

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS DE LA SESIÓN:

- El lector podrá identificar cómo las empresas ganan ventaja competitiva sustentable a través de la gente.
- Podrá explicar cómo la globalización influye en la Administración de los RH
- Podrá describir el efecto de la Tecnología de la Información en la administración del personal.
- Podrá identificar la importancia de administrar el cambio.
- Podrá establecer la función de los recursos humanos en el desarrollo del capital intelectual.
- Podrá distinguir cómo influye la administración de calidad en los sistemas de recursos humanos.
- Podrá analizar el efecto de la presión de los costos.
- Del mismo modo, analizar la situación demográfica y de los empleados y su relación con administración de los recursos humanos.
- Dar ejemplos de los roles, funciones y responsabilidades del administrador de recursos humanos en la actualidad.

Ha sido comentado que existen programas de *Software* para apoyar a la Dirección de Recursos Humanos. A continuación se le proporciona al lector un listado de direcciones electrónicas de sistemas tipo ERP (Enterprise Resourcing Planning) especializados en Recursos Humanos. Se sugiere los accesen con el objeto de que conozcan las herramientas cibernéticas se que se ofrecen.

- ***Abra Software*** (www.abra.com). Software para Lap Top para registrar y reportar prestaciones, asistencia, nóminas e impuestos, costeo de empleos, igualdad de oportunidades en el empleo, pago indemnizaciones a empleados.
- ***Advanced Personnel Systems, Inc.*** (www.aps.com). Sistema de administración de empleos con base en scanner.
- ***Criterion Incorporated*** (www.criterionin.com). Soluciones estratégicas para administrar la diversidad/acción afirmativa; automatizar el desarrollo de la carrera/planeación de la sucesión; administración de capacitación en línea.
- ***Cyborg Systems, Inc.*** (www.cyborg.com). Sistema de administración de recursos humanos, Solution Series. Administración de recursos humanos, procesamiento de nóminas y administración de prestaciones.
- ***HRDirect*** (www.hrdirect). Software de RH, leyes laborales, formulario de personal, productos motivacionales.
- ***HRSOFT*** (www.hrsoft.com). Planeación de recursos humanos, administración, desarrollo, administración de competencias.

- **Human Resource Microsystems** (www.hrms.com). Sistema de administración de prestaciones flexibles, rastreo de empleados, rastreo de solicitantes.
- **Infinitum Software, Inc.** (www.s2k.com). Módulos de nóminas, capacitación, administración de prestaciones y salud industrial. Planificación de carrera, planificación de sucesión y flujo de trabajo.
- **PRI Associates, Inc.** (www.resumix.com). Reportes de acción afirmativa, irisación, netas, planta de trabajadores, grupos de trabajo y efectos adversos.
- **Resumix, Inc.** (www.resumix.com) Definiciones automatizadas de puestos y soluciones para la administración de habilidades, tecnología de sistemas expertos, procesamiento de imágenes, arquitectura de prestaciones/clientes y tecnología de bases de datos para producir sistemas electrónicos de procesamiento de currícula.
- **People Soft Human Resources.** (www.peoplesoft.com). Reclutamiento, administración de puestos, administración y salarios, capacitación y desarrollo, seguridad y salud, inventario de habilidades, planeación de carrera, planeación de prestaciones, etc.
- **Spectrum Human Resources System Corp.** (www.spectrumhr.com). Nóminas, capacitación y desarrollo y administración de prestaciones.
- **Watson Wyatt Software** (www.watsonwyatt.com/homepage/index.asp). Administración de prestaciones, pensiones, administración de compensaciones, administración de desempleo/encuestas entre empleados, registros de asistencia y horarios.

Lo que actualmente distingue a una empresa exitosa y altamente competitiva es su forma singular de trabajo y la capacidad de su personal.

Como ha sido comentado, se habla de: “**Capital Humano**”, “**Activos Intelectuales**”, pero todos tienen la idea común de que las personas establecen la diferencia en el funcionamiento de una organización.

Las organizaciones exitosas son particularmente aptas para reunir a distintos tipos de personas para que se alcance un objetivo común, lo cual es la verdadera esencia de Administración de los Recursos Humanos (ARH).

Sin importar lo que usted piense, al definir al personal de la organización, se debe pensar automáticamente en: diseñar puestos y equipos de trabajo, desarrollar las habilidades de los trabajadores, identificar métodos para mejorar el desempeño laboral y recompensar los logros u éxitos de los empleados, siendo todas estas actividades la que identifican generalmente como aspectos de la Administración de Recursos Humanos.

Para trabajar con personas de manera efectiva, **es deseable comprender el comportamiento humano y tener conocimiento sobre diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una plantilla laboral diestra y motivada. Es indispensable que se conozcan aspectos financieros, económicos, tecnológicos, sociales y legales que faciliten o en su defecto restrinjan los esfuerzos para alcanzar metas organizacionales.**

La **ventaja competitiva** se obtiene a través de la gente. En la industria cibernética se venden conocimientos intangibles a través de servicios de *software* y de información, el éxito depende del “*know-how*” de las personas participantes, del conocimiento, las habilidades y capacidades en los integrantes de la empresa. El éxito de una empresa se basa en el establecimiento de un conjunto de aspectos medulares de competencia- (*Conjunto de conocimientos integrados dentro de una organización que las distingue de sus competidores y otorga un valor agregado a los clientes*).

Existen muchas empresas que aplican este sistema: por ejemplo **McDonalds**, que ha desarrollado factores competitivos medulares en administración de crisis y capacitación de personal.

Federal Express (FEDEX) que tiene factores competitivos medulares en el envío y entrega de paquetería, así como en Relaciones Laborales.

Cannon Corp. tiene factores competitivos medulares en mecánica de precisión, óptica fina y microelectrónica.

Los factores competitivos medulares tienden a ser escasos o limitados, pero proporcionan una base a largo plazo para innovaciones tecnológicas, desarrollo de productos y suministro de servicios.

Las organizaciones pueden tener una ventaja competitiva sostenida través del personal si son capaces satisfacer los siguientes criterios, que destacan la importancia de las personas y demuestran la administración estratégica de los recursos humanos:

1. **Los recursos debe ser valiosos.** Las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o eficacia de la empresa. El valor aumenta cuando los empleados encuentran medios para disminuir costos, proporcionar algo único los clientes, o alguna combinación estos dos aspectos. Los programas de delegación de autoridad, las iniciativas de calidad total y los esfuerzos continuos de mejoramiento y compañías están diseñados para incrementar el valor de los empleados en lo medular.
2. **Los recursos humanos debe ser únicos.** Las personas una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance o puedan ser imitados por la competencia. Empresas como **Microsoft y Sun Microsystems**, están

invirtiendo importantes cantidades de dinero en contratar y capacitar a los mejores empleados y a los más inteligentes para obtener ventaja sobre sus competidores.

3. **Las habilidades o recursos personales deberían ser difíciles de imitar.** Cuando las personas son una verdadera fuente de ventaja competitiva, **la competencia no podría imitar sus capacidades, ni las contribuciones personales a la empresa.** Existen empresas que son reconocidas por crear culturas únicas y obtienen el máximo potencial de su personal a través del trabajo en equipo y son muy difíciles de imitar. Tal es el caso de **Disney, Mirage Resorts y Southwest Airlines.**
4. **Los recursos humanos deben estar organizados.** Las personas una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse para trabajar en nuevas tareas cuando sea necesario. Muchas empresas han invertido en tecnología de la información para ayudar a distribuir y rastrear tareas para proyectos temporales. El **trabajo en equipo y la cooperación** son otros los métodos persuasivos para asegurar una fuerza de trabajo realizada como es el caso de la empresa **AT&T.**

Cuando las empresas invierten en recursos humanos y aumentan su importancia, no los consideran como un simple costo que debe ser reducido, sino que, debido a las habilidades, conocimientos y capacidades de los empleados, se encuentran los recursos más distintivos y renovables con que puede contar una empresa y por lo tanto su administración estratégica, es más importante que nunca. **El fundador de IBM Thomas J. Watson aseveró: “Es posible obtener capital y construir edificios, pero siempre se necesitarán personas para construir una empresa”**

Con base en la experiencia diaria, los directores empresariales se enfocan en los desafíos y cuestiones específicas que pertenecen al área de Recursos Humanos. En el cuadro que se muestra continuación se presenta un **marco de referencias globales para la administración estratégica de los Recursos Humanos.** Se puede observar en dicho cuadro el administración de recursos humanos debe ayudar en muchísimos aspectos a la Administración, que por el momento se les conocerá como desafíos competitivos o bien asuntos con intereses de los empleados. Al equilibrar a veces las demandas de competencia, la administración de recursos humanos desempeña una importante función al maximizar el desempeño de los empleados y en proporcionar un entorno laboral que satisfaga sus necesidades en el corto y largo plazo.

DESAFÍOS COMPETITIVOS	ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	INTERESES DE LOS TRABAJADORES
<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Globalización 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Planeación 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Diversidad entornos
<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Reclutamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Distribución de edades
<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Administración para el cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Definición de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Cuestiones de género
<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Capital humano 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Diseño de puestos 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Niveles educativos
<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Respuesta al mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Capacitación y desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Derechos laborales
<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Control de costos 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Evaluación de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Privacidad
	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Comunicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Actitudes hacia el trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Compensación y prestaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Intereses familiares
	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Relaciones laborales 	

Desafíos competitivos y la administración de recursos humanos.

En el siglo XXI todas las empresas se concentran en la necesidad de desarrollar una fuerza de trabajo hábil y flexible para ser competitivas:

- ⊗ Hacia la globalización.
- ⊗ Incorporación de nueva tecnología.
- ⊗ Administración del cambio.
- ⊗ Desarrollo de capital humano.
- ⊗ Respuesta al mercado.
- ⊗ Control de costos.

Desafío 1: Hacia la globalización

Para crecer y prosperar, muchas empresas buscan oportunidades de negocios en los mercados globales. La competencia, la cooperación con compañías extranjeras se han vuelto aspectos esenciales cada vez más importantes para los negocios desde la década de los ochentas. De hecho, el 17% de los Activos Corporativos de los Estados Unidos está invertido en otros continentes.

Impacto de la globalización.

Podemos considerar a la globalización como la tendencia a la apertura de los mercados de los países para el comercio y la inversión internacional. Mediante la asociación con empresas en los orígenes del mundo y el empleo de tecnología informativa para coordinar partes antes de sus negocios, compañías tales como **Motorola, General Electric, Nissan**, han demostrado que su visión para el futuro es ofrecer a los clientes **“cualquier cosa, en cualquier momento, en cualquier parte”**.

A pesar de que algunos norteamericanos se oponen al Tratado de Libre Comercio temen perder sus empleos en favor de Canadá y México, donde los sueldos son más bajos, y por el contrario hay quienes apoyan al TLCAN argumentan que el Acuerdo está ayudando eliminar impedimentos de comercio e inversión, con lo cual se están creando fuentes de trabajo.

Efecto de la globalización en la administración estratégica de los recursos humanos.

A pesar de las oportunidades proporcionadas por los negocios internacionales, cuando los administradores hablan de ir hacia la globalización, deben equilibrar un complicado conjunto de aspectos relacionados con geografía, cultura, leyes y prácticas de negocios diferentes. En materia de recursos humanos deben ser identificados los gerentes expatriados capaces de vivir y trabajar en el extranjero; diseñar programas de capacitación y oportunidades de desarrollo para mejorar el conocimiento y comprensión de hecho de los gerentes sobre culturas y prácticas empresariales extranjeras; ajustar los planes de compensaciones para asegurar que los esquemas de remuneración sean justos y equitativos para todas las personas que habitan en regiones diferentes con costo de vida distintos. Así, a la vez que la administración a través de las fronteras proporcionan nuevas y mayores oportunidades a las organizaciones, y también se da un enorme salto en la complejidad de la administración de los recursos humanos.

Desafío 2. Incorporación de nueva tecnología.

Debido a los avances de la tecnología cibernética, las empresas han aprovechado la explosión información. De tal manera, las redes de computadoras permiten guardar cantidades infinitas de datos, recuperarlos y usarlos de diversos modos, desde sólo llevar registros hasta controlar equipos muy complejos. Se ha cambiado la forma de hacer los negocios. El Internet para las transacciones comerciales se ha generalizado a tal grado en compañías grandes como pequeñas, el comercio electrónico se ha convertido en el desafío de las organizaciones. Las organizaciones virtuales están conectadas por vía de relaciones de computadoras y se han convertido en el origen de la nueva generación de trabajadores virtuales que trabajan en su casa, hoteles, autos y dondequiera que les lleve su trabajo.

Tendencia de mano de obra no calificada hacia la calificada.

Debido a la avanzada tecnología se han reducido la cantidad de puestos que requieren de poca habilidad para aumentar los puestos que requieren considerable destreza y por lo tanto la mano de obra no calificada se está convirtiendo en mano de obra calificada. En muchos casos, es posible volver a capacitar a los empleados actuales para que adopten nuevas funciones y responsabilidades. También es necesario proporcionar nueva capacitación a los trabajadores desplazados. La capacitación tecnológica representa una parte cada vez mayor de la capacitación formal que ofrecen los patrones. Inclusive ahora existen universidades en línea.

Influencia de la tecnología en la ARH.

La mayoría de las empresas ahora utilizan un sistema de información de recursos humanos incluyendo: **aplicaciones financieras planeación estratégica, planeación y ascenso dentro organización y plan de carrera y evaluación de las políticas y para de recursos humanos lo más común es que se utilice un registro de datos base de los trabajadores, supervisión de la nómina, registros de ausentismo y vacaciones y la administración de programas de reclutamiento y capacitación.** Las empresas que mayormente han aprovechado estos recursos desde hace 30 años son: **Federal Express, Sun Microsystems, Intel, IBM,** que utilizan los intranets, para establecer páginas internas de la empresa que permiten a los **empleados conocer la oferta de empleos vacantes o incluso solicitar los puestos On-line.** Existen empresas que dan capacitación On-line a las organizaciones tal como **ManCom** que ofrece información actualizada y páginas Web que conecta a los usuarios con más de **73,000 especialistas de recursos humanos y permite buscar con rapidez los materiales de referencia, informarse de seminarios y conferencias, leer boletines de prensa, adquirir productos de software relacionados con recursos humanos.**

Antes de adquirir un sistema integral de recursos humanos (ERP), se sugiere considerar los siguientes aspectos:

- ⊗ Costos iniciales y anuales de mantenimiento.
- ⊗ Coincidencia entre los paquetes de software y la plantilla de empleados presente y futura.
- ⊗ Posibilidad de actualizar el sistema.
- ⊗ Mayor eficiencia y ahorro de tiempo.
- ⊗ Compatibilidad con sistemas actuales.
- ⊗ Facilidad de uso.
- ⊗ Disponibilidad de apoyo técnico.
- ⊗ Capacitación a los usuarios de las terminales.
- ⊗ Necesidades de adaptación.
- ⊗ Tiempo requerido para la implantación y capacitación para recursos humanos y nómina.

Desafío 3 Administración del cambio.

La tecnología y globalización son tan sólo dos de las fuerzas que impulsan el cambio en las organizaciones y en administración de recursos humanos en las empresas no pueden limitarse a mantener un trabajo sin cambios, ya que **siempre existe alguien que viene de otro país con otro producto, o el cliente cambia de gustos, o cambia la estructura de costos, o existe un avance tecnológico. Si la empresa no es rápida y adaptable, será vulnerable.**

Tipos de cambio.

Los programas centrados en la **calidad total, mejora continua, recorte de personal, reingeniería, contratación externa** y cuestiones semejantes, son ejemplos de las empresas que están haciendo cambios por modificar la forma en que operan a fin de tener mayor éxito. Algunos estos cambios son los llamados reactivos que ocurren después de que el entorno afecta el desempeño de organización.

Otros cambios son más proactivos, ya que los gerentes los inician para aprovechar las oportunidades que se presentan, particularmente las industrias que cambian con rapidez, como por ejemplo **General Electric** puso en marcha una serie de acciones empresariales para convertirla en líder de negocios. **Su meta era lograr una mayor cooperación entre cada uno los departamentos de la empresa un programa denominado Workout para estimular la participación de los trabajadores en la implementación de innovaciones y mejora continuas.** Estos tipos de iniciativas de cambio no están diseñadas para solucionar los problemas que se presentan en la organización, **sino para ayudar a renovar el enfoque de todos con respecto a factores clave del éxito.**

Administración del cambio a través de los recursos humanos.

De una encuesta hecha en Norteamérica **el 84% de los ejecutivos encuestados dijo que en sus organizaciones había por lo menos una iniciativa de cambio en curso.** Sin embargo, sorprendentemente sólo el 65% comentó que sus compañías cuentan con algún tipo de **programa formal** para cambiar la administración para apoyar estas iniciativas.

Este hecho desafortunado explica por qué pueden fracasar esfuerzos de cambio en el área de recursos humanos y las razones más importantes de los errores son las siguientes:

- No establecer una sensación de actuar de inmediato.
- No crear una coalición poderosa para guiar el esfuerzo.
- Falta de visión por parte de los directivos.
- Falta de comunicación adecuada de los objetivos por parte de los directores.
- No eliminar los obstáculos.

- Falta de planeación táctica, o sea, falta de establecimiento de objetivos de corto plazo y de una planificación sistemática para alcanzarlos.
- Considerar que ya se alcanzaron los objetivos antes del tiempo.
- No cimentar los cambios en la cultura corporativa.

Casi todos los empleados entienden que la forma en que las cosas se hacían hace cinco 10 años es muy distinta a como se hace hoy día cómo se harán dentro de cinco o 10 años en el futuro. El cambio constante, no temporal. Las personas se resisten al cambio y abandonar las formas de trabajo que han tenido éxito.

Si usted desea implementar cambios en su empresa, debe:

- Tener visión de futuro,
- Comunicar esta visión a sus empleados,
- Establecer expectativas claras para el desempeño de desarrollar la capacidad para ejecutarla, mediante la reorganización del personal y reasignación de los activos.

Por supuesto que lo anterior es más fácil decirlo que hacerlo, por lo tanto los administradores recursos humanos desempeñan un papel central por facilitar los procesos del cambio, sobre todo contribuyendo comunicar a los empleados cuales son las necesidades del negocio y escuchando todas las preocupaciones de los empleados.

Desafío 4 Desarrollo del Capital Humano.

Las organizaciones compiten a través de las personas, por lo que el éxito depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrar el capital humano es decir, **el valor del conocimiento, habilidades y capacidades que puede no estar registradas en los estados financieros de la empresa, pero que son indispensables para el buen desempeño.**

El Capital humano es intangible, por lo que no es posible administrarlo de la forma en que las organizaciones administran sus productos y tecnologías. Cada empresa tiene a cierto personal y por lo tanto posee su propio capital humano.

Si los individuos valiosos abandonan la empresa, se está perdiendo el capital humano y perdiendo cualquier inversión hecha por la compañía en capacitarlos y desarrollarlos.

Las empresas deben desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimientos, habilidades y experiencias superiores en su fuerza de trabajo. Los programas para definir puestos deben concentrarse en identificar, reclutar y contratar el mejor y más brillante talento disponible.

Los programas de capacitación complementan estas prácticas. Las personas necesitan oportunidades para desarrollarse en el puesto. Los directivos deben realizar un buen trabajo para proporcionar tareas de desarrollo a los empleados y asegurar que las tareas y requerimientos del puesto sean lo bastante flexibles para permitir el crecimiento y el aprendizaje del individuo.

Hemos visto a personas que tienen habilidades que no utilizan. El valor de la administración de conocimientos proviene de la aplicación, no del almacenamiento. Por lo tanto una conclusión es **aprender a delegar autoridad.**

La remuneración con base en habilidades, recompensa las personas por cada nuevo puesto que son capaces de desempeñar.

Las tareas de desarrollo, significan trabajo en equipo, pero también pueden ser un medio valioso para facilitar el intercambio de conocimientos y el aprendizaje mutuo.

Otra variable muy importante es una **comunicación efectiva que contribuya a compartir el conocimiento y ponerlo a disposición de la organización.**

Desafío 5 Respuesta al mercado.

Uno de los objetivos principales de cualquier organización es satisfacer las expectativas de los clientes. Además debe centrarse en aspectos, tales como: administración interna, calidad, innovación, variedad y sensibilidad. Estos factores son los que distinguen a una empresa ganadora de una perdedora.

¿**Qué tanta rapidez la empresa para entender las necesidades de sus clientes?**

¿**Con qué tanta rapidez se puede desarrollar y colocar un producto nuevo en el mercado?**

¿**Cuánto efectivamente han respondido situaciones especiales?**

Administración de la calidad total y la administración de recursos humanos.

La administración de la **calidad total** representó un conjunto de principios y prácticas fundamentado en la idea de entender las necesidades de los clientes, hacer las cosas bien desde la primera vez y esforzarse por mejorar constantemente. Casi todas las empresas han aplicado esta filosofía como Motorola, Xerox, General Motors y Ford entre otras muchas.

Esta filosofía no ha sido tan exitosa debido a que los administradores consideran que la calidad es una solución rápida y se desilusiona cuando los resultados no llegan con facilidad.

De acuerdo con una publicación hecha en la revista *Fortune* de 307 ejecutivos de 1000 empresas grandes más otros 308 ejecutivos de empresas más pequeñas arrojó que las técnicas más importantes para mejorar la calidad se enfocaban en cuestiones de Recursos Humanos:

- **Motivar a los empleados.**
- **Cambiar la cultura de la empresa.**
- **Educar al personal.**
- **Considerar firmemente que los empleados son la clave de la calidad.**

Normalmente existen dos fuerzas opositoras, una de ellas es un **conjunto de fuerzas que llevan la necesidad de orden y control** que se contraponen contra otro conjunto de fuerzas que son la **necesidad de crecimiento y creatividad**. Éste hecho que impulsa la desintegración.

Es precisamente las prácticas de recursos humanos las que ayudan a los directores a **equilibrar** estas dos fuerzas.

Reingeniería y la ARH.

Más allá de la calidad, se ha presentado un **rediseño de procesos** denominado reingeniería.

La reingeniería necesita frecuentemente que los gerentes y directivos vuelvan a empezar **de cero para replantear**:

- **Cómo hacer el trabajo.**
- **Cómo deben interactuar la tecnología y las personas y**
- **Cómo estructurar organizaciones completas.**

En estos temas, Recursos Humanos es elemento clave para la toma de decisiones, ya que se necesita elaborar un entorno para el cambio y solamente puede hacerlo recursos humanos. En segundo lugar, los esfuerzos de reingeniería dependen de procesos de **dirección y comunicación eficaz**.

Adicionalmente la reingeniería requiere la **revisión y modificación** de los sistemas administrativos:

- **Selección**
- **Descripción de puestos**
- **Capacitación**
- **Planeación de desarrollo profesional**
- **Evaluación de desempeño**
- **Compensaciones y**
- **Relaciones laborales**

Todas las actividades descritas anteriormente son indispensables para apoyar los esfuerzos de la reingeniería.

Desafío 6 Control de costos.

Además de invertir en reingeniería, administración de la calidad total, capital intelectual, tecnología, globalización, etc., que son muy importantes para la competitividad organizacional, además **hay presiones crecientes sobre las empresas para bajar sus costos y gastos y mejorar la productividad para maximizar la eficiencia**. Los costos de mano de obra son unos los gastos mayores de cualquier organización, parcialmente las empresas de servicios en donde el conocimientos fundamental.

Dentro de las prácticas y políticas de los recursos humanos, lo más común, es que se liquide al personal, se maneje el **outsourcing y las subcontrataciones, mejoras en la productividad**.

Recorte de personal.

El recorte de personal es la eliminación planeada de los puestos. Algunos llamaron la efectividad traducida en la reducción inteligente de costos. En ciertas empresas a través de Recursos Humanos, pudieron identificar los problemas de calidad y ahorrarse varios millones de dólares. Sin embargo los recortes de personal no son suficientes, es decir, en vez de simplemente despedir al personal, las empresas están poniendo en marcha programas de retiro voluntario anticipado.

En la siguiente figura, se muestra que las 10 empresas de mayor cantidad de personal despedido, registraron un aumento de la productividad, pero sólo en realidad, alrededor de la mitad de las empresas tuvieron aumento utilidad neta. En realidad, en casi el 20% de los casos, las utilidades disminuyeron después de haber corrido al personal. Las empresas ahora están volviendo a contratar los puestos que habían recortado originalmente. El despedir a la gente ocasiona altos costos, como son, liquidaciones, días de vacaciones, prestaciones opcionales costos administrativos, entre otros muchos.

	Porcentaje de Cambio	
	En empleados	En Productividad
Digital Equipment	-50.2%	+82.0%
McDonnell Douglas	-47.5	+43.2
General Electric	-25.5	+38.0
Kmart	-32.4	+37.1
GTE	-31.2	+35.3
IBM	-32.5	+32.5
General Motors	-6.9	+23.4
General Dynamics	-71.7	+5.7
Boeing	-35.1	-6.6
Sears Roebuck	40.2	-9.8
TOTAL	-29.1	+27.9

Outsourcing y subcontrataciones.

Significa la contratación de organizaciones externas a realizar funciones que antes ejecutaban empleados de la empresa las empresas a menudo contrata los servicios de despachos contables para que se encargue en de los servicios financieros. El interés en esta figura ha sido estimulado por que los que desean centrar sus actividades en “**lo que se hace mejor**”. Las actividades como mantenimiento, seguridad, nómina son subcontratadas a fin de incrementar la flexibilidad de la organización y disminuir los costos.

Existen muchos aspectos de recursos humanos relacionados con el outsourcing; de ellos, uno tiene que ver con el hecho de que si los trabajadores tienen temor de perder su empleo cuando el trabajo se subroga a terceras personas, la moral y la productividad pueden caer con rapidez. **Para minimizar estos problemas, recursos humanos debe trabajar conjuntamente con los gerentes de cada área para definir y comunicar los planes de transición, minimizar las incógnitas y ayudar a los empleados a identificar sus opciones de trabajo.**

En algunos casos, algunas compañías contratan a los empleados despedidos. A este proceso se le llama **arrendamiento de empleados**. Este tipo de arrendamiento ha crecido rápidamente y su valor radica en el hecho de que la organización conserva, en esencia, sus relaciones laborales pero traslada los costos administrativos de los servicios médicos, prestaciones jubilación a otra empresa.

Mejora en la Productividad.

Las actividades destinadas tan sólo a reducir costos, como es el despedir al personal, la subcontratación y el arrendamiento de empleados, podrían ser un fracaso, si los administradores de recursos humanos las utilizan únicamente como soluciones para resolver los problemas complejos desempeño. **El tema verdaderamente importante es cómo mejorar la productividad en vez de sentarse en reducir los costos laborales únicamente.**

Ya quedó establecido que la **productividad es el producto derivado de una cantidad fija de insumos**. Se puede comprobar que cuando se invierten más recursos en empleados se obtienen ganancias incluso mayores debido al crecimiento de la productividad, salvo en organizaciones que cuentan con poca liquidez, los administradores suelen descubrir que la mejor manera de aumentar el valor de sus organizaciones es buscar otras vías para elevar la productividad.

El producto similar de los empleados es consecuencia de las capacidades y motivación de los empleados combinados con el entorno laboral. **Cuando la productividad baja o cuando la misma sube, usualmente encontramos que el origen de ello radica en una mayor cantidad de habilidades y motivación o en un entorno laboral conducente al buen desempeño.**

Desempeño = f(capacidad, motivación, entorno) **Mejoras en la Productividad**



De esta ecuación de desempeño, se infiere que el mismo está en función del grado de capacidad, motivación y entorno empresariales.

En base a las investigaciones de *Deloitte & Touche* según la encuesta de *USA Today*, el 75% de los ejecutivos están de acuerdo en que sus empresas podrían mejorar su productividad en los próximos años si se concentran más en cuestiones de recursos humanos.

Preocupaciones Demográficas y de los empleados.

Además de todos los desafíos competitivos que enfrentan las empresas, el área de Recursos Humanos en particular, debe interesarse los cambios y expectativas de su gente.

El representar a Recursos Humanos, implica ser un abogado los empleados, estar al tanto de sus intereses y asegurarse de que el intercambio entre organizaciones trabajadores sea mutuamente benéfico.

Muchas organizaciones que tratan de adaptarse a los cambios demográficos, han reforzado sus esfuerzos para reclutar y capacitar a más trabajadores de orígenes diversos. Por ejemplo, un grupo de 600 empresas como Chevron, AT & T y Monsanto, constituyeron una organización denominada Inroads, que durante 25 años ha identificado estudiantes promisorios pertenecientes a minorías, en el último año de su educación media superior, para ofrecerles cursos e internados durante el verano. 7 eleven ha acelerado sus esfuerzos para atraer candidatos de minorías que quieran poseer una de sus franquicias.

Distribución por edad de los empleados.

La cantidad de empleados mayores de 50 años antes a aumentar y allegado a la edad y por otra parte la población económicamente activa de jóvenes se está incrementando.

El desequilibrio de la distribución de los trabajadores debido a la edad, obliga a recursos humanos a pensar en los planes de jubilación y de la forma en que van a ser reemplazados.

Distribución de géneros de la fuerza de trabajo.

Las mujeres tienen cada vez más participación económica y las empresas están bajo constante presión para asegurar igualdad para mujeres con respecto al empleo, oportunidades de avance y compensaciones. También debe aceptarse a madres y padres trabajadores, con horario *Part-time*, horarios flexibles, puesto compartido, telecomunicación etc.

Políticas especiales de orientación para eliminar el acoso sexual en el ambiente de trabajo.

Elevación de Niveles Educativos.

Ahora las empresas exigen un mayor nivel de educación profesional. Es común que se exijan maestrías y doctorados, además del dominio de varios idiomas, aunado a una amplia experiencia profesional.

Cambios culturales.

Las actitudes, creencias, valores y costumbres de las personas en una sociedad constituyen una parte integral de su cultura. Esta cultura afecta el comportamiento del trabajo y en el entorno de la empresa, influyendo en sus reacciones hacia tareas laborales, estilos de dirección y sistemas de incentivos, y al igual que los entornos externo e interno de los que forma parte, la cultura experimenta cambios continuos y recursos humanos debe ajustarse para enfrentar este cambio.

Derechos de los Trabajadores.

La legislación es muy clara en administración del personal al conceder muchos derechos específicos, por lo tanto recursos humanos no debe ignorar los como por ejemplo: **igualdad de oportunidades laborales, representación sindical, trabajo seguro y saludable, plan de pensiones, igualdad de salario para hombres y mujeres y privacidad en el sitio de trabajo.**

Confidencialidad o Privacidad en los datos personales de los empleados.

Los representantes de recursos humanos y directores comparten responsabilidades, debiendo reconocer la importancia de la discreción en el manejo de todo tipo de información sobre los empleados.

Las empresas ahora restringen la información de sus empleados hacia el exterior.

Cambio de actitudes hacia el trabajo.

Los empleados definen el éxito en términos de autoexpresión personal y aplicación de su potencial en el puesto.

A menudo los empleados están menos obsesionados por los bienes materiales, **sino que consideran la satisfacción de la vida como algo más accesible a través del equilibrio entre los retos y recompensas laborales con los de sus vidas personales.**

Es cierto que la mayor parte de las personas siguen disfrutando el trabajo y quieren superarse en él, tienden a centrarse en encontrar un trabajo interesante y pueden ejercer varias carreras en vez de conformarse con tener un solo trabajo. Tal pareciera que las personas con él están buscando formas de vida menos complicadas, pero con más sentido.

Estos nuevos estilos de vida van en contra de la administración y motivación al personal, aunque tiene un impacto en la forma en que esto se lleva a cabo, por lo que la administración recursos humanos se ha vuelto más complicada que cuando el interés básico de la fuerza de trabajo era solamente su supervivencia económica.

Equilibrio entre el trabajo y la familia.

El trabajo y la familia están relacionados de muchas formas sutiles y no tan sutiles en lo social, económico y psicológico. Ahora la pareja genera ingresos en contraposición de la familia con un solo padre o madre.

Recursos humanos debe ser flexible para proporcionar horarios flexibles, horarios no convencionales, trabajo por horas, transferencias ejecutivos, puestos compartidos, maternidad, asistencia para resolver problemas familiares y telecomunicación. Entre las compañías más progresistas en este sentido están: **American Express, Levi Strauss, Bank of America, Pepsi Co y Schering-Plough, Aetna Life and Casualty**, que han reducido la rotación de personal en un 50% ya que ofrecen licencias por nacimiento de seis meses con opción de trabajo por horas al reintegrarse a su trabajo. También se proporcionan hasta seis semanas con permiso con goce de sueldo a los padres como es el caso de **Bank of America**. Adicionalmente se motiva a los padres a utilizar dos horas a la semana para visitar las escuelas de sus hijos o participar en actividades escolares con cargo del tiempo a la compañía.

Arthur Andersen desarrolló un programa de trabajo flexible que permite a los padres aligerar sus cargas de trabajo hasta por tres años.

Compañerismo entre los Gerentes y los Departamentos de RH.

Los responsables de recursos humanos están asumiendo un papel más importante la planeación administrativa y en la toma de decisiones al más alto nivel, tendencia que refleja la conciencia creciente entre los que de que la administración de recursos humanos puede hacer contribuciones importantes al éxito de una organización. **Una reciente publicación de/ Academy of Management Journal se dedicó por completo a investigaciones que demuestran que la administración eficaz de los recursos humanos, tienen una relación muy clara con el desempeño de una organización.**

Responsabilidades de los Directores/Gerentes de Recursos Humanos.

1. **Asesoría y consultoría.** El gerente de Recursos Humanos frecuentemente funciona como **consultor interno de supervisores, gerentes y directores**, debido a sus conocimientos sobre cuestiones internas del empleo, políticas, acuerdos laborales, prácticas pasadas e intereses de los trabajadores y su información sobre las tendencias externas como son datos económicos y sobre el trabajo, cuestiones legales, etc. **Los gerentes de recursos humanos pueden ser una fuente invaluable para la toma de decisiones.** Como consultores de casa, **los gerentes de recursos humanos debe preocuparse por las metas operativas de los gerentes y supervisores.** A su vez, **los gerentes deben estar convencidos de que el equipo de recursos humanos está ahí para ayudarlos y aumentar su productividad, no para obstaculizar el logro de sus metas.** Esto requiere no sólo de destreza del ejecutivo recursos humanos para considerar los problemas no solo desde el punto de vista los gerentes de línea y los supervisores, sino también la habilidad de para comunicarse con ellos.
2. **Servicio.** Los gerentes de recursos humanos también participan en un sinnúmero de actividades de servicio como son:
 - a. **Reclutamiento,**
 - b. **Selección,**
 - c. **Aplicación de pruebas,**
 - d. **Planeación**
 - e. **Conducción de programas de capacitación,**
 - f. **Escuchar las preocupaciones inconformidades de los trabajadores.**
3. **Formulación e implementación de políticas.** Los gerentes de recursos humanos **suelen proponer y elaborar nuevas políticas o revisiones a las políticas para resolver problemas recurrentes o evitar problemas de antemano.** En condiciones normales, proponen estas políticas a los ejecutivos más importantes de la organización, quienes realmente son los que decretan las políticas. Recursos humanos supervisa el desempeño de los departamentos para asegurar que se están llevando a cabo las políticas, procedimientos y prácticas de personal establecidas. Aclaran que interpretan cualquier duda al respecto.

4. **Defensa de los trabajadores.** Uno de los papeles de los gerentes recursos humanos es servir como abogado de los trabajadores: escuchar sus preocupaciones y representar sus demandas frente a sus jefes. Las relaciones efectivas con los empleados constituyen una estructura de apoyo cuando los cambios perjudiciales interfieren con las actividades cotidianas normales.

En el proceso de administrar recursos humanos, cada vez se presta más atención a las ideas personales de los participantes, por lo tanto las contribuciones de recursos humanos a la organización son vitales. Cada vez exige mayor responsabilidad social a los patrones en la administración de los recursos humanos, como lo es la discriminación respecto a la contratación, capacitación, crecimiento, sueldos a mujeres, minorías, discapacitados y ancianos. Cuestiones como ingresos iguales por actividades iguales, alto costo de las prestaciones de la salud, horarios de trabajo alternos son aspectos que deben ser resueltos en las organizaciones a medida que la fuerza laboral carece de la forma más diversa.

Las empresas han descubierto que la confidencialidad de la información son los trabajadores son asuntos serios que merecen la mayor protección posible.

Un aspecto muy importante de recursos humanos es la negociación de los contratos colectivos de trabajo, emplazamientos a huelga, demanda sobre políticas laborales injustas, evitar demandas legales, perder juicios laborales.

Administración al más alto nivel suele reconocer las aportaciones del programa recursos humanos puede hacer a la organización por lo que se espera que los gerentes de recursos humanos adopten un papel más amplio en estrategia organizacional global.

De esta manera los responsables de recursos humanos deben recordar estos aspectos si es que quieren cumplir con su papel y ser exitosos.

Competencias del Gerente/Director de Recursos Humanos.

1. **Conocimiento integral del negocio.** Conocer a fondo a la organización, comprendiendo sus tapatías económicas y financieras de modo que puedan unirse al equipo de gerentes de administración. Deben desarrollar habilidades en cárceles públicas centradas en sus clientes internos.
2. **Dominio del área de Recursos Humanos.** El gerente recursos humanos debe ser un profesional y experto en organización en ciencias del comportamiento humano. En áreas como definición de puestos, desarrollo, evaluación, recompensas, integración de equipos de comunicaciones, deben desarrollar tareas que los mantengan al corriente de los cambios.

3. **Dominio del cambio.** Los profesionales de recursos humanos deben poder administrar procesos de cambio de tal modo que la saqué de recursos humanos se funcionen eficazmente con el jefe de iniciativas de la organización. Esto significa contar con habilidades interpersonales y para resolver problemas, así como con capacidad de innovación y creatividad.
4. **Credibilidad.** Los profesionales de recursos humanos deben establecer su credibilidad personal frente a sus clientes internos y externos. La credibilidad y confianza se adquieren a desarrollar relaciones personales con los clientes, demostrar los valores de la empresa, defender sus propias convicciones y ser justo en sus relaciones con los demás.

Es fundamental tener la capacidad para integrar las actitudes para los negocios de recursos humanos y el cambio. **Recursos humanos contribuye a que sus organizaciones consigan una ventaja competitiva sostenida y también aprenden administrar muchas actividades, con lo cual se convierten en asociados del negocio. Hewlet Packard, Southwest Airlines, y otras muchas empresas aseguran que sus ejecutivos de recursos humanos del más alto nivel dependen de ellos directamente y les ayudan abordar cuestiones centrales.**

En niveles inferiores de la organización, empresas tales como **Ford, Intel** y **Corning**, asignan representantes de Recursos Humanos como equipos de negocios para asegurarse que en lo relacionado a recursos humanos se resuelvan en el trabajo y que como representantes de recursos humanos estén enterados sobre lo nuevo de los negocios en vez de limitarse a la función meramente administrativa.

Resumen

1. Las personas siempre han sido esenciales para las empresas, pero su importancia estratégica está en aumento en las industrias cuyo desarrollo se basa en el **conocimiento, las habilidades y las destrezas de los trabajadores, en especial en la medida en que ayudan a establecer un conjunto de aspectos medulares de competencia que las hacen diferentes en una organización respecto sus competidores.** Cuando el talento de los empleados es valioso, raro, difícil de imitar y organizado, una empresa podrá alcanzar ventajas competitivas que se apoyen en las personas.
2. La **globalización** influye entre el 70% y el 85% de la economía norteamericana su consecuente impacto en México. Lo anterior afecta el número y tipo de puestos disponibles y requiere que las empresas equilibren un complicado conjunto de factores relacionados con la administración personas, en geografía, culturas, entornos legales y condiciones empresariales diferentes. Recursos humanos tiene como funciones definir puestos, capacitar, administra compensaciones etc., tomando en cuenta las diferencias en la administración internacional.

3. La **tecnología avanzada** tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren poca habilidad y aumentan los que precisan mucha habilidad lo que se traduce en mano de obra no calificada sustituida ahora por mano de obra calificada. La tecnología de la información ha afectado a la administración de recursos humanos a través de los sistemas de formación de recursos humanos que vuelven más eficiente el procesamiento de datos y hacen más accesible la información sobre los trabajadores.
4. Las **iniciativas de cambio productivo y cambio reactivo** requieren que los gerentes de recursos humanos trabajé con gerentes de departamento y ejecutivos a fin de crear una visión para el futuro, establecer una arquitectura que permite el cambio y comunicar los empleados los procesos de cambio.
5. **Para competir a través de las personas, las organizaciones deben realizar un buen trabajo de administración del capital humano**, es decir, el conocimiento, habilidades y capacidades que tienen valor para las organizaciones. Los gerentes deben desarrollar estrategias para identificar, reclutar y contratar los mejores talentos disponibles; desarrollar a estas personas de manera orientada al empresa, ayudarlos a generar nuevas ideas y generalizadas a través de la compañía, al entrar en formación compartida y recompensar la colaboración y el trabajo en equipo.
6. Para responder mejor, más rápido y de manera menos costosa la vez ideales de los clientes, las organizaciones han insistido en la **administración de la calidad total y programas de reingeniería**. Cada uno estos programas requieren de recursos humanos participen cambiar procesos de trabajo, capacitar, diseñar puestos, compensaciones etc. También surgen aspectos de recursos humanos, se comunica los empleados los nuevos sistemas de trabajo así como cualquier iniciativa de cambio.
7. Para abatir costo las organizaciones han acudido al **recorte de personal, el outsourcing y la subcontratación de trabajadores, así como mejorar la productividad**. El papel de recursos humanos es mantener la relación entre la empresa y sus empleados, a la vez implementar los cambios.
8. **La fuerza laboral es cada vez más diversa** y las organizaciones están dedicándose más a tratar los intereses de los empleados y maximizar los diferentes tipos de prestaciones otorgadas. **Los cambios demográficos, las diferencias sociales y culturales y el cambio de actitudes hacia el trabajo pueden constituir una rica fuente de variedad para las organizaciones, pero para aprovecharla los gerentes deben reconocer los intereses potenciales de los empleados y asegurarse de un intercambio entre la empresa y los empleados de una manera justa para ambos**.
9. Al trabajar con gerentes de línea, los gerentes de recursos humanos desempeñan varios papeles importantes, como son: **asesoría y consultoría, actividades de servicios, implementar políticas y defender a los empleados. Deben estar a la vanguardia en recursos humanos y en la administración del cambio**.

PREGUNTAS PARA SU DISCUSIÓN

1. ¿Por qué se dice que las personas son siempre el activo más valioso de una organización?
2. Suponga usted que su jefe les solicitara resumir los intereses primordiales relacionados con el personal al abrir una oficina en Hong Kong ¿Qué aspectos primordiales incluiría usted en su lista?
3. ¿Considera usted que la tecnología cibernética y de otro tipo eliminará la necesidad de contar con gerentes de recursos humanos?
4. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas del cambio? ¿El cambio beneficia o no al desempeño organizacional? ¿A usted le agrada el cambio? ¿Por qué?
5. ¿Puede usted imaginar una situación en la cual, si una persona en particular abandona una organización, las habilidades de ésta disminuyen con rapidez?
6. Se comenta que la administración de la calidad total es sumamente difícil “la ACT es como pavimentar caminos de herradura” ¿Qué cree usted que significa ésto en relación con la reingeniería?
7. ¿Las presiones que ejerce la organización en el control de costos van en contra de la administración eficaz de personas? ¿Por qué?
8. ¿Cuáles son los pros y contras de contar con una fuerza de trabajo diversificada? ¿Los Estados Unidos están en una mejor posición para competir mundialmente debido a su población diversificada?
9. En su opinión, ¿cuál es el papel más importante de los gerentes de recursos humanos?

Caso práctico: El papel de los Recursos Humanos en la Reingeniería y Cambio en la empresa “Siemens Rolm”.

Siemens Rolm Communications, con sede en Santa clara, California, es una Compañía operadora de Siemens, el proveedor de sistemas eléctricos y electrónicos. La compañía, Rolm, que emplea a 5800 personas, antes pertenecía a IBM, pero en 1988 cuando la empresa estaba perdiendo 1 millón de dólares diariamente, IBM la vendió. Como nuevos propietarios, los ejecutivos de Siemens estaban determinados en transformarla, aunque estaban conscientes de que para lograrlo era necesario efectuar muchos cambios. Debido a que Siemens es una empresa basada en el know-how, tenía que reestructurarse a sí misma como organización de aprendizaje a fin de seguir siendo competitiva en el nuevo entorno empresarial.

Para iniciar el proceso del cambio, el vicepresidente de recursos humanos, Bonnie Hathcock, reunió a un equipo de gerentes para diseñar un nuevo proceso de evaluación. El nuevo sistema elimina el obstáculo sobre el desempeño y alienta el autodesarrollo de los trabajadores.

El presidente de la compañía, Karl Geng, está dedicado al seguimiento de las evaluaciones que elementos clave. La compañía también trabajó en una transformación cultural que recalcó “velocidad, agallas y movimientos dramáticos”. Más de 600 gerentes, distribuidos en grupos pequeños a lo largo de los Estados Unidos, asistieron a un Instituto de administración de clase mundial de duración de dos días, una conferencia sobre desarrollo que reforzó el mensaje. Por último, la

empresa sometió a una reingeniería sus políticas de pagos y recompensas. Recursos humanos recortó una porción del presupuesto para méritos a fin de recompensar a los empleados que mejoraron sus habilidades en el período previo. Además, el nuevo programa flexible de recompensas permitía que los gerentes recompensaran hasta con US\$25,000 a aquellos empleados que recorriesen “las 5 millas”.

A medida que la compañía evoluciona hacia una organización de aprendizaje, los recursos humanos mismos se transforman en una nueva figura, un ser que permite realizar la tentativa de Siemens Rolm de alcanzar la excelencia.

Hathcock solicita que el personal de recursos humanos trabaje en tres habilidades:

- Dominio del negocio.
- Dominio del cambio y del proceso.
- Credibilidad personal.

Para lograr lo anterior, ha eliminado los que habían conocido como definición de puestos, capacitación, compensaciones, etc., y los ha reorganizado en cinco equipos.

El equipo de estrategia y diseño estudia los planes empresariales de Siemens-Rolm y establece estrategias de recursos humanos que complementan estos planes. El grupo de servicios de asesoría ayuda a influir en la cultura de la compañía y decide la mejor forma de distribuir a las personas para lograr las metas de recursos humanos. El área de integración del programa de recursos humanos asegura que los gerentes de recursos humanos reproduzcan sus destrezas a lo largo de la compañía, de modo que ésta pueda mantener su mejor sistema de prácticas. La división de educación ayuda al desarrollo los empleados, y el centro de servicios de recursos humanos se encarga de los asuntos administrativos cotidianos de recursos humanos de los empleados.

Según Bonnjie Hathcock, “No podemos pensar en nosotros como un simple apoyo. Debemos estar ahí”. Estos esfuerzos considerados en su conjunto han ayudado a transformar la compañía en 1996 la firma fue galardonada con el *Optimas Award for Managing Change*, otorgado por Personnel Journal.

Fuente: “HR’s Advances Reengineer a Restructuring” Personnel Journal, January 1996. Impreso con autorización.

Preguntas:

1. ¿Cómo pueden las tareas de recursos humanos ayudar a que Siemens se convierta en una organización de aprendizaje?
2. ¿Qué otros métodos podrían ayudar a la organización de recursos humanos a desarrollar las funciones que requiere?
¿Qué problemas, en caso de haberlos observa en estrategia de cambio de Siemens?