

# LA ETAPA ADMINISTRATIVA DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS \_\_\_\_\_

*Lic. Flory Fernández Chaves<sup>1</sup>*

## RESUMEN

**E**l artículo pretende confrontar la teoría que se difunde en los tratados administrativos sobre el concepto de los recursos humanos como lo más valioso de las instituciones y empresas, con la realidad en que estas se desenvuelven, en su diario quehacer institucional y empresarial.

El medio del cual se vale para intentar esa confrontación, es el análisis del proceso de la gestión de los recursos humanos y las posibilidades que ofrece el moderno concepto de la reingeniería, como un método para organizar y administrar instituciones y empresas por igual.

## 1. INTRODUCCION

Dentro del pensamiento administrativo prevaleciente durante el presente siglo, el proceso de gestión de los recursos humanos ocupa un lugar preferencial, en aras de que el recurso humano se considera como el más valioso con que cuentan las instituciones y empresas para llevar a cabo la producción de sus bienes y servicios.

Sin embargo la teoría no coincide con la práctica, y en la realidad institucional y empresarial, no se brindan las condiciones necesarias para que dichos recursos humanos puedan desarrollar a cabalidad todas sus potencialidades, dentro de los límites objetivos impuestos por la racionalidad de la lógica del mercado.

En ese sentido cobra importancia los lineamientos de la concepción de “proceso”, emanados del enfoque de la reingeniería, como un método para organizar efectivamente la administración de las instituciones y las empresas.

Para ello es imprescindible contar con una conceptualización del proceso

<sup>1</sup> Licenciada en Administración de Negocios, Profesora. Escuela de Administración de Negocios. Universidad de Costa Rica

de la gestión de los recursos humanos, compuesto por una serie de subprocesos, tendientes a proveerles tanto a las instituciones, como a las empresas el recurso más valioso de que disponen: sus empleados.

## **2. PENSAMIENTO PREVALECIENTE**

La administración moderna de los recursos humanos, parte de un enfoque filosófico, basado en el supuesto de que las personas son el recurso más valioso con que cuenta la empresa para llevar a cabo sus actividades.

Además de ello, se supone que esas personas tienen una actitud positiva hacia el trabajo, por lo que la labor de los encargados del personal es motivarlas, para que se logren tanto los objetivos de las organizaciones como los objetivos de las personas que la integran.

Si la gerencia motiva adecuadamente a las personas éstas responderán mejorando su desempeño en el trabajo y por lo tanto, su productividad en el mismo; con lo cual la organización como un todo tendrá un uso más eficiente y eficaz de los recursos materiales y financieros con que cuenta para cumplir con los objetivos que se ha propuesto.

Lo anterior es imprescindible hacerlo ya que la fuerza laboral de la sociedad actual está más preparada y a veces no encuentra el puesto de trabajo adecuado, por lo que se siente insatisfecha y la administración de personal debe preocuparse por manejar adecuadamente esa insatisfacción.

Junto con lo anterior, también posee un concepto diferente sobre el trabajo, donde éste es más que un puesto y le interesa tanto desarrollar una carrera en el trabajo, como que el mismo se adapte a sus estilos de vida diferentes y cambiantes.

El entorno legal es otro factor importante, debido a que el encargado de los recursos humanos, ya no pueden actuar a su libre antojo, sino que está constreñido por numerosas leyes que de una u otra manera protegen a los trabajadores y les conceden beneficios que antes no poseían.

Aunado a esta situación, se encuentra el hecho de que una gran mayoría de los trabajadores, ya no consideran el trabajo como la parte central de sus vidas y practican una ética del trabajo distinta a la de sus antepasados.

Producto de esas tendencias es que la gestión de los recursos humanos debe basarse en una posición negociadora entre los trabajadores y su organización, donde las decisiones que se tomen sean producto de la conciliación de los intereses personales con los intereses organizacionales y donde la vida funcional de la organización se base en la adecuada planificación de dicha gestión.

Las áreas prioritarias de interés giran alrededor de conseguir la fuerza laboral más adecuada a la organización, por lo que la planeación de recursos humanos se constituye en la labor más importante, dado que con ella se prevén las necesidades futuras de personal y se provee a la organización un número suficiente de personas idóneas, dentro de las cuales selecciona las que necesita para el desarrollo adecuado de sus actividades.

Esas nuevas personas no conocen a la organización dentro de la cual van a trabajar, por lo que su entrenamiento y capacitación son muy necesarias, si se pretende motivarlas para que contribuyan a aumentar la productividad. Igual sucede con los empleados actuales, por lo que su desarrollo debe realizarse de modo que se logre la institucionalización de una verdadera carrera administrativa.

Paralelamente debe desarrollarse toda una amplia gama de medidas de evaluación y control para garantizar que la compensación que se ofrece a cada persona, va a estar en función de su desempeño y de su contribución al logro de los objetivos de la organización.

A la vez la organización le ofrece un adecuado sistema de salud ocupacional, que le brinde una mejor calidad de vida en el trabajo, con un clima organizacional que le permita equilibrar sus objetivos personales con los objetivos organizacionales.

De esta manera, una gestión de los recursos humanos que se base en la participación de los trabajadores y mantenga una posición negociadora con ellos, donde todos ganen y ninguno pierda, logrará desarrollar unas relaciones laborales armoniosas, con un mejoramiento del ambiente de trabajo y un clima organizacional basado en el diálogo y la satisfacción mutua.

Pero dado que las relaciones sociales son dinámicas, una vez satisfechas unas surgirán otras, sobre todo en las relaciones laborales, donde las jornadas de trabajo y los procesos del mismo, no necesariamente se corresponden con los intereses personales y/o grupales de los trabajadores; por lo que la administración debe velar constantemente para que, de uno u otro modo, esa democracia entre partes desiguales, no se convierta en una mera utopía.

### **3. SUPUESTOS E IMPLICITOS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO**

Más adelante se llega al concepto de que la organización debe ser un ciudadano corporativo, con obligaciones morales y sociales para con el entorno del que forma parte; por lo cual sus administradores se convierten en árbitros de las diferentes relaciones que se establecen al interno de la organización entre los dueños y sus empleados y a lo externo con los clientes de la misma.

Esos vínculos con el medio que rodea a las organizaciones hace que los distintos tratadistas conciban a la administración como un proceso dinámico, donde se da un intercambio entre la organización y su ambiente; dado que la primera es concebida como un sistema abierto, sujeto a, influido por y dependiente de un entorno que lo afecta por las condiciones políticas, legales, tecnológicas, sociales y culturales imperantes en él.

Dados esos enlaces tanto al interno de la organización, como con lo externo que la rodea, la administración de la misma debe concebir diferentes modelos para obtener que sus empleados le brinden su mejor esfuerzo, dentro de los límites impuestos por la lógica de sus actividades, que tienden a lograr de la mejor manera una competitividad que le permita mantenerse en el mercado y sobrevivir en el largo plazo.

En ese sentido la organización debe asegurarse tanto de que los recursos humanos de que dispone cuenten con las habilidades necesarias para ejecutar efectivamente sus labores, como de que tengan la motivación suficiente para querer aplicar sus mejores esfuerzos en el desempeño de dichas labores.

Situación que en última instancia legitima y justifica la necesidad de que la organización disponga de las herramientas o instrumentos requeridos para la verificación y acción correctiva de lo actuado.

De esa manera es que los enfoques administrativos prevalecientes tienden a cargar a las personas con la responsabilidad tanto de los logros como de los errores, de los avances o de los retrocesos, los éxitos como de los fracasos de las organizaciones de que forman parte y por eso mismo, las consideran el recurso más valioso.

Por ejemplo, Werther y Davis opinan que si alguien pudiera disponer de capitales suficientes, instalaciones modernas y equipos adecuados, pero no tuviera

los recursos humanos necesarios o si éstos no estuvieran bien dirigidos, con alicientes y motivados para llevar a cabo sus funciones, el éxito no sería posible.

Por su parte, Terry y Franklyn consideran que la verdadera importancia de los recursos humanos se halla en la habilidad que poseen para responder adecuadamente al logro de los objetivos de la organización y de ese modo quedar satisfechos de cumplir con sus deberes en un ambiente laboral conveniente.

La deficiencia de estos y otros enfoques similares es que “La paradoja de considerar al recurso humano como el más valioso, radica en considerarlo como una cosa susceptible de controlar, medir, o en general, manejar en razón de los propósitos de sus empleadores. Es decir, la administración de dichas capacidades, contradictoriamente no las toma en cuenta. El poder de disponer de los recursos humanos se impone a las facultades de creatividad e imaginación, para pautar la capacidad y acción de los individuos en las organizaciones”. (Huaylupo 1994a: 10).

Ese “poder de disponer” se basa en el hecho de que la administración pretende regular en términos de igualdad una relación que es desigual desde el momento en que un grupo es superior al otro, ya que es dueño de los medios de producción, mientras que el otro únicamente posee su fuerza de trabajo y la capacidad potencial de imponer sus condiciones sólo si actúa colectivamente, y supera las diferencias al interno de su grupo.

Por esa situación es que la sociedad actual ha pretendido regular más adecuadamente esas relaciones, diseñando toda una gama de disposiciones laborales que enmarcan los vínculos entre los empleados y sus empleadores; en aras de buscar una relación que satisfaga a ambas partes y además ha señalado al Estado como el juez que se encarga de velar porque se cumplan cabalmente.

Además de ello, al interno de la organización el Departamento de Personal se convierte en el ente encargado de dirimir y equilibrar los intereses, generalmente contrapuestos, de los empleados y sus empleadores, midiéndose el éxito de su gestión en el tanto en el que logre una situación satisfactoria para ambas partes.

Situación difícil de lograr ya que desde el punto de vista de la organización lo importante es llegar a contar en el largo plazo con un conjunto de personas que “puedan” tanto como “quieran” brindar sus mejores esfuerzos, para que aquella obtenga y mantenga una rentabilidad sobre sus operaciones tal, que le garantice su existencia continuada en el mercado.

Mientras que a los empleados lo que más les interesa es el corto plazo, es decir, les interesa recibir un salario acorde a sus esfuerzos, en un ambiente laboral adecuado y con la garantía de que la organización les va a cumplir sus peticiones de una manera permanente.

En otras palabras "Las metas de la empresa son a largo plazo y tienen una naturaleza general –las utilidades y el crecimiento–. Pero, por regla general, los empleados se centran en horizontes a corto plazo para satisfacer sus necesidades en cuanto a sueldos, salarios, condiciones laborales, trato justo y ascensos. El trazar una relación entre estas series de metas no es cosa fácil". (Skinner, 1989: 45).

Para lograr el equilibrio mencionado, el Departamento de Personal es el encargado de la gestión de los recursos humanos, en el sentido de que es el principal responsable de satisfacerle a la organización sus necesidades de contar con el personal adecuado en el momento adecuado; para lo cual debe llevar a cabo una serie de funciones específicas.

Por ejemplo, para Dessler, esas funciones se traducen en una serie de técnicas que cubren aspectos tan variados como: planificación de las necesidades, reclutamiento, selección, inducción, análisis de puestos, administración de sueldos y salarios, incentivos y beneficios, capacitación y desarrollo, comunicación interpersonal y evaluación del desempeño.

Por su parte, Werther y Davis consideran que las actividades de recursos humanos se deben centrar en planear, seleccionar, entrenar, capacitar, desarrollar, compensar, controlar y evaluar una fuerza laboral que se adecúe a los requerimientos de la organización.

Planteamientos similares a los reseñados son mantenidos por la mayoría de los tratadistas administrativos, quienes para su puesta en práctica sugieren diversas técnicas organizacionales, que a su vez se nutren de enfoques tomados de diferentes disciplinas; con el resultado final de que el recurso humano es más concebido como un objeto sobre el que se interviene, que como un sujeto que participa activamente en los procesos administrativos.

La principal consecuencia de ..."la concepción de cosa con que se mira a los recursos humanos, en los enfoques de la administración de los recursos humanos, se expresa en las formas rígidas y estandarizadas de los procesos de reclutamiento y selección de personal; en los procesos de capacitación que se

validan a sí mismos, aún cuando no toman en cuenta las necesidades ni capacidades de las instituciones, como tampoco de los supuestamente capacitados”. (Huaylupo, 1994a: 7).

A eso puede deberse el resultado no deseado de que las técnicas originalmente planeadas y diseñadas para obtener colaboración y productividad, a la larga se convierten en instrumentos alineantes, que hacen perder al empleado toda sensación de identidad con su trabajo y de apego a la organización de la que forman parte.

Además de lo mencionado, el hecho de que con el transcurso del tiempo las organizaciones crezcan y se diversifiquen, hace que los estratos superiores de las mismas pierdan contacto, y por lo tanto, información directa y retroalimentación constante, con los estratos inferiores; empobreciendo la calidad de vida organizacional y dificultando la armonía en las metas de los diferentes grupos.

Con la consecuencia final de que “No obstante, en la mayoría de las compañías, los resultados de la buena administración del personal son simplemente más comodidad, más tranquilidad, mayor libertad ante las presiones, más seguridad, más beneficios y mayores sueldos, pero no más productividad y lealtad”. (Skinner, 1989: 44).

A ello se debe en parte, que cuando hay dificultades económicas, financieras o de cualquier otra naturaleza, que afecten negativamente la rentabilidad de la organización, ésta responde presionando a sus recursos humanos para que trabajen más, o ganen menos, o a que de cualquier otro modo intensifiquen sus esfuerzos; lo que es difícil de lograr en vista de que no se ha obtenido la lealtad que se necesita para los momentos difíciles.

De ese modo, la administración de la organización lleva a cabo su gestión de los recursos humanos en función de los resultados a corto plazo, más que de la planificación organizada de los mismos, para lograr en el largo plazo una fuerza laboral que realmente responda a su supuesta consideración como el recurso más valioso con que se cuenta.

#### **4. LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y LA REINGENIERIA**

Un proceso es una sucesión de etapas distintas de un fenómeno o acontecimiento; en las empresas los procesos son realizados por personas y se pueden integrar de manera diferente al trabajo de cada empleado, de acuerdo

con el tipo de puesto que ocupa cada uno.

Desde el punto de vista gerencial son consubstanciales al funcionamiento de las empresas y dado que corren tanto a lo largo como a lo ancho de las jerarquías organizacionales y la estructura administrativa, deben ser llevados a cabo de una manera tal que contribuyan al desempeño eficiente y eficaz de las organizaciones.

En la gestión de los recursos humanos se da un proceso, compuesto por una serie de subprocesos, tendientes a proveer a la empresa de su recurso más valioso: los empleados; el cual parte de un insumo parcial o totalmente ajeno a sus actividades (posibles candidatos) y debe brindar un producto (empleados) que satisfaga las expectativas con un desempeño (buenos empleados).

Dicho en otras palabras, ese proceso, compuesto por una serie de subprocesos y actividades, debe producir un resultado valioso para el cliente; que en el caso de las empresas, puede estar dentro de ellas, como serían las diferentes secciones y departamentos que necesitan empleados para hacer posible el desarrollo de sus funciones.

Ese proceso, fundamental para el desempeño efectivo de cualquier organización, a veces no se aprecia en su totalidad, porque cada unidad interesada realiza una parte del mismo y sus acciones se diluyen dentro de las estructuras administrativas y las unidades de trabajo que sólo se enfocan para ver tareas, personas y estructuras, pero no procesos integrales.

Por eso es imprescindible ponerle un nombre que describa todo lo que sucede en él, desde que se detecta la necesidad de contar con nuevo personal hasta que el mismo funciona dentro de la mecánica administrativa y es parte de la empresa.

Pero como las empresas cambian constantemente, tanto por sus condiciones internas como en respuesta a las transformaciones del medio ambiente en que se desenvuelven, es de capital importancia, el estar revisando sus procesos con el objetivo de determinar si satisfacen sus necesidades actuales y futuras, para garantizarle una existencia competitiva en el largo plazo.

Aquí es donde interviene el concepto de la Reingeniería, concebido según Hammer y Champy, como un método para organizar y administrar las empresas, de modo que el trabajo se estructure y dirija para satisfacer mejor las necesidades



de su clientes, sean estos externos o internos a la empresa.

Antes de aplicar la Reingeniería es imprescindible conocer los procesos existentes: qué se hace, cómo se hace y para qué se hace, o sea, entender el proceso en cuestión antes de rediseñarlo; sobre todo si se trata de procesos que están fragmentados y se diluyen dentro de las unidades organizacionales.

En el caso del proceso de gestión de recursos humanos, se debe tener claro en qué consiste, de qué subprocesos está compuesto y qué se hace en cada uno de ellos; para lo cual se requiere una descripción del mismo desde el punto de vista teórico, dado que en la práctica cada empresa lo adapta a sus necesidades particulares y su situación en el mercado.

## **5. CARACTERIZACION DEL PROCESO DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS**

El proceso empresarial de la gestión de recursos humanos está compuesto por una serie de tareas, las cuales se interrelacionan lógicamente con el propósito de brindarle a la organización el número y la calidad de empleados que necesita para llevar a cabo adecuadamente sus otras funciones y poder cumplir con los objetivos que se ha propuesto.

Los objetivos del Departamento de Personal, como principal ente encargado del proceso empresarial de gestión de recursos humanos, giran alrededor de contribuir al desarrollo de la empresa, mediante un manejo adecuado de las relaciones laborales.

Para ello realiza un conjunto de subprocesos, tendientes a proveer el recurso humano requerido, los cuales va desde convertir a un extraño en un empleado, hasta lograr que ese empleado sea un buen empleado; de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Las principales actividades del proceso de la gestión de los recursos humanos en la empresa, se encuentran ubicadas en los subprocesos de: planeación, reclutamiento, selección, desarrollo-evaluación y compensación-protección.

### **5.1 SUBPROCESO DE PLANIFICACION**

En el Subproceso de Planificación se detectan las necesidades actuales y

se preveen las necesidades futuras, de modo que se asegure a la empresa la posibilidad de contar con la cantidad y la calidad de personas adecuadas para lograr sus objetivos.

Para ello se requiere en primer lugar, disponer de un inventario de recursos humanos, como un cuadro base para la formación potencial y donde se incluyan aspectos específicos de cada empleado, tales como:

- a- nombre y número del empleado, edad, fecha en que se contrató, puestos anteriores dentro de la empresa y fechas en que los ocupó, puesto que ocupa actualmente;
- b- funciones del puesto actual; responsabilidades en equipo, seguridad, supervisión, etc., educación formal e informal con que cuenta; capacitación adicional, pero que no ocupa para su puesto actual;
- c- evaluaciones realizadas, aspectos en que debe mejorar, potencial para futuras promociones.

Dentro de las técnicas para pronosticar hay algunas muy sencillas, como las basadas en la experiencia y otras más complejas, como las basadas en tendencias y otros factores.

Como ejemplo de las primeras puede usarse el juicio de personas con conocimiento y amplia visión de la empresa, tal como un encargado de personal; y consultas a gerentes y directores generales o bien combinando ambas fuentes autorizadas por la experiencia.

Las basadas en tendencias pueden recurrir a una extrapolación, donde se prolonguen las tendencias del pasado o a hacer variar el crecimiento del personal relacionándolo con diversos índices como producción, ventas, efectivo, presupuesto, etc.

Otras técnicas aún más sofisticadas pueden recurrir a análisis estadísticos o a modelos matemáticos manejados con paquetes de computación y también a lo ocurrido en empresas similares.

## **5.2 SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO**

En el Subproceso de Reclutamiento se identifica a extraños, que pueden convertirse en candidatos para ocupar los puestos que queden vacantes o aquellos

que pueden crearse, por las necesidades de la empresa.

En este subproceso conviene hacer la distinción entre fuentes y medios para el reclutamiento, en el sentido de que las primeras se refieren a los lugares en donde se encuentran los posibles candidatos, mientras que los segundos aluden a las diversas formas con que se puede atraerlos a la empresa.

Dentro de las fuentes hay tanto internas como externas; la interna se refiere a la posibilidad de los empleados actuales que poseen méritos, para ascender dentro de la pirámide organizacional y ocupar puestos superiores; donde se les reconozca su conocimiento de la empresa y se les recompense su dedicación a la misma. Además de que ya la empresa los conoce a ellos y va un poco más segura de lo acertado de su escogencia.

Alguna de las fuentes externas pueden ser: agencias públicas o privadas de empleo, escuelas, colegios o universidades, organizaciones de profesionales, asociaciones y organizaciones laborales, otras empresas y personas que se presentan espontáneamente.

Con respecto a los medios, los más comunes son los de hacer solicitudes orales o escritas a los actuales trabajadores, requisiciones al sindicato, folletos, archivo de solicitudes muertas, envío de cartas ya sea personalmente o por correo, llamadas telefónicas, anuncios en periódicos, radio o televisión, conferencias y charlas en los lugares mencionados anteriormente, etc.

La información referente a esos posibles candidatos debe reunirse en una forma estandarizada, por ejemplo, en un formulario de solicitud de empleo, donde se consignen los datos personales, la preparación académica, los antecedentes laborales y otros aspectos de interés para la empresa, como pertenencia a organizaciones y pasatiempos; además de las referencias o recomendaciones.

### **5.3 SUBPROCESO DE SELECCION**

En el Subproceso de Selección se escoje de entre todos los posibles candidatos, aquellos que aparentemente serán los más adecuados para entrar a trabajar en la empresa. Este subproceso consta de una serie de etapas, las cuales deben cumplirse a cabalidad, para poder realmente escoger al mejor candidato.

Aunque no existe una única manera de seleccionar al personal, porque cada empresa usa la más adecuada a sus necesidades y la modifica dependiendo

de sus circunstancias internas y del contexto que la rodea; a continuación se mencionan las etapas más comunes:

- a- establecimiento de los criterios para la selección
- b- recepción preliminar de los formularios de solicitud
- c- entrevistas para la selección preliminar
- d- verificación de datos y referencias dadas
- e- pruebas de idoneidad para el puesto
- f- realización de un examen médico general
- g- entrevista con el futuro superior
- h- descripción completa del puesto
- i- período de prueba definido
- j- decisión para los que no se contratan

Dichas etapas no garantizan necesariamente que el candidato escogido haga todo lo que es capaz de hacer, de acuerdo con los análisis a los que se le ha sometido, es decir, únicamente se puede saber lo que puede hacer, no lo que realmente va a hacer.

Lo que sí puede afirmarse es que, entre mejores sean la planificación, el reclutamiento y la selección de los futuros empleados, mayor será la posibilidad de que las empresas lleguen a contar con los recursos humanos idóneos, necesarios para desarrollar su gestión empresarial de una manera eficiente y eficaz.

#### **5.4 SUBPROCESO DE DESARROLLO Y EVALUACION**

En el Subproceso de Desarrollo y Evaluación se pretende que el nuevo empleado llegue a convertirse en un buen empleado; para ello se requiere que tenga una introducción adecuada a la empresa; dependiendo de su formación previa y de las necesidades de la empresa; puede requerirse que se le dé capacitación de alguna manera, con lo que se contribuye a su desarrollo; de ese modo se sientan las bases para los posibles ascensos dentro de la estructura jerárquica, para lo cual posteriormente debe evaluarse su desempeño y así comparar el rendimiento real contra el rendimiento esperado, en aras de corregir aquellos aspectos en los que se encuentren deficiencias.

La **orientación** puede realizarse formal o informalmente, en todo caso requiere de aspectos generales sobre la empresa, tales como orígenes, estructura actual, políticas, normas y procedimientos seguidos, descripción de los procesos de trabajo, política salarial, prestaciones y servicios disponibles.

Algunos de los aspectos específicos se refieren al puesto particular de que se trate, con descripción de sus funciones y deberes, ubicación dentro de la estructura, relación con otros puestos. Paralelamente debe incluir la presentación de los futuros compañeros y de los otros funcionarios con los que va a tener mayor relación.

En cuanto a la **capacitación**, lo primero que debe hacerse es diagnosticar las necesidades actuales y futuras de la empresa, junto con los objetivos que pretenden lograrse y una descripción de los posibles programas en lo que se refiere a su contenido: si es para enseñar habilidades, para suministrar conocimientos o para cambiar actitudes.

Entre los posibles tipos de capacitación se encuentran: instrucción directa sobre el puesto en horas de trabajo, rotación de puestos, enseñanza por medio de un experto, conferencias, audiovisuales, videos, películas, simulación de condiciones reales y enseñanza formal en cursos.

La política de **ascensos internos** debe comunicarse oficialmente y por escrito de una manera anticipada, para que los empleados sepan con qué criterios pueden optar a ellos: méritos, antigüedad u otros; también debe definirse si existen posibilidades de movimientos laterales con transferencias a otros departamentos y secciones.

Para la **evaluación** también deben definirse los parámetros con los que va a realizarse, los estándares para el desempeño y el tipo y frecuencia de evaluaciones que van a realizarse; además de los objetivos perseguidos y las consecuencias que se derivan de las mismas.

## **5.5.SUBPROCESO DE COMPENSACION Y PROTECCION**

En el Subproceso de Compensación y Protección se determina la forma en que se va a retribuir a los empleados por las labores realizadas; al igual que la cantidad y la calidad de servicios económicos y sociales complementarios, requeridos para que el personal cuente con una adecuada calidad de vida en su trabajo.

En este subproceso también se deben definir las reglas para el manejo de las relaciones laborales y las disposiciones para el manejo de los diferentes trámites administrativos, relacionados con el manejo de personal.

En cuanto a la determinación de los **sueldos y salarios** del personal debe aclararse la forma en que se va a realizar y los factores que se toman en cuenta para ello, tales como: responsabilidad, habilidad, experiencia, educación, capacitación, esfuerzo físico o mental y condiciones en que se desempeña el trabajo.

Dentro de los **incentivos complementarios** al salario, pueden mencionarse algunos como: los relacionados con la producción, compensación por nuevos conocimientos, aumentos por méritos de acuerdo con la evaluación del desempeño, ausencias con o sin goce de sueldo, apoyo financiero y de tiempo para la educación formal, préstamos personales y para vivienda, pólizas de vida, repartición de utilidades.

También existen otras más de tipo generales, como: transporte, parqueo, uniformes, guardería, servicios de cafetería y restaurante, flexibilidad en los horarios, días feriados adicionales, actividades deportivas y culturales.

En lo que se refiere al manejo de las **relaciones laborales**, debe definirse sobre todo lo referente a posibles conflictos, como: política para la tramitación de las quejas, sanciones disciplinarias, encuestas de actitudes, contrato de trabajo, reglamento interno de trabajo, causales de despido con o sin responsabilidad patronal, entrevista de salida, etc.

Algunos de los **trámites** de documentación que deben realizarse para el manejo del personal se refieren a: nombramientos interinos o en propiedad, ascensos interinos o en propiedad, vacaciones, permisos con o sin goce de sueldos, incapacidades, horas extra, llegadas tardías, sanciones, etc.

Para estos trámites debe especificarse tanto los respectivos formularios que deben usarse, como los procedimientos que deben seguirse para su ejecución y posterior control, en aras de garantizar una gestión igual para todas las secciones y departamentos de la empresa.

## 6. CONCLUSIONES

Dado que la gestión de los recursos humanos es en parte responsabilidad de cada Director(a), pero también es una función staff, debe ser realizada conjuntamente por ambos y los funcionarios del Departamento de Personal deben jugar un papel tan importante como el jugado por el futuro superior.

Todo en aras de lograr un buen empleado (resultado) a partir de un extraño (insumo) que contribuya a aumentar la productividad mediante un efectivo desempeño en el trabajo, de modo que al final la institución o empresa obtenga el mejor producto deseado: un buen empleado.

Esa labor conjunta evitará que el proceso se desarrolle de una manera fragmentada y a la vez evitará que los Directores cometan errores costosos para la institución o empresa, como:

- contratar a las personas no adecuadas para el puesto o a personas que no van a brindar sus mejores esfuerzos,
- perder su valioso tiempo realizando entrevistas infructuosas o trámites administrativos ordinarios,
- quejas de los empleados por falta de uniformidad en la aplicación de las políticas de programas de capacitación, ascensos internos, evaluación del desempeño, determinación de sueldos y salarios o manejo de relaciones laborales en caso de conflicto.

De esa manera cada Director(a) se concentrará en lo que mejor sabe hacer: el trabajo de su área de especialización, delegando en el Departamento de Personal gran parte de la labor meramente administrativa y disminuyendo la posibilidad de cometer algunos de los errores mencionados; no por falta de capacidad, sino por falta de conocimiento del proceso total de gestión de recursos humanos de la institución o empresa como un todo.

Por supuesto sin dejar de realizar su aporte fundamental al mismo, como es participar más activamente en unos subprocesos y menos en otros, sobre todo en analizar los requisitos técnicos, profesionales o humanos que requieren para los puestos específicos de sus respectivas Direcciones, dado que son ellos quienes mejor lo conocen.

En otras palabras, cada Director(a) y el Director Administrativo deben trabajar conjunta y coordinadamente para garantizarle a la institución o empresa, que los objetivos, las políticas y los procedimientos para la gestión de los recursos humanos, aprobados por el Comité Director o la Junta Directiva o contenidos en la Política Administrativa, van a ser aplicados consistentemente, pero tomando en cuenta las particularidades de cada una de ellas.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- DAVENPORT, THOMAS Y SHORT, JAMES. (1991: 17-36). "La nueva ingeniería industrial: innovaciones y tendencias". En: Revista I.N.C.A.E.: 5(2). San José, Costa Rica.
- DESSLER, GARY. (1991: 812). Administración de personal. Prentice Hall. 4ta. ed. México, D.F., México.
- HAMMER, MICHAEL Y CHAMPY, JAMES. (1994: 235). Reingeniería. Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- HUAYLUPO, JUAN (A). (1993: 14) Innovación, creatividad y análisis concreto: bases para la gestión de los recursos humanos. Mimeografiado. San José, Costa Rica.
- HUAYLUPO, JUAN (B). (1993: 24). La evaluación del desempeño: ¿un enfoque individual del trabajo colectivo o una visión individualista del trabajo social? Mimeografiado. San José, Costa Rica.
- REYES, AGUSTIN. (1992: 480). Administración Moderna. Limusa. 1era. ed. México, D.F., México.
- SKINNER, WICKHAM. (1989: 43-53). "Sombrero grande, nada de ganado: Cómo administrar los recursos humanos". En: Revista I.N.C.A.E.: 3 (2). San José, Costa Rica.
- TERRY, GEORGE Y FRANKLIN, STEPHEN. (1992: 747). Principios de administración. C.E.C.S.A. 8va. reimpresión. México, D.F., México.
- WERTHER, WILLIAM Y DAVIS, KEITH. (1991: 395). Administración de personal y recursos humanos. Mc. Graw-Hill. 3era. ed., México, D.F., México.