la potencial flexibilidad de la plantilla no llega a aplicarse nunca, por carencia de estacionalidad o picos en la demanda, haciendo incongruente la decisión de subcontratar recursos por un coste más caro. (Publicaciones Vértice, 2008, pág. 112).

Figura: Tendencia de horizontalidad de las rectas

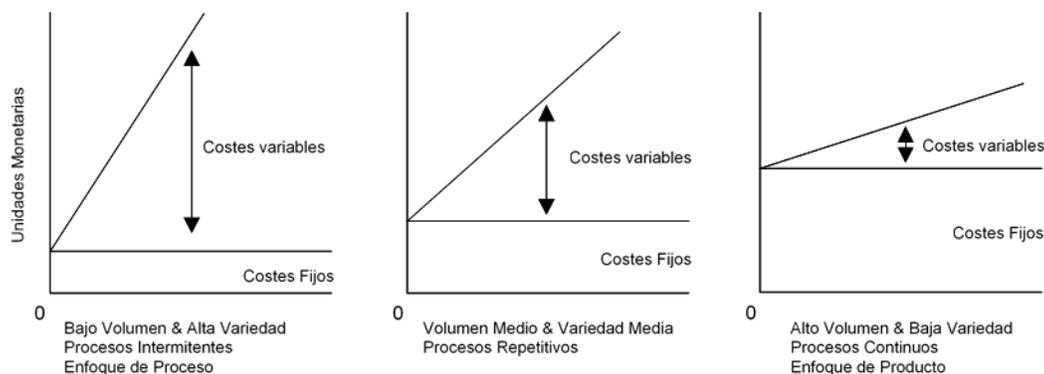


Figura: 3.7 (Publicaciones Vértice, 2008).

El objetivo del análisis del punto de equilibrio es encontrar el punto (en unidades monetarias) en el que el costo se iguala a los ingresos. Este punto es el punto muerto o punto de equilibrio. El análisis del punto de equilibrio requiere una estimación de costos fijos, costos variables e ingresos.

Los costos fijos son aquellos que existen incluso cuando no se producen unidades, como pueden ser: depreciación, impuestos, pago de deudas e hipotecas, los costos variables son aquellos que varían con las unidades producidas, los principales componentes de los costos variables son las materias primas y la mano de obra.

Sin embargo, otros costos, como la parte de las instalaciones que se utiliza según el volumen de producción, son también costos variables, la diferencia entre el precio de venta y el costo variable es la contribución, sólo cuando la contribución sobrepasa el costo fijo habrá beneficios. Otro elemento en el análisis del punto de equilibrio es la función ingresos

En la figura 3.8 la línea de ingresos se inicia en el origen y asciende hacia la derecha, aumentando según el precio de venta de cada unidad. El punto donde la función ingresos corta la línea de costos totales (suma de costos fijos y variables), es el punto de equilibrio, con una zona de beneficios a la derecha y una de pérdidas a la izquierda.

Suposiciones: En este modelo de punto de equilibrio se realizan algunas suposiciones, como que los costos e ingresos se comportan de manera lineal. Se muestra un aumento lineal, es decir, en proporción directa con el volumen de unidades producidas. Sin embargo, ni los costos fijos ni los costos variables (que conforman la función de costos) tienen por qué ser una línea recta.

Por ejemplo, los costos fijos cambian cuando se usa más capital para equipos o más espacio para almacén; los costos de mano de obra cambian con las horas extra o la contratación de empleados; la función de ingresos puede cambiar con factores tales como los descuentos sobre el volumen de ventas. El primer paso para el análisis del gráfico sobre el punto de equilibrio es definir aquellos costos que son fijos y sumarlos.

Los costos fijos se representan con una recta horizontal que comienza en la cantidad monetaria del eje vertical. Los costos variables se estiman mediante los análisis de los costos de mano de obra, materiales y otros costos relacionados con la producción de cada unidad.

Los costos variables crecen a medida que aumenta la cantidad del producto obtenido; comienzan en el origen, ya que, si no se produce ninguna unidad de producto no se incurre en ningún costo variable, y crecen según la magnitud del costo variable unitario.

Los costos totales, que son la suma de los costos fijos y variables, comienzan en el punto de intersección de costos fijo con el eje de las ordenadas, ya aumentan con la cantidad de producto obtenido a medida que se avanza a la derecha del eje de abscisas (son paralelos a la línea de costos variables). Análisis algebraico (expresiones de análisis del punto de equilibrio en unidades de producción y unidades monetarias):

PE_x = punto de equilibrio en unidades

PE\$ = punto de equilibrio en unidades monetarias

P = precio por unidades

x = número de unidades producidas

IT = ingresos totales = Px

F = costos fijos

V = costos variables por unidad

CT = costos totales = F + V. (Rivadeneira, S.F, pág. 12).

Figura: Análisis del punto de equilibrio

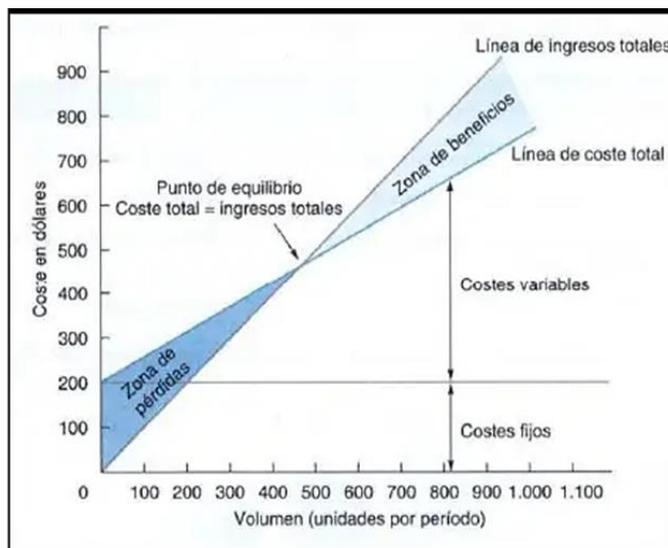


Figura: 3.8. (Rivadeneira, S.F).

3.5. Tipos de layout

Cuando hablamos de layout (un préstamo del inglés), maquetación o disposición, nos referimos al esquema de distribución de los elementos dentro de un formato o un diseño. En resumidas cuentas, el layout es la presentación previa de la disposición de la información de un proyecto, que se rinde a sus directores antes, durante o a punto de dar por finalizado el trabajo. (Etecé, 2021). Párr.1-3.

Una decisión sobre layout incluye decidir tanto la mejor localización de las máquinas, como la de los despachos y mesas, o como la de los puntos de servicio en los que se atiende al cliente en un hospital o en un supermercado. La eficiencia de las operaciones viene determinada a largo plazo por la estrategia de layout que se haya seguido, no importa que estemos tratando de unos grandes almacenes, una fábrica, un aeropuerto, o cualquier otra organización.

Como el layout está ligado a la estrategia de producción que lo origina, la planificación del personal debe ajustarse a aquel, pues de no hacerlo estar trastornando a dicha estrategia.

Un layout especifica el orden de los procesos, de las máquinas, de los equipos asociados a ellas, y de las Áreas de trabajo; y consecuentemente condiciona también el flujo de personal dentro y fuera de tales áreas. Por lo tanto, el objetivo de una estrategia de layout es desarrollar uno que resulte económico y al mismo tiempo satisfaga los requerimientos de: El diseño del producto y su volumen, los equipos de proceso y su capacidad, la calidad de vida en el trabajo, las restricciones de los edificios y de localización, el tercer punto aludido es crítico, y justifica la participación del responsable de Recursos Humanos en este tipo de decisiones.

Un buen layout debe determinar qué equipo debe emplearse, qué necesidades hay de capacidad y espacio, qué necesidades hay de entorno y estética, cuáles serán los flujos de información y/o de materiales, cómo será posible moverse entre áreas de trabajo, (es más fácil mover barras de metal en frío que al rojo, o mover cafés que comida servida en un plato). (Publicaciones Vértice, 2008, págs. 113-114).

3.5.1. Layout de posición fija.

En el layout de posición fija el producto o proyecto permanece estático en un lugar, y son los trabajadores y las máquinas las que acuden a esa única área de trabajo. Es el caso de la construcción de autopistas, barcos, puentes, edificios, etc.

Existe una triple complicación para dirigir un layout de posición fija:

1. El espacio es limitado y viene impuesto por el proyecto, en consecuencia, no se puede dimensionar el área de trabajo en función de las necesidades operativas, los aumentos de capacidad vendrán dados bajo la forma de creación de turnos de trabajo, ya que el espacio físico no es ampliable.
2. En las diferentes fases del proyecto de construcción se necesitan diferentes materiales, de modo que unos dejan de ser críticos y otros pasan a serlo, presionando a los primeros para que liberen el limitado espacio del que se dispone.
3. El volumen necesario de materiales es variable, alterando las condiciones de abastecimiento y logística.

Habitualmente los oficios negocian la fecha en que se producirá su intervención, el espacio del que dispondrán para ella, y las condiciones del relevo del equipo anterior, pero estas soluciones distan de ser óptimas al estar basadas en acuerdos más políticos que analíticos.

La solución no siempre posible es realizar el máximo del proyecto en algún otro lugar donde no existan las limitaciones apuntadas, la industria naviera y la inmobiliaria han desarrollado la construcción de importantes secciones fuera del lugar del proyecto. (Publicaciones Vértice, 2008, pág. 115).

3.5.2. Layout orientado a proceso.

Un layout orientado a proceso es la estrategia usual para productos de bajo volumen o de gran variedad, lo que puede suceder bien porque estemos fabricando productos con diferentes requerimientos o bien porque los clientes tengan diferentes necesidades (un restaurante ejemplifica a la perfección ambas cosas).

En este entorno cada producto o cada lote tiene una pequeña secuencia de operaciones que es específicamente suya, y que tiene lugar moviendo el producto o lote de una sección a otra, dicho de otro modo: no existe una sección especializada en el producto X, sino que la sección S ejecuta ciertas operaciones en los productos X, operaciones distintas de las que ejecutara sobre los productos Y; por ejemplo: la sección de pintura acabará de diferente modo una lámpara que una puerta, pero no se creará nunca una sección de pintura o de lámparas a menos que el volumen lo justificase, y en tal caso ya estaríamos en una producción orientada a producto, no a proceso.

La ventaja del layout orientado a proceso es su flexibilidad en la asignación de equipo y personal: la avería de una máquina no supone la detención del proceso completo gracias a que el producto puede transferirse a las máquinas de otra sección (esto es cierto, aunque con limitaciones); amén de la citada ventaja de poder producir en pequeños lotes una amplia variedad de artículos en diferentes formas y tamaños.

Las desventajas de este layout, sin embargo, derivan de la utilización de maquinaria de carácter general: el movimiento a través del proceso es más lento (lo que significa decir más caro), debido a que la planificación se atomiza y a que los pequeños volúmenes implican un ajuste de las máquinas para cada nuevo cometido, así como una nueva manipulación de materiales. Estas desventajas se concretan en la necesidad mayor de inventariar productos semielaborados, necesidad de personal altamente cualificado (formación y experiencia) y necesidad de más inversiones cuanto mayores sean los niveles de material en proceso. (Publicaciones Vértice, 2008, págs. 115-121).

3.5.3. Layout de oficinas.

En una oficina el equivalente más cercano a los movimientos de materiales de los layouts de fábrica es el movimiento de información entre un departamento y otro, sin embargo, este criterio pesa menos que otros que podríamos llamar de estatus y control, máximo cuando hay una clara tendencia a la comunicación mediante el correo electrónico y otros medios similares.

Si hubiésemos de guiarnos por el aludido criterio del volumen de información entre departamentos, o de la accesibilidad desde éstos al lugar donde la información se hallase, habríamos de confeccionar un gráfico de relaciones como el que sigue, y ubicar las áreas en función de lo que él nos descubriera.

Aun con el gráfico de relaciones en la mano, hemos de elegir la superficie y altura a conceder a cada empleado según su función y estatus. Algunas empresas tienen estipulado los metros cuadrados que corresponden a los distintos niveles de la organización, mientras que otras prefieren no asignar metros a los individuos sino a los grupos o equipos, de tal modo que estos trabajen forzosamente juntos y frecuentemente a la vista de su superior o supervisor. Ver figura 3.9.

La dimensión vertical suele combinarse con la propiedad de los archivos y de la documentación de trabajo: la información compartida puede apilarse en grandes alturas en zonas comunes, mientras se reduce el mobiliario de uso personal de cada empleado o viceversa, en la cual cada empleado se rodeará de tantos archivos como fueran necesarios para contener el núcleo de su gestión.

En definitiva, los layouts de oficina tienen poco que ver con los cálculos vistos hasta ahora, pero no por ello deben diseñarse sin método. El objetivo es un diseño acorde con la cultura de la empresa la que tiene o la que aspira a tener, que se reflejar en los accesos (compartidos, o exclusivos), las comodidades de las áreas de trabajo (ventanas, aire acondicionado, privacidad), la disponibilidad de recursos personales (armarios, ordenadores), y la accesibilidad a recursos compartidos (archivos centrales, sala de reprografía). (Publicaciones Vértice, 2008, págs. 121-122).

Figura: Gráfico de relaciones

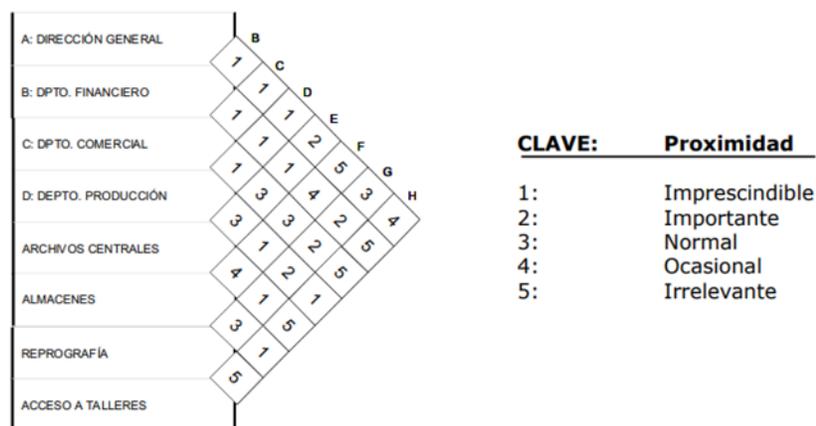


Figura: 3.9. (Publicaciones Vértice, 2008).

3.5.4. Layout orientado a producto.

Como su nombre indica, estos son los layouts adecuados a la fabricación de altos volúmenes de productos similares y con poca variedad, fabricados mediante producción repetitiva y continua.

Las condiciones para pasar a un layout orientado al producto son:

1. Que el ciclo de vida en que se halla el producto justifique la inversión en equipo especializado, o bien que el producto se halle muy estandarizado.
2. Que la demanda sea estable, ya que como se dijo en el punto anterior vamos a invertir en equipo especializado.

3. Que el volumen sea suficiente para permitir una elevada utilización del equipo.
4. Que los proveedores trabajen con calidad uniforme, lo bastante estandarizada como para garantizar que no habrá problemas con nuestro equipo especializado.

Como puede verse, todo gira en torno a esa maquinaria que hemos mencionado en los cuatro puntos anteriores y cuya tenencia posibilita la producción continua. En caso de que tomemos una decisión positiva, nuestro nuevo layout (en realidad nuestro nuevo modo de producción) nos proporcionará ventajas como:

1. Bajos costes variables.
2. Menores costes de manipulación de materiales.
3. Reducción de inventarios de semielaborados.
4. Formación e inspección del trabajo más fáciles.

Y en cambio sufriremos las desventajas de: Una gran inversión y la dependencia de un volumen justificativo, el hecho de que cualquier parada provocará la detención del proceso entero, la falta de flexibilidad para producir hoy una cosa y mañana otra distinta.

Los tipos de layout orientado a producto se resumen en las líneas de fabricación y líneas de montaje; ambas son procesos repetitivos: la primera está dedicada a la fabricación de componentes y la segunda al ensamblaje en estaciones de trabajo- de los componentes ya fabricados; pero ambas comparten la misma condición: deben estar equilibradas, es decir: el tiempo que tarda una máquina o un individuo en realizar su trabajo debe coincidir con el que tarda la máquina o individuo siguientes en realizar el suyo: la cantidad de tiempo requerido en cada estación se iguala.

En las máquinas bastará con efectuar cambios mecánicos y de ingeniera para lograr el equilibrio; en las líneas de montaje será necesario incidir en la utilización del personal y en la carga de trabajo respectiva. Así pues, el verdadero objetivo de un layout orientado al producto es minimizar el desequilibrio en las líneas, ya sean de fabricación o de montaje.

Sin embargo, cuando no estemos hablando de una actividad mecanizarle, sino de una que utilice intensivamente mano de obra (casi cualquier servicio, para empezar), el equilibrado de las líneas se convierte en una decisión que impacta gravemente en la política de Recursos Humanos, y viceversa, una decisión precipitada de este departamento podrá tener una incidencia crítica en la prestación del servicio o en la producción del bien. Para equilibrar una línea debe conocerse el tiempo necesario para cada tarea y el orden en que deben realizarse las tareas. (Publicaciones Vértice, 2008, págs. 123-126).

4. Planificación estratégica de los recursos humanos

Hoy día, atravesamos un mundo en constante evolución y crecimiento, los cambios son tan rápidos que las personas, en multitud de ocasiones, se ven en situaciones desconocidas y a las que no saben responder. La sociedad del conocimiento ha producido un cambio de estructuras tanto sociales, políticas como económicas. Las empresas actuales, frente a la estabilidad pasada, deben enfrentarse diariamente con numerosos interrogantes a los que dar respuesta casi de manera inmediata. La idea de flexibilidad laboral nace de la demanda de respuesta que producen esos interrogantes. Y esta flexibilidad debe implicar a todos los elementos conformadores de la empresa, desde su capital humano, hasta los procesos, políticas de trabajo, etc.

Pero esta flexibilidad, en numerosas ocasiones ha sido mal entendida, tanto por exceso como por defecto. Por exceso, (aquellos que no creían en la planificación), que ante los rápidos cambios no era necesaria una planificación, y sí actuar en función de la demanda producida casi de manera intuitiva; y por defecto, siendo inflexible frente a los cambios y actuando en función de una planificación estancada y estancia frente a las respuestas que demanda la nueva sociedad. Estos han sido dos errores muy comunes a nivel de empresa, lo que ha dado al traste con multitud de empresas y sus políticas de trabajo.

Por estas razones, la planificación estratégica de la empresa cobrar toda su importancia, ya que será ésta la que dirija el rumbo de la empresa, pero desde una visión abierta y adaptativa. Por ello durante este tema se desarrollarán los conceptos fundamentales sobre planificación, necesarios para entender, tanto desde un punto de vista social como empresarial. A su vez se especificar la importancia de la planificación a la hora de desarrollar las políticas estructurales de contratación y previsión de puestos, mostrando las técnicas y herramientas necesarias para conocer dicha previsión. Por último, aunque no menos importante, se tratará el papel del departamento de recursos humanos (RR.HH.) dentro del proceso planificador. (Publicaciones Vértice, 2008, pág. 2).

4.1. Introducción

En la actualidad, las organizaciones modernas, tanto públicas como privadas, operan en un entorno en donde el cambio es constante y permanente. La necesidad de supervivencia de toda organización hace que instrumentos como la planificación estratégica de recursos humanos sea para ellas una forma proactiva para poder enfrentarse a las acciones organizacionales, de tal manera que le permita de una u otra forma prever el futuro y salir adelante con sus estrategias.

Las organizaciones son entes que generan sus propios objetivos y diseñan la forma como alcanzarlos teniendo en cuenta, necesariamente, las influencias del entorno social, político y económico. Son sistemas abiertos influenciados por el exterior. Estas influencias deben ser armonizadas internamente para que trabajen de forma coordinada en la consecución de los objetivos de la misma. De allí que, en las organizaciones se hace preciso introducir una gestión estratégica como una preocupación por el entorno. Este proceso define la misión y objetivos esenciales de la organización en relación con su entorno para operar sobre los elementos estratégicos de la misma, con la finalidad de cumplir los objetivos.

Surge entonces lo que es la planificación estratégica del recurso humano que establece el número y tipo de gente adecuada que está disponible para realizar las actuaciones que resultarán de máximo aprovechamiento para la organización.

A modo de síntesis, se puede decir que la planificación de los recursos humanos es una actividad propia de las organizaciones que alcanza su máxima eficacia cuando es capaz de integrar los objetivos individuales de los empleados dentro de los objetivos de la organización. Por otra parte, la planificación estratégica de los recursos humanos y el plan, que es uno de sus productos, aportan beneficios sustanciales a la gestión institucional al definir en horizontes de corto y de largo plazo, el nivel y las competencias necesarias del personal para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

De esta manera, se tiene que la planeación en toda organización constituye el horizonte hacia donde se deben dirigir todos los esfuerzos a fin de tener una visión clara de lo que se desea; este proceso debe involucrar a todas las personas que participan en la institución, principalmente los directivos que deben tener bien claro el camino a seguir. (Mendoza, Darcy, López, Dany Y Salas , Edwin, 2016, págs. 62-63).

4.2. Planificación vs programación. Concepto, implicaciones y ventajas

En muchas ocasiones, en el lenguaje cotidiano, se emplean de forma indistinta los términos planificación y programación y esto no es del todo correcto, ya que planificar tiene un sentido más amplio, en la medida que implica diseñar un proyecto y definir todos los elementos necesarios para su realización, incluyendo los parámetros que habrán de utilizarse para medir esta realización con respecto a lo proyectado.

Programar es el primer nivel de gradación que permiten alcanzar los objetivos descritos en la planificación; es una acción comprendida dentro del plan. Garín (1997) señala: En la práctica, un programa suele referirse a un conjunto de actuaciones más o menos amplias, pero coherentes entre sí, orientadas a una misma finalidad, claramente diferenciadas de otras. Así, dentro de un plan pueden llevarse a cabo distintos programas y cada uno de ellos desglosarse en acciones.

Otra acepción del término programar hace referencia a los elementos de un programa, por ejemplo, un curso, y consiste en definir el conjunto de operaciones que se han de llevar a cabo para organizar, disponer, ejecutar y regular una acción formativa. Finalmente, se utilizan ambos términos como sinónimos para designar procesos que prevean la operatividad de algo definido previamente, ya sea en el campo de la formación, la intervención o actividades de la vida cotidiana para denominar el conjunto de operaciones que se pretenden llevar a cabo.

Por tanto, podemos definir la planificación como el proceso continuo de previsión de recursos y de servicios necesarios para conseguir los objetivos determinados, según un orden de prioridad establecido, permitiendo elegir la o las soluciones óptimas entre muchas alternativas, tomando en cuenta las dificultades internas y externas, conocidas actualmente o previsibles en el futuro.

La planificación se realiza antes de la intervención, pero concebida como instrumento abierto, flexible, de forma que se pueda ir verificando y adaptando a las necesidades y a la realidad del grupo destinatario. Por tanto, Planificar, es aplicar un proceso que conduce a decidir. Ver figura 4.10. (Publicaciones Vértice, 2008, págs. 2-5).

Figura: Proceso de decisión

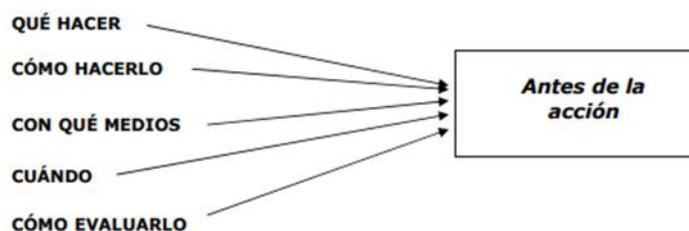


Figura: 4.10. (Publicaciones Vértice, 2008).

Implicaciones y ventajas

Las implicaciones y ventajas que conlleva la planificación son principalmente las siguientes:

1. Conciernen al futuro, por lo que facilita el camino que se ha de seguir, dando satisfacción y seguridad a medida que se constata el avance, favoreciendo la adaptación a una situación nueva.
2. Ayuda a descubrir oportunidades y prever dificultades, pues exige buscar información de antemano.
3. Facilita la adecuación de posibles intereses divergentes, al ser necesaria una coordinación de las personas implicadas en la consecución de objetivos comunes.
4. Establece relaciones de causalidad entre las acciones y los resultados.
5. Implica un proceso continuo y dinámico y, por tanto, con capacidad de rectificación y adaptabilidad.
6. Evita la rutina y la improvisación.

7. Plantea interrogantes que se van respondiendo, generando así información y favoreciendo la evaluación.
8. Permite un uso racional de los recursos.
9. Está íntimamente ligado al contexto sociopolítico donde se aplica.

Características

Las principales características o requisitos que debe cumplir una buena planificación son:

1. Global: Considerar todos los aspectos implicados o condicionantes del proceso.
2. Realista: Proponer objetivos alcanzables, teniendo en cuenta la situación de partida y los recursos disponibles.
3. Factible: Tener siempre en cuenta el entorno legal, económico, político, organizacional, etc., para ser operativa.
4. Estratégica: Señalar los pasos necesarios para la consecución de los objetivos.
5. Sistemática: Establecer un orden secuenciado de acciones.
6. Metódica: Definir el procedimiento para realizar las actividades.
7. Objetiva: Al margen de todo juicio o sentimiento.
8. Escrita: Debe poner de manifiesto posibles lagunas y permite la comunicación entre las personas implicadas.
9. Verificable y adaptativa: Pues lleva a cabo lo que se ha previsto de antemano o se pronosticó, lo cual no significa que no pueda estar sujeta a cambios y por lo tanto se ajuste a éstos.
10. Multidisciplinar: Integra aportaciones de distinta índole ya que prevé diversas cuestiones económicas, administrativas, políticas, organizacionales, etc.
11. Participativa: La planificación para ser efectiva no debe estar centralizada, sino que debe ser participativa, el protagonismo de la jerarquía cede ante los agentes sociales y las personas destinatarias.
12. Evaluable: Estar expresada en términos observables y medibles.

13. Temporalizada: Prescribir la duración de las acciones.

Tipos de planes

Al hablar de tipos de planes, se refiere a la relación de los mismos, con su variable temporal. La temporalización puede estar referida a distintos momentos, así se pueden establecer planes a Corto plazo (1 o 2 años), medio plazo (2 a 5 años), largo plazo (5 a 10 años).

Los planes a corto plazo no pueden establecerse sino tras los de medio y largo plazo. El proceso se inicia a partir de los objetivos establecidos en un horizonte más lejano. A partir de ahí se establecen otros objetivos intermedios, para alcanzar las necesarias actividades a corto plazo. Se forma así una pirámide de objetivos que tiene su vértice y meta final en los objetivos a más largo plazo. Ver figura 4.11.

Dentro de un entorno cambiante, resulta casi utópico pretender articular una planificación definitiva, en una perspectiva de largo plazo, dado que durante la intervención pueden ocurrir acontecimientos que quebranten el plan de acción.

Por tanto, sería probablemente más realista concebir, por una parte, un plan de acción bien articulado a corto plazo (ya que es éste, por lo general, el espacio de tiempo más fácil de prever) y, por otra parte, un plan de acción que, a medio y largo plazo, identifique las principales acciones que se han de efectuar, a sabiendas de que éstas deberán en su momento ser vueltas a evaluar y precisar. Dentro de esta perspectiva, la planificación toma el sentido de una actividad continua que, aunque deja posibilidades abiertas para el futuro más lejano, procura ser lo más sistemática posible para el futuro inmediato. (Publicaciones Vértice, 2008, págs. 5-6).

Figura: Pirámide de objetivos

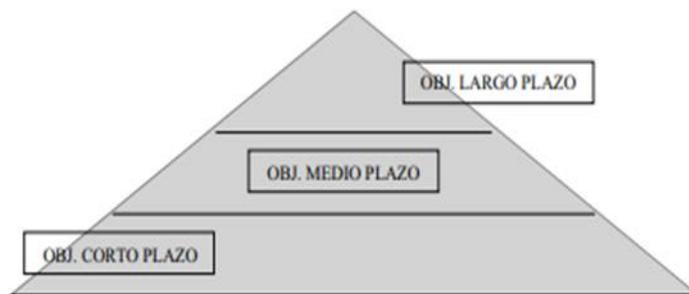


Figura: 4.11. (Publicaciones Vértice, 2008)

4.3. La planificación estratégica de RR. HH

Según Acle (1992), la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Por su parte, Mintzberg y Brian (1993) consideran la planeación estratégica como el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas, y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados.

Mintzberg y Brian (1993) establecen una serie de características de la planeación, las cuales entran a formar parte integral de la estrategia: debe ser conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos, establece un marco de referencia para toda la organización, afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación, generalmente, cubre amplios períodos (cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan estratégico), y finalmente, su parámetro es la eficiencia.

Se tiene entonces que cuando se habla de planeación se hace referencia a un proceso formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; es decir, es la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados asociados a un proceso racional. La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentales en su aplicación temporal. Con ella, los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo.

Desde la perspectiva de las organizaciones públicas, la planeación estratégica de recursos humanos tiene un papel crucial si se toma en cuenta que los desafíos a los cuales debe responder son cruciales al interior de la misma. La gestión estratégica de recursos humanos puede concebirse como una gran sombrilla que integra las prácticas de recursos humanos, las políticas y la filosofía con el objetivo de preparar a la organización para lograr sus metas estratégicas. Idealmente, estas prácticas y políticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación de empleados necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización.

La planeación estratégica de recursos humanos puede ser definida en términos amplios como el proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos conforme cambian los entornos internos y externos de la organización, y la aplicación de la consiguiente estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos demandada por la organización.

Para Caldera (2005), la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

En este sentido, la planeación de recursos humanos, también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

Adicionalmente, se puede definir a la planeación de los recursos humanos como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (empleados disponibles) y externa (empleados que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un periodo dado.

Se tiene entonces que la planificación, en consecuencia, consiste en definir unos objetivos concretos y diseñar los sistemas a seguir para conseguirlos, así como cuantificar los medios necesarios estableciendo unos plazos de tiempo determinados. (Mendoza, Darcy, López, Dany Y Salas , Edwin, 2016, págs. 64-66).

4.4. Fases del proceso de planificación de los RR.HH.

Los planes estratégicos de la corporación señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que se necesita crear y poner en práctica. El plan general de capital humano de la empresa proporciona un esquema o perfil general de los puestos que hay que cubrir mediante reclutamiento externo, y cuáles se van a cubrir de manera interna. (Gareth Jones Y Jennifer George, 2010, pág. 156).

La planeación estratégica es un proceso continuo, dinámico y en constante evolución. En ocasiones, una organización puede ver la necesidad de diversificarse y de incrementar la variedad de bienes que fabrica o que vende. En otras ocasiones, habrá necesidad de hacer recortes de personal en respuesta al ambiente externo. (Mondy, 2010, pág. 104).

4.4.1. Primera fase: fijación de objetivos de la organización.

El proceso para que el departamento de RR.HH. marque sus objetivos respecto al área de personal, parte lógicamente, en la alta dirección que determina los objetivos, políticas y planes de empresa.

Estos objetivos pueden ser:

1. Concretos: Si consisten en metas específicas a conseguir (por ejemplo, reducir la base de rotación o los costes de personal en un porcentaje prefijado).

2. Generales: Cuando consisten en orientaciones que deben impregnar las medidas que el Departamento deba tomar (por ejemplo, cubrir los puestos de trabajo con personal de la propia empresa, programar cursos de formación para promocionar a los empleados, etc.).

De todas formas, los objetivos están teñidos siempre de provisionalidad, ya que deben adaptarse continuamente a la dinámica de la empresa. (Publicaciones Vértice, 2008, pág. 13).

Los objetivos deberían cumplir toda una serie de condiciones:

1. Ser comprendidos y aceptados por toda la estructura de la empresa. Para lo cual se aconseja introducir una dinámica participativa en su formulación. Cuando menos entre los niveles superiores de la estructura.
2. Su formulación debe ser completa. Recogiendo todos los elementos que se requieren formalmente.
3. Ser coherentes entre si y coherentes con las fases previas que llevan hasta ellos (visión, misión, valores, análisis, diagnósticos y ejes estratégicos).
4. Ser precisos en su formulación (no pueden dar lugar a diferentes interpretaciones según sean la dirección que los debe aplicar o el responsable de su realización) y medibles.
5. Ser ambiciosos pero alcanzables. Uno de los principales errores que se puede cometer en esta fase es la formulación de objetivos voluntaristas. Objetivos que ya se sabe, de antemano, que no van a ser alcanzables. Este problema obedece, generalmente, a unas deficientes fases de análisis y diagnóstico previos.
6. Ser controlables. Los objetivos deberán permitir realizar su seguimiento sin verse mediatizados por otra topología de objetivos que impidan su control. (Granjo, 2008, pág. 24).

4.4.2. Segunda fase: previsión de la oferta y la demanda de RR.HH.

El objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los derivados de la propia actividad empresarial o del sector.

El desarrollo de esta fase implica el estudio de aspectos como son: conocer los organigramas previstos, analizar y describir los puestos de trabajo necesarios en ese futuro, valorar esos puestos, cuantificar las necesidades de nuevos puestos, preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas, diseñar los sistemas idóneos de selección de ese personal, establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos, preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas, diseñar los sistemas idóneos de selección del personal y establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos. (Mendoza, Darcy, López, Dany Y Salas , Edwin, 2016, pág. 11).

Para desarrollar esta fase se hace necesario recabar y analizar una serie funcional de datos. Estos datos saldrán del conocimiento de la plantilla, aportado por el Sistema de Información (SIP). De esta forma recabaremos la información necesaria para conocer el estado actual del personal, pudiendo comprobar si los recursos humanos se adecuan a los objetivos marcados por la gerencia o no y realizando, en cada caso, las acciones oportunas.

Esta segunda fase o etapa se compone a su vez de cuatro pasos:

Análisis

El análisis se realizará tanto sobre el conocimiento del personal a nuestro cargo, como del conocimiento de las características de los puestos de trabajo. De esta forma se intentará adecuar los recursos personales a las necesidades reales y cambiantes de la empresa. Esto puede hacerse de forma manual o a través de programas informáticos como el SIP.

Para constatar si la estructura de puestos es la correcta, tanto en su número como en su productividad o en su proyección futura, podemos analizar diferentes elementos:

1. Fichero de personal: Referente al fichero del personal, debemos estudiar si el número total de empleados, sus categorías profesionales y su distribución por departamentos es la mejor. Para ello se suele comparar la estructura de nuestra empresa con otras de la competencia o con estructuras propias pasadas.
2. Fichero de puestos: Una vez recogidos los datos sobre los puestos de trabajo de nuestra empresa, tenemos que detectar las disfunciones que afloran, al objeto de proponer las necesarias modificaciones, traslados, planes de formación, etc. Estas disfunciones pueden ser: Solapamiento de puestos, vacíos entrepuestos (tareas no asignadas expresamente a ninguno de ellos), desfases entre exigencias del puesto y competencias del ocupante y puestos de trabajo poco o excesivamente saturados.
3. Fichero de funciones: Mediante el fichero de funciones se trata de analizar la estructura organizativa y comprobar la eficacia de las estructuras de la empresa para optimizar sus recursos, de forma que su influencia en los costes sea lo menor posible. Algunos de los instrumentos utilizados son: Cuadro de Distribución de Cargas de Trabajo (CDCT) y Cuadro Lineal de Responsabilidad (CLR).
4. Relaciones organizativas: Se refiere a la necesidad de conocer las relaciones que se dan dentro de la empresa entre los grupos y las personas en referencia al intercambio de información. Es importante su análisis para rentabilizar los costes producidos por usos inadecuados de los sistemas de comunicación, tanto personal como por escrito, o por medios informáticos.
5. Eficacia de la estructura: El diseño de estructuras organizativas se basa en dos conceptos: diferenciación e integración de funciones. El componente humano será el que modele la estructura de la empresa en función de las responsabilidades asumidas y del talante emitido hacia su realización. Es lo que se llama el coeficiente Humano de Estructural (CHE). (Publicaciones Vértice, 2008, págs. 14-19).

Previsión de la demanda de RR.HH.

A fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias operativas, las organizaciones estiman sus necesidades de personal (demanda) a futuro. Este proceso puede llevarse a cabo de manera formal o informal, en ocasiones considerando las posibles características de la oferta de trabajo.

Los desafíos que distinguen a la demanda de recursos humanos y los métodos que existen para evaluarla y estimarla requieren una breve explicación. Toda organización se mueve por factores claves externos o macroambientales, una forma de recordar estos factores es mediante el acrónimo PESTE, de políticos (P), económicos (E), sociales (S), tecnológicos (T) y ecológicos (E).

Estos factores externos influyen en la demanda de recursos humanos de la organización, en las estrategias corporativas y en los planes que formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la organización, en tanto otros no lo están, como ilustra la tabla 4.3. (Werther, William Y Davis, Keith, 2008, pág. 125).

Tabla 4.3

Causas de la demanda de recursos humanos a futuro

Externas	Organizativas	Laborales
Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y producción	Terminaciones de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Muertes
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

(Werther, William Y Davis, Keith, 2008, pág. 125).

Como es lógico al hablar de métodos de previsión debemos entender que los resultados obtenidos siempre serán aproximaciones a la realidad y que su calidad dependerá de la exactitud de la información que poseamos y de la previsibilidad de acontecimientos.

Se suelen emplear dos tipos de técnicas de previsión: la primera de ellas es la previsión informada, mientras que la segunda se basa en proyecciones estadísticas convencionales.

La previsión informada: El método más habitual es el de las estimaciones de gerencia. En este caso es la alta gerencia quien efectúa las estimaciones (descendente), aunque también puede realizarse a la inversa, desde los niveles inferiores hacia los superiores.

Un proceso informado correcto se puede llevar a cabo a través de la técnica Delphi. Esta técnica se basa en la teoría de la decisión y consiste en una reunión de expertos/as donde cada uno/a presenta por turnos un informe de previsión y sus supuestos. Un intermediario pasa la previsión y los supuestos de cada experto al resto, para ser revisado. Este proceso continúa hasta que se alcanza un cierto consenso respecto a la previsión. Esta técnica combina las ventajas de una toma de decisiones tanto individual como grupal.

Procedimientos de proyección estadística: Los más habituales son el análisis de regresión lineal simple y el análisis de regresión lineal múltiple. En el análisis de regresión lineal simple las previsiones se realizan relacionando el nivel de empleo de la organización y una variable relacionada con el empleo, como, por ejemplo, las ventas.

Si puede establecerse una relación entre el nivel de ventas y el nivel de empleo, se podrán realizar predicciones futuras sobre el empleo futuro. Esta relación puede verse afectada por la capacidad de aprendizaje de la organización. A mayor capacidad de aprendizaje de sus miembros, mayor será su capacidad de absorber las necesidades cambiantes de la empresa y menor su necesidad de contratar nuevo personal. Es la denominada curva de aprendizaje organizacional.

El análisis de regresión lineal múltiple es una extensión del análisis de regresión lineal simple. En lugar de relacionar el empleo con una sola variable, se relaciona con varias. Además de estas técnicas suelen emplearse otras como los Índices de productividad (que parten de datos históricos para estudiar la evolución de los Índices de productividad), o el análisis de series temporales (utilizándose niveles pasados de contratación para proyectar necesidades futuras). (Publicaciones Vértice, 2008, págs. 21-22).

Previsión de la oferta de RR.HH.

Una vez se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso en el proceso consiste en llenar las vacantes programadas. Para toda organización, existen dos fuentes de suministro de personal: la interna y la externa.

La oferta interna se compone de los empleados actuales, quienes son susceptibles de ser promovidos, transferidos, o en algunos casos pueden reclasificarse para llenar las vacantes de otros puestos. La oferta externa incluye a las personas que ofrecen sus servicios en el mercado local, nacional o internacional. (Werther, William Y Davis, Keith, 2008, pág. 134).

Para desarrollar esta previsión es necesario conocer tanto el mercado de trabajo interno como el externo. Del mercado interno tendremos en cuenta indicadores como composición actual del personal, cualificaciones y potenciales disponibles, niveles de rendimiento, experiencia, formación, etc.

Respecto al análisis del mercado externo se debe atender a: La composición cualitativa del mercado de trabajo, los movimientos migratorios poblacionales y las demandas de las empresas competidoras. Uno de los aspectos a tener en cuenta para prever esta oferta es el Índice de rotación de personal de la empresa, es decir, el grado de fluctuación de personal entre una organización y el mercado de trabajo.

Su cálculo se basa en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con el total de recursos humanos de una organización en un periodo de tiempo. También se puede hallar para un solo departamento o para todos ellos.

Acuerdo presupuestario

Es necesario, expresar la previsión de personal en términos monetarios, y la cifra que resulte, debe ser compatible con los objetivos de ganancias de la empresa y con sus limitaciones presupuestarias. (Publicaciones Vértice, 2008, págs. 23-24).

4.4.3 Tercera fase: fijación de objetivos del Dpto. de RR.HH.

El siguiente paso consiste en la fijación de objetivos dentro del departamento de RR.HH. Estos objetivos se desarrollarán en función de las anteriores etapas. De esta forma el diseño de los mismos atenderá tanto a las necesidades detectadas a través de los análisis anteriores como de la política general marcada por los objetivos generales de la empresa. (Publicaciones Vértice, 2008, pág. 24).

4.4.4. Cuarta fase: programación de los RR.HH.

(Mendoza, Darcy, López, Dany Y Salas , Edwin, 2016) En esta fase se establecen la metodología y procedimiento para la realización de estudios indicados en el punto anterior, la prevención de las distintas actividades en temporalización y el equipo que llevará a cabo toda la planificación. Pág.71.

La programación de los RR.HH. pretende conseguir el ajuste entre la oferta y la demanda a través de los distintos procesos de gestión de RR.HH. Por tanto, durante esta fase se desarrollarán programas de actuación tendentes normalmente a la adquisición de nuevo personal o a la reducción del mismo.

Uno de esos procesos es el de la planificación del reclutamiento. Ello comprende las actividades para cubrir los puestos de trabajo, ya sea con personal que ingresa en la empresa o con traslados del personal que ya pertenece a la misma. Distinguiremos, por tanto, un plan de reclutamiento externo (previsión de las actividades necesarias para cubrir los puestos vacantes con personal de fuera de la empresa) y plan de reclutamiento interno o promoción (cuando se van a cubrir con personal de dentro de la empresa).

Antes de tomar una decisión, conviene estudiar y elaborar un informe sobre:

1. Los mercados potenciales en el momento presente.
2. El tiempo necesario en cada alternativa, basándose en experiencias anteriores.
3. Los costes de cada alternativa.
4. Los resultados de anteriores reclutamientos (porcentaje de admitidos sobre aspirantes presentados, coste por empleado seleccionado, etc.)

Otros procedimientos a emplear que pueden ser: Planes de Promoción, planes de sucesión y planes de desarrollo personal. (Publicaciones Vértice, 2008, pág. 24).

4.4.5. Quinta fase: implantación, control y evaluación de la planificación de los RR.HH.

Las actividades en esta área están claramente encaminadas a cuantificar el valor de los RR.HH. y a reconocerlos como un activo de la organización. La recogida de datos y su evaluación deben realizarse a intervalos fijos a lo largo de periodo de planificación, con el fin de detectar las desviaciones producidas. Esto no solo sirve para determinar la efectividad de la planificación de los RR.HH., sino también para demostrar a la organización la funcionalidad del departamento de RR.HH.

Algunos posibles criterios utilizables para evaluar la planificación de RR.HH. podrían ser: Nivel de personal existente frente a necesidades establecidas de contratación., niveles de productividad frente a objetivos formulados, programas implantados frente a planes de actuación, resultados de los programas frente a resultados esperados, costes de mano de obra y de los programas frente a los establecidos en los presupuestos y relación entre los resultados (beneficios) y los costes de los programas. (Publicaciones Vértice, 2008, pág. 25).

Esta fase tiene como finalidad asegurar la implantación de acciones definidas en el plan estratégico a través del control que van a hacer las direcciones, sectores, departamentos, y equipos responsables de ejecutar las acciones definidas en los planes, garantizando el cumplimiento de los plazos en los que deberán desarrollarse dichas acciones, las mediciones que se desarrollen en esta fase, sobre objetivos e indicadores, servirán como elemento de análisis para la realización del siguiente plan estratégico o de negocio.

Para asegurar el rigor de la medición, conviene segmentar los objetivos planificados en diferentes indicadores o ratios de medida cuantitativos, programando las mediciones a realizar y los valores a obtener en esos indicadores a lo largo del tiempo y apoyándose, siempre que sea posible, en históricos.

De esta manera podremos controlar los resultados que se están obteniendo, con la implantación de las acciones, frente a los objetivos cuantitativos propuestos. Control que deberá realizarse periódicamente a lo largo de toda la vida del plan estratégico.

Esta segmentación se puede hacer para el conjunto de la empresa y descomponerse posteriormente para todas o aquellas direcciones que se encuentran afectadas. La figura 4.12 recoge un ejemplo de cuadro de segmentación de indicadores según planes de acción y objetivos reflejando las desviaciones sobre el previsto, tanto a nivel de compañía como de direcciones. (Granjo, 2008, pág. 29).

Figura: Segmentación de objetivos en indicadores y su seguimiento

Objetivo	Plan de acción	Indicadores	Resultados de compañía		Resultados de dirección	
			Resultado	Desviación	Resultado	Desviación

Figura: 4.12. (Granjo, 2008).

4.5. Técnicas y herramientas para el dimensionamiento de plantillas

Existen numerosas metodologías para adecuar de forma óptima, la asignación de RR.HH. a la empresa, en función de sus necesidades reales. De estas metodologías las más habitualmente utilizadas son:

1. La metodología de análisis de actividades
2. La metodología tradicional. (Publicaciones Vértice, 2008, pág. 27).

4.5.1. La metodología de análisis de actividades

La metodología de análisis de actividades se basa en la racionalización, medición y desarrollo del trabajo individual y grupal, en función de la dedicación a cada actividad desarrollada. Se pretende mejorar la organización, los métodos y asignaciones de tareas de una manera más coherente con el coste asociado a cada recurso. Ver figura 4.13.

Las fases para desarrollar esta metodología son las siguientes:

1. Identificación de los procesos clave de negocio.
2. Listado desglosado de actividades de cada proceso en cada puesto.
3. Identificar el nivel de criticidad de cada actividad, de acuerdo a la misión de cada puesto.
4. Cálculo de los porcentajes de tiempo dedicados a cada tarea o actividad en cada puesto.
5. Definición de dedicaciones, objetivas y deseables, en función de la criticidad de las actividades de cada puesto.
6. Cálculo del coste asociado a cada tarea.
7. Análisis de la coherencia de la relación criticidad-coste de las actividades de cada puesto. (Publicaciones Vértice, 2008, págs. 27-28).

Figura: Cuadro de actividades

DEPARTAMENTO	PUESTO	PERSONAS	ACTIVIDADES	GRADO CRITICIDAD	% DEDICACIÓN
RR.HH.	Técnico de Selección	2	- Planificar programas de reclutamiento. - Etc.,	C	20%
	Técnico de Formación	1			

Figura: 4.13. (Publicaciones Vértice, 2008).

4.5.2. La metodología tradicional.

Esta metodología se basa en la medición de tiempos unitarios para cada actividad o tarea y cuantifica la plantilla necesaria en un determinado puesto, de acuerdo al volumen a tramitar, la frecuencia con que se repite y el tiempo unitario medio estimado para cada actividad. Esta metodología resulta muy útil en actividades repetitivas y de fácil medición, pero no es tan fácil en actividades de tipo intelectual, donde la medición resulta bastante complicada.

Las fases de aplicación son las siguientes:

1. Identificación de los procesos clave de negocio
2. Desglose de los anteriores procesos en actividades que permitan la cuantificación de la carga de trabajo, a partir de una unidad de medida.
(Publicaciones Vértice, 2008, pág. 28).

4.6. El papel del departamento de RR.HH.

Históricamente, el administrador (o gerente) de recursos humanos era responsable por cada una de las cinco funciones de recursos humanos. Aunque este amplísimo puesto ha desaparecido en muchas compañías, las tareas reales de la ARH aún permanecen. Tradicionalmente, un administrador de recursos humanos era un individuo que actuaba como consejero o asesor, y que trabajaba a la vez con otros administradores para ayudarlos a tratar diversos aspectos relacionados con los recursos humanos. Con frecuencia, se creaban grandes departamentos de recursos humanos, y la figura central era el administrador, principalmente responsable por la coordinación de la ARH para ayudar a la organización al logro de sus metas.

Había una responsabilidad compartida entre los administradores de línea y los profesionales de recursos humanos. Con frecuencia, el administrador de línea acudía al área de RR.HH. para obtener lineamientos en cuanto a temas como promociones, contrataciones y la aplicación de acciones disciplinarias.

En la actualidad, la profesión de RR.HH., continúa en evolución. Muchos departamentos de RR.HH. continúan reduciéndose de tamaño a causa de la reorganización, y otros individuos ahora realizan ciertas funciones. (Mondy, 2010, pág. 12).

El papel del departamento de RR.HH. frente a sus funciones (siendo la planificación una de ellas), no está exento de problemas tanto externos como internos, que exigen de sus componentes un esfuerzo máximo para demostrar la rentabilidad de sus acciones.

Pero hasta conseguir esta rentabilidad, debemos tener en cuenta, que el departamento de RR.HH. como cualquier otro elemento organizacional de la empresa, atraviesa una serie de fases que también deben ser tenidas en cuenta por la dirección.

Estas fases son recogidas por Fulmer (1989), que destaca 4 etapas:

1. Primera Fase: marcada por evitar problemas dentro de la empresa. Sería una visión reactiva frente a los problemas.
2. Segunda Fase: marcada por desarrollar las capacidades del Dpto. El departamento empieza a especializarse en sus funciones, por lo que su trabajo ya no es tan reactivo, permitiéndoles comenzar a planificar.
3. Tercera Fase: se comienza a tener en cuenta al Dpto. en cuestiones puntuales dentro de la política estratégica de la empresa. Sus acciones ya son proactivas.
4. Cuarta fase: se da cuando la alta dirección cree fundamental una planificación estratégica del Dpto. de RR. HH., ya que aporta una ventaja competitiva a la misma.

Por tanto y como ha podido verse, el Dpto. de RR.HH. puede atravesar numerosas vicisitudes hasta alcanzar el lugar que le corresponde dentro de la empresa.

Por ello debemos estar preparados para enfrentarnos con aptitudes y sobre todo con actitudes, a las exigencias de las particularidades de la empresa, creando las acciones pertinentes para desarrollar el trabajo diario no sólo sobre las necesidades presentes de la empresa, sino también y sobre todo, sobre las futuras. (Publicaciones Vértice, 2008, págs. 30-31).

Conclusiones

Definiendo el enfoque y las premisas de la gestión de recursos humanos, considerando que son herramientas al área de staff de gran importancia, ya que permiten obtener información básica de la empresa, conociendo la situación actual, previendo, evaluando y visualizando diferentes situaciones y así comprender cuál es el propósito de la planificación estratégica de cualquier organización.

Explicando el funcionamiento del sistema de recursos humanos como proceso administrativo para la administración de recursos humanos, destacando que esta es responsabilidad de toda la organización y a través de sus cinco procesos y su función de staff logra cumplir con objetivos establecidos que en su mayoría consisten en la creación, mantenimiento y desarrollo de un contingente de personas satisfechas y motivadas por alcanzar los objetivos organizacionales.

Mencionando los tipos de procesos productivos donde los insumos involucrados van sufriendo modificaciones para obtener un producto final, deduciendo que estos procesos están orientados a optimizar los objetivos de producción, ya que estos funcionan como guía en la elaboración de estrategias de procesos y layouts y que, sin el empleo de los recursos humanos y su correcta gestión, llevarlos a cabo sería imposible.

Señalando los elementos de la planificación estratégica de los recursos humanos como requisitos para la elaboración del plan de acción del área de staff, son la base principal, ya que ayudan a establecer los objetivos de la organización, las acciones que deben desarrollarse y la manera en que serán ejecutados, la programación de cada una de las fases de este proceso dará como resultado una mejor realización de una planificación estratégica.

Describiendo la tipología y la planificación estratégica de los recursos humanos, logrando determinar que para una eficiente gestión de recursos humanos se debe utilizar como instrumento administrativo y funcional, el conocimiento de todos estos elementos, tanto sus conceptos, estrategias a emplear, procesos productivos a seguir, el funcionamiento del sistema de recursos humanos y las fases, técnicas y herramientas de su planificación.

Bibliografía

- Ayuntamiento de Móstoles. (2008). *Plan estratégico de recursos humanos*. Plan estratégico, Ayuntamiento de Móstoles, Departamento de personal, España. Recuperado el 2022 de Septiembre de 01
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (Octava ed.). (J. M. Chacón, Ed., P. Mascaró, & M. Hano, Trads.) México, D.F., México, D.F., México: McGraw-Hill. Recuperado el 22 de Septiembre de 2022
- Davis, Keith Y Werther Williams. (1991). *Administración de personal y de recursos humanos* (Tercera ed.). (J. M. Gómez, Trad.) México, México, México: McGraw-Hill. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022
- Gareth Jones Y Jennifer George. (2010). *Administración Contemporánea* (Sexta ed.). (J. M. Chacón, Ed., P. Carril Villareal, A. Deras Quiñones, & R. A. Haas García, Trads.) México, D.F., México, D.F., México: McGraw Hill. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022
- Granjo, J. (2008). *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos* (Primera en español ed.). (M. Martínez, Ed.) España, La coruña, España: Netbiblio, S.L. Recuperado el 06 de Octubre de 2022
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimera ed.). (G. Domínguez, Ed., & J. Gómez, Trad.) México, México, México: Pearson. Recuperado el 06 de Octubre de 2022
- Publicaciones Vértice. (2008). *Planificación de los Recursos Humanos*. España, Málaga, España: Vértice. Recuperado el 28 de Septiembre de 2022
- Werther, William Y Davis, Keith. (2008). *Administración de recursos humanos* (Sexta ed.). (J. M. Chacón, Ed., & J. M. Gómez, Trad.) México, D.F., México, D.F., México: McGraw Hill. Recuperado el 21 de Septiembre de 2022

Webgrafía

- Blogger. (S.F). *Blogger*. Obtenido de <http://recursoshumanosantecedentesyeolucion.blogspot.com/2016/05/221-premisas-y-pronosticos.html>
- Carvajal Carranza; Darlin Elissabeth; Ñurinda Martínez Y Kenia del Socorro. (2016). *Gestión de recursos humanos: Ergonomía en el puesto de trabajo*. Seminario de graduación para optar al título de licenciado en Admón. de empresas, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Administración de empresas, Managua, Nicaragua. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de <https://repositorio.unan.edu.ni/3620/1/16722.pdf>
- Dominion Global. (2021). *Principios de recursos humanos*. Dominion Global, Administración. Recuperado el 20 de Septiembre de 2022, de https://www.dominion-global.com/files//images/compania/esg/el-codigo-de-conducta-y-nuestras-politicas/2021_-_Principios_de_Recursos_Humanos.pdf
- Etecé. (05 de Agosto de 2021). *concepto.de*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2022, de <https://concepto.de/layout/>
- Euroinnova. (S.F). *ni.euroinnova.edu.es*. Recuperado el 05 de Octubre de 2022, de <https://ni.euroinnova.edu.es/blog/que-es-una-premisa-en-administracion>
- Lalablanca, I. (10 de Febrero de 2014). (C. P. Díez, Ed.) Recuperado el 22 de Septiembre de 2022, de [descargas.pntic.mec.es: http://descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion_recursos_humanos.pdf](http://descargas.pntic.mec.es:descargas.pntic.mec.es/mentor/visitas/gestion_recursos_humanos.pdf)
- Lasantha. (01 de Mayo de 2016). *recursoshumanosantecedentesyeolucion.blogspot.com*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2022, de <http://recursoshumanosantecedentesyeolucion.blogspot.com/2016/05/221-premisas-y-pronosticos.html>
- Leiva, R. (Noviembre de 2016). *www.analisisfoda.com*. Recuperado el 05 de Octubre de 2022, de <https://www.analisisfoda.com/>
- Mendoza, Darcy, López, Dany Y Salas , Edwin. (Junio de 2016). *dialnet.unirioja.es*. doi:<http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.15.5.2016.03>

- Nuño, P. (15 de Noviembre de 2017). *Emprende*. Recuperado el 05 de Octubre de 2022, de www.emprendepyme.net: <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-procesos-productivos.html>
- Peraza, A. (Junio de 2012). La estrategia gerencial y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales. *Revista Venezolana*, 5(9), 107. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022812005.pdf>
- Ponce, H. (Septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y. *Contribuciones a la economía*, 16. Recuperado el 21 de Septiembre de 2022, de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Ramírez, L. (04 de Abril de 2022). *www.iebschool.com*. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-lean-manufacturing-negocios-internacionales/#:~:text=El%20Lean%20Manufacturing%20o%20Lean,reduce%20el%20desperdicio>.
- Rivadeneira, R. (S.F). *Academiaedu*. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de www.academia.edu:
https://www.academia.edu/14634939/Estrategia_de_procesos_y_planificaci%C3%B3n_de_capacidad
- SN. (23 de Octubre de 2015). Obtenido de www.gestiondeoperaciones.net:
<https://www.gestiondeoperaciones.net/procesos/estrategias-de-procesos/>
- Soler, Víctor Y Pérez, Raúl. (25 de Noviembre de 2014). Producción ajustada y su implantación en las empresas. *3C Empresa*, 3(4), 11. Recuperado el 10 de Octubre de 2022, de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/51293/Gisbert%20Soler%2C%20V%20-%20Produccion%20ajustada%20y%20su%20implantacion%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Souto, Lourdes Y García, Irene. (21 de Mayo de 2021). Modelo de gestión de los recursos humanos. *FAECO SAPIENS*, 4(2). Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de <http://portal.amelica.org/ameli/journal/221/2212240009/html/>
- UNADE. (09 de Septiembre de 2021). *unade.edu.mx*. Recuperado el 5 de Octubre de 2022, de <https://unade.edu.mx/tipos-de-procesos-productivos/>

Wolters Kluwer. (S.F). *guiasjuridicas.wolterskluwer.es*. Recuperado el 01 de Septiembre de 2022, de https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASNTE0tDtbLUouLM_DxblwMDS0NDQ3OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAPGs8XjUAAAA=WKE#:~:text=El%20enfoco%20de%20apoyo%20a,niveles%20de%20rendimiento%20y%20resultado.