

EL MERCADO DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO UN ASPECTO SOCIAL

Aportado por: Mara Flores González

maraitaf@hotmail.com

Argelia Rodríguez Ramírez

INTRODUCCIÓN

En el primer curso de Administración de Recursos Humanos, el principal tema tratado ha sido el Análisis y Diseño de Puestos. El presente trabajo, trata de justificar y explicar la importancia de esa técnica, que como veremos posteriormente, es necesaria para la correcta aplicación de las políticas de recursos humanos. Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son prácticamente los mismos que se ha fijado la organización, por lo tanto influye mucho la estructura interna y la relación con otros organismos, la función de línea y staff, la centralización o descentralización de dirección de recursos humanos y estos puntos son los que trataremos de explicar en el contenido del trabajo.

Un aspecto que preocupa mucho dentro de las organizaciones es la Rotación de Personal y el Ausentismo y la Administración de Recursos Humanos nos ayudará a determinar las causas de la falta o el exceso de cada uno teniendo un análisis amplio y complejo basado en las diversas áreas de las que se auxilia y la historia de la mano de obra con que se cuenta para poder elaborar una visión a futuro de los recursos.

Así pues, comenzaremos entendiendo las características básicas de la Administración de Recursos Humanos, que abreviaremos con las iniciales ARH, para luego poder entender las causas de Rotación y Ausentismo, tan preocupantes en las empresas.

1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos (ARH) es un área de estudios relativamente reciente, sin embargo es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización.

La ARH tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

1. El carácter multivariado de la Administración de Recursos Humanos

La ARH es un área interdisciplinaria: abarca conceptos de Psicología Industrial y Organizacional, de Sociología Organizacional, de Ingeniería Industrial, de Derecho de Trabajo, de Ingeniería de sistemas, de Cibernética, etc. Los asuntos tratados por la ARH se refieren a múltiples campos del conocimiento: la aplicación e interpretación de tests y entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y de cambio organizacional, de nutrición y alimentación, de medicina y enfermería, de servicio social, carreras, diseño de cargos y de la organización, satisfacción en el trabajo, de ausentismo, de salarios y obligaciones sociales, de interpretación de las leyes que amparan al trabajador, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, de responsabilidad al nivel de supervisión y auditoría, etc. Los asuntos tratados por la ARH se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introversivo), como a los aspectos externos o ambientales (enfoque extroversivo).

Técnicas utilizadas en el Ambiente Externo:

- Investigación de Mercado de Recursos Humanos
- Reclutamiento y selección
- Investigación de salarios y beneficios
- Relaciones con sindicatos
- Relaciones con entidades de formación profesional
- Legislación de trabajo

Técnicas utilizadas en el Ambiente Interno:

- Análisis y descripción de cargos
- Evaluación de cargos
- Entrenamiento
- Evaluación del desempeño
- Plan de carreras
- Plan de beneficios sociales
- Política salarial
- Higiene y seguridad

Algunas técnicas de la ARH se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación y otras se aplican a las personas a través de los cargos que ocupan o a través de planes o programas globales específicos.

Técnicas aplicadas directamente sobre personas:

- Reclutamiento
- Entrevista
- Selección
- Integración
- Evaluación del desempeño
- Entrenamiento
- Desarrollo de Recursos Humanos

Técnicas aplicadas indirectamente sobre las personas a través de:

- Cargos ocupados
 - Análisis y descripción de cargos
 - Evaluación y clasificación de cargos
 - Higiene y seguridad
- Planes
 - Planeamiento de recursos humanos
 - Banco de datos
 - Plan de beneficios sociales
 - Plan de carreras
 - Administración de salarios

Otras técnicas tienden a la obtención y suministro de datos y otras son decisiones tomadas sobre datos.

Técnicas que proporcionan datos

- Análisis y descripción de cargos. Reclutamiento y selección. Entrevista
- Estudio de tiempos y movimientos

- Evaluación del desempeño. Banco de datos. Entrevista de desvinculación. Registros de rotación de personal. Registros de quejas y reclamos
 - Evaluación de cargos. Análisis de Mercado de salarios
 - Entrenamiento de supervisores
- Decisiones basadas en datos
- Administración de personal
 - Establecimiento de patrones de producción
 - Promociones, transferencias, readmisiones y desvinculaciones
 - Determinación de salarios
 - Supervisión
- La ARH también puede referirse tanto al nivel individual, como a los niveles grupal, departamental, organizacional y aún al ambiental de la organización.

2. El Carácter Contingencial de la ARH

La ARH es contingencial, no se compone de técnicas rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Depende de la situación organizacional: del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa preponderante, de la concepción existente en la organización sobre el hombre y su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de recursos humanos disponibles. A medida que cambian esos elementos, cambia también la forma de administrar los recursos humanos de la organización.

En algunas organizaciones dispersas geográficamente, la ARH puede ser centralizada. Los departamentos de recursos humanos localizados en cada fábrica, aunque situados en locales diferentes son subordinados directamente a la Dirección de Recursos Humanos, que tiene autoridad centralizada sobre aquellos departamentos. Esta situación tiene la ventaja de proporcionar unidad de funcionamiento y uniformidad de criterios en la aplicación de técnicas en locales diferentes, pero presenta la desventaja de la vinculación y las comunicaciones que son hechas a distancia, además de las demoras en las comunicaciones, las decisiones tomadas por el órgano superior son tomadas a distancia y muchas veces sin un profundo conocimiento de los problemas locales.

En otras organizaciones también dispersas geográficamente, la ARH puede ser descentralizada. Los departamentos de los recursos humanos localizados en cada fábrica o unidad, pero reciben asesoría y consultoría de la Dirección de Recursos Humanos que planea, organiza, controla y asesora los órganos de Recursos humanos, que a su vez reciben ordenes de los responsables de las fábricas o unidades. Esta situación tiene la ventaja de proporcionar rapidez y adecuación en la resolución de los problemas locales, recibiendo asesoría técnica y planes montados en la matriz, ajustándolos a las necesidades de la fábrica o unidad donde están localizados. Presenta la desventaja de la heterogeneidad y diferenciación de criterios a medida que son ajustados a las necesidades locales.

En algunas organizaciones el órgano de ARH está situado en el nivel decisorio que dentro del nivel jerárquico corresponde a la Dirección. En otras organizaciones, el órgano de ARH se sitúa en el nivel ejecutivo reportándose a un órgano decisorio generalmente extraño a sus actividades, por lo que los asuntos del personal son resueltos por un elemento de la dirección que desconoce la complejidad del problema.

Realmente, la localización, el nivel, la subordinación, el volumen de autoridad y responsabilidad del órgano de ARH dependen del diseño de la organización. Lo que recalca aún más el carácter multivariado y contingencial de la ARH es que las organizaciones y las personas son diferentes. De la misma forma como ocurren diferencias individuales entre las personas, ocurren también diferencias entre las organizaciones, lo que hace que la ARH necesariamente tenga que enfrentarse con esas diferencias.

1.3 La ARH como responsabilidad de línea y función de staff

Desde un punto de vista amplio, la responsabilidad básica de la Administración de Recursos Humanos en el nivel empresarial corresponde al ejecutivo máximo. Es a él a quien corresponden decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles y necesarios. En el nivel departamental o divisional, la responsabilidad corresponde al ejecutivo de línea. Luego entonces, cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos colocados en su órgano y por lo tanto deben saber algo sobre recursos humanos, aunque realmente no tengan condiciones de conocerlos profundamente. Así sucede que muchos gerentes concentran sus esfuerzos en garantizar la disponibilidad necesaria de recursos, pero no todos saben que deben mantener las cosas andando. Sin embargo, entre mayor sea la organización, mayor será el número de niveles jerárquicos y por lo tanto, mayor también el diferendo entre la decisión en la cima y la acción en cualquiera de los escalones inferiores. Los especialistas de personal asesoran a los gerentes de línea en todo lo que se refiere a consultoría, consejería y servicios de varios tipos de controles para asegurar directrices uniformes de administración de personal destinadas a alcanzar los objetivos de la organización.

Si el trabajo de administración es planear, organizar, comandar, coordinar y controlar, es necesario saber exactamente a donde desea conducir sus esfuerzos; este trabajo necesita tener un plan y una estrategia, cualquiera que sea su complejidad o simplicidad.

Pygors y Mayers señalan que la administración de personal es una responsabilidad de línea y una función de staff, ya que es responsabilidad básica de la gerencia, en todos los niveles y tipos de gerencia y en todas las organizaciones. Las fricciones entre líneas y staff no desaparecerán jamás, pero al menos podrán minimizarse cuando los gerentes de línea y los especialistas de staff piensen en divisiones y en responsabilidades y funciones en un esfuerzo por alcanzar mutuamente la mejor forma de arreglo organizacional.

También suele decirse que el departamento de personal tiene una posición de asesoría mas que de línea, esta posición es de Naturaleza Consultiva, de servicio o de apoyo. En teoría, una posición de asesoría no tiene autoridad de línea sobre otras entidades organizacionales, además se dice que una posición de asesoría esta fuera de la posición de cadena directa de mando ya que no contribuye directamente a la producción venta de bienes o servicios de una empresa.

Sin embargo, la posición ideal de la ARH es modificada en la práctica por:

- Comprensión falsa de lo que es la función de staff del órgano de personal
- Conflictos consecuentes entre línea y staff
- Diferencias que resultan de diversas filosofías y patrones de gerencia

El éxito de un órgano de administración de personal depende, en razón directa, de ser considerado por los gerentes de línea como una fuente de ayuda. Así, la asesoría de personal debe ser buscada, nunca impuesta. El administrador de personal no transmite ordenes a los miembros de línea de la organización a sus empleados, excepto cuando es dentro de su propio departamento.

4. La ARH como un proceso

La ARH está constituida por subsistemas independientes:

- Subsistema de alimentación de recursos humanos.

Incluye la investigación del mercado, mano de obra, reclutamiento y selección.

- Subsistema de aplicación de recursos humanos.

Incluye análisis y descripción de los puestos, integración o inducción, evaluación del

mérito o desempeño, movimiento de personal.

- Subsistema de mantenimiento de recursos humanos.

Incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el

trabajo, registros y controles de personal.

- Subsistema de desarrollo de recursos humanos.

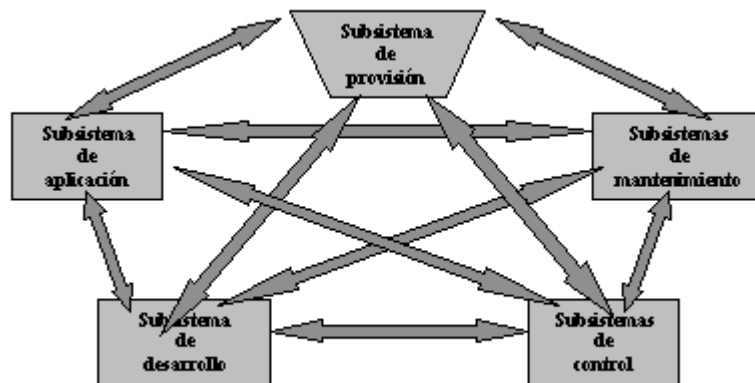
Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo de personal.

- Subsistema de control de recursos humanos

Incluye el banco de datos, sistemas de información de recursos humanos y auditoría

de Recursos Humanos.

Estos sistemas son íntimamente inter-relacionados e Inter-dependientes como se muestra a continuación:



5. Políticas de la ARH

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal. Políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y tener la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetos

deseados; sirven para suministrar respuestas a las preguntas, haciendo que los subordinados busquen, innecesariamente, a sus supervisores para la aclaración o solución.

Las políticas pueden **clasificarse** en dos tipos:

1. En cuanto al nivel de la estructura organizacional que son aplicadas:
 - a. *Políticas generales de empresa*: son guías amplias para la acción y bajo las cuales deben conformarse todas las demás políticas.
 - b. *Políticas administrativas*: establecidas para orientación de los ejecutivos de alto nivel de la empresa.
 - c. *Políticas Operacionales*: establecidas para la orientación de los supervisores del nivel mas elemental que desarrollan y aseguran las funciones de los ejecutivos de alta dirección.
 - d. *Políticas funcionales o de asesoría*: gobiernan las actividades del personal de departamentos especializados como contabilidad, ingeniería, etc.
2. En cuanto al contenido cubierto por las políticas de admisión, de salud, de entrenamiento, de seguridad, de salarios, de beneficios, etc.

Las políticas y los programas de recursos humanos varían enormemente en cuanto a los objetivos y a la cobertura en función de los siguientes factores:

1. Antecedentes históricos de la organización
2. Actitudes de alta dirección
3. Tamaño de la organización
4. Localización geográfica de la empresa
5. Relaciones con los sindicatos
6. Políticas y restricciones gubernamentales

A largo plazo, las políticas y los programas de recursos humanos que son bien diseñados y desarrollados, pueden tener las siguientes consecuencias:

- Perfeccionamiento de las técnicas de administración de recursos humanos
- Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.
- Adecuación de salarios y de beneficios
- Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización
- Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
- Obtención de una efectiva participación de los empleados.

Cada organización desarrolla la política de recursos humanos mas adecuada a su filosofía y a sus necesidades. Una política de recursos humanos debe involucrar lo que la organización pretende sobre los siguientes aspectos principales:

1. *Política de provisión de Recursos Humanos*:
 - a. Dónde reclutar, en qué condiciones y cómo recoger los recursos necesarios para la organización
 - b. Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para admisión, en cuanto a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos dentro de la organización

- c. Como integrar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y con suavidad

2. Políticas de aplicación de Recursos Humanos:

- a. Como determinar los requisitos básicos de fuerza de trabajo, para el desempeño de tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.
- b. Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de recursos humanos, considerando la posición inicial y el plan de carreras, definiendo las alternativas de oportunidades futuras posibles dentro de la organización.
- c. Los criterios de evaluación de la calidad y la adecuación de recursos humanos mediante la evaluación del desempeño

3. Políticas de mantenimiento de Recursos Humanos:

- a. Criterios de remuneración directa de los participantes, teniendo en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, así como la posición de la organización frente a esas dos variables
- b. Criterios de remuneración indirecta de los participantes, teniendo en cuenta los programas de beneficios sociales mas adecuados a la diversidad de necesidades existentes en el universo de cargos de la organización frente a las prácticas del mercado de trabajo.
- c. Como mantener una fuerza de trabajo motivada, de moral elevada, participativa y productiva dentro de la organización.
- d. Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y atribuciones del universo de cargos de la organización.

4. Políticas de desarrollo de Recursos Humanos

- a. Criterios de diagnóstico y programación de preparación y reciclaje constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y atribuciones dentro de la organización
- b. Criterios de desarrollo de recursos humanos a medio y a largo plazo, con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas dentro de la organización
- c. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacionales, mediante el cambio de comportamiento de los participantes.

5. Políticas de control de los Recursos Humanos:

- a. Como mantener un banco de datos capaz de proporcionar los elementos necesarios para los análisis cuantitativos y cualitativos de la fuerza de trabajo disponible en la organización
- b. Criterios para auditoría permanente de la aplicación y adecuación de políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Las políticas relacionadas con la ARH deben tener las siguientes **características**:

- *Estabilidad*: suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes

- *Consistencia*: congruencia en su aplicación, no importan los niveles o áreas afectadas
- *Flexibilidad*: la posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones necesarios
- *Generalidad*: La posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización
- *Claridad*: simplicidad de definición de entendimiento

4. Objetivos de la ARH

La ARH consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Los objetivos de la ARH se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda organización tiene como uno de sus principales objetivos la creación y distribución de algún producto. Todos los órganos aplicados directamente en la creación y distribución de ese producto o servicio realizan la actividad básica de la organización. Los objetivos de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

4. Planeación de la ARH

Aunque la planeación de Recursos Humanos no siempre es llevada a cabo por el órgano de recursos humanos, el problema de anticipar su cantidad y calidad necesarias a la organización es extremadamente importante.

Varios autores han presentado modelos de planeación de Recursos humanos que poseen muchas variaciones entre sí.

El modelo presentado por Heneman y Seltzer sostiene que las necesidades de Recursos Humanos son dependientes de la búsqueda estimada del producto. La relación entre el número de personas y el volumen de búsqueda del producto (variables) está influida por variaciones en la productividad, expansión, tecnología y disponibilidades interna y externa de recursos financieros y oferta de recursos humanos de la organización. El aumento de la productividad sobre las necesidades de Recursos humanos dependerá de la magnitud de ese aumento y de la elasticidad del precio del producto en el mercado.

El modelo presentado por Kingstrom está enfocado hacia los aspectos operacionales.

Consiste en :

- a. Seleccionar un factor estratégico para cada área funcional de la empresa, o sea, un factor organizacional cuyas variaciones afecten proporcionalmente las necesidades de mano de obra
- b. Determinar los niveles histórico y futuro presentados por el factor estratégico
- c. Determinar los niveles históricos de mano de obra por área funcional
- d. Proyectar los niveles futuros de mano de obra para cada área funcional, correlacionándolos con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente.

Muchos modelos tratan de caracterizar el flujo de las personas: hacia adentro, a través y hacia fuera de la organización. El modelo presentado por Haire, está basado en el flujo mencionado. En razón de la experiencia pasada con personas que dejan la organización y

que son promovidas, el modelo de Haire permite predecir cuántas personas deberán ser admitidas para mantener la estabilidad del sistema. También puede usarse para predecir las consecuencias de otras contingencias, como la política de promociones o la disminución del reclutamiento. Este modelo es muy útil para el análisis del planteamiento de carreras cuando la organización adopta una política vigorosa en ese sentido.

El modelo presentado por Sikula es más amplio y comprensivo. Debe tener en cuenta cuatro factores: volumen de producción, cambios tecnológicos, condiciones de oferta y búsqueda y planteamiento de carreras. Para Sikula, un modelo sistémico y total de planeación de Recursos humanos debe incluir:

1. Objetivos de la organización
2. Planeación de la Organización
3. Auditoría de Recursos humanos
4. Previsión de Recursos Humanos
5. Programas de acción.

Estos componentes forman fases secuenciales e interrelacionadas de tal forma que se vuelve difícil averiguar cuando termina una fase y cuándo comienza la otra.

Todos los componentes y facetas del planeamiento de Recursos Humanos son interrelacionados de manera dinámica.

4. Dificultades básicas de la ARH

Las dificultades básicas de la ARH son:

- a. La ARH se entiende con medios, con recursos intermediarios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.
- b. La ARH se entiende con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas. Esos recursos son importados del ambiente para la organización; crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y de valor.
- c. Los recursos humanos no están solamente dentro del área de ARH, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes. Es así como cada jefe o gerente es el responsable directo de sus subordinados.
- d. La ARH se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. Sin embargo, el hecho más concreto de su existencia es que ella no puede controlar fácilmente los eventos o las condiciones que la produce. Esto porque las principales eventos o condiciones de sus operaciones son las actividades de las diversas áreas de la organización y el comportamiento heterogéneo de los participantes.
- e. La ARH trabaja en ambientes y en condiciones que no determinó y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño. De ahí que generalmente está destinada a la acomodación, adaptación y transigencia. Solamente con una clara noción de la finalidad principal de la organización, con mucho esfuerzo y perspicacia, el ejecutivo de Recursos Humanos podrá conseguir un razonable poder y control sobre los destinos de la organización.
- f. Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son en extremo complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución. El control de calidad se hace desde el proceso inicial de selección del personal y se extiende continuamente a lo largo del desempeño cotidiano.

- g. La ARH no trabaja directamente con fuentes de renta. Entre otras cosas, ocurre algún preconcepción de que tener personal forzosamente implica el tener gastos. Muchas empresas aún pactan restrictivamente sus recursos humanos en términos reduccionistas de personal productivo y del personal improductivo o personal directo y personal indirecto.

La ARH no siempre recibe el apoyo significativo de la alta dirección, el cual es transferido a otras áreas que adquieren engañosamente mayor prioridad e importancia. Esto no siempre puede ser bueno para la organización, ya que lo que es bueno para un segmento de la organización no es bueno necesariamente para toda la organización.

Las actividades de los pequeños grupos o equipos de trabajo son básicas en la interacción de las unidades de la vida organizacional; son el punto focal del estudio del comportamiento humano en las organizaciones. El estudio del sistema total de una organización enfoca la interacción de cuatro niveles de comportamiento o eficacia:

- I. Eficacia individual del empleado, del supervisor, del gerente, etc.
- II. Eficacia del grupo de trabajo
- III. Coordinación intergrupala
- IV. Eficacia organizacional total

La tarea y la persona son dos dimensiones que deben integrarse, lo cual lleva al estudio de la motivación para el trabajo, de las comunicaciones, de las distorsiones perceptivas y falta de información, de los pequeños grupos de trabajo, de la organización informal y de otras áreas. Los problemas típicos de la industria de hoy son:

1. Las personas no están involucradas o comprometidas con sus insatisfacciones en cuanto al cargo-trabajo.
2. El ausentismo es grande.
3. Ocurre mucha competencia disfuncional entre los individuos y los grupos
4. Las comunicaciones no son adecuadas, provocan mucha distorsión y falta de información.
5. hay confusión y desentendimiento en cuanto a los objetivos y prioridades.
6. Los supervisores no desean asumir responsabilidades.

Uno de los aspectos más críticos de la ARH está en la dificultad de saber si se está haciendo o no un buen trabajo; está llena de desafíos y riesgos en un terreno donde se pueden cometer errores desastrosos con la seguridad de estar actuando correctamente. Las estrategias y decisiones relacionadas con la ARH exigen más visión de las consecuencias.

ENSAYO

La Administración de Recursos Humanos proporciona a los individuos de una empresa las habilidades y aptitudes necesarias para lograr la satisfacción y eficiencia requerida dentro de la organización. Es de carácter multivariado para lograr los objetivos antes mencionados, auxiliándose de áreas como la Psicología, la Sociología y el Derecho, mediante evaluaciones, análisis, estadísticas, tests, etc. A través de los medios mencionados, trata asuntos tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Dentro de ella utiliza técnicas como el Análisis de Puestos, Descripción de Puestos, Creación de Puestos, Planes y por supuesto las Políticas; algunas de estas técnicas se aplican directamente sobre las personas, como la selección, reclutamiento y entrevistas, y otras sobre los puestos como análisis, descripción y evaluación de éstos. Fuera de la empresa utiliza técnicas como Investigaciones de Mercado y de Salarios en el Mercado de Recursos Humanos y lo relacionado con el trabajo y su legislación. Luego entonces, la Administración de Recursos humanos no solo se refiere al

aspecto individual, sino también a la satisfacción de necesidades grupales y de la organización en general dentro de la empresa.

Tomando en cuenta que la ARH está en relación con personas, debe ser una disciplina contingente para ser flexible dentro de la organización. Es por esto que la ARH puede ser centralizada o descentralizada, lo que dependerá de el volumen de la organización. Será centralizada cuando existe dentro de cada fábrica el Departamento de Recursos humanos, teniendo autoridad sobre el resto de los departamentos, lo que permite que las decisiones y los cambios sean uniformes, sin embargo se corre el riesgo de que no sean las adecuadas, ya que toma decisiones sin tener conocimiento cercano de lo que se trate. Es descentralizada cuando los departamentos reciben asesoría de los Recursos humanos; esto ayuda a que las decisiones sean tomadas con mayor rapidez, pero presenta el inconveniente de diversificación de puntos de vista. La ARH es una responsabilidad de línea y staff ya que los directivos son responsables de guiar a la empresa y sus recursos (función de línea) y cuando una organización se va volviendo más compleja, se incrementa el número de divisiones que estarán a cargo de los directivos.

La ARH debe ser aplicada como un proceso, ya que tiene que cumplir con los siguientes subsistemas para lograr la complejidad del sistema: la alimentación de los recursos humanos (investigaciones), su análisis y evaluación, su mantenimiento (planes y su control), su desarrollo y su control (mediante la auditoría a recursos humanos), los cuales están directamente relacionados entre sí.

La política de la ARH reglamentarán las funciones desempeñadas dentro de la empresa. Se elaborarán de acuerdo a las metas que se deseen lograr, a la magnitud de la empresa, a su ubicación geográfica, a la forma de organización y a las políticas gubernamentales. Puede haber políticas globales, que funcionen para toda la empresa; políticas dirigidas a los administradores; políticas de operación para los supervisores; políticas de asesoría para los departamentos especializados y políticas enfocadas hacia los trabajadores donde se reglamenten las medidas de salud, los salarios, de adiestramiento, etc. Cuando las políticas han sido adecuadamente diseñadas, la empresa tendrá varios logros como la perfección de la ARH y principalmente tener la seguridad de que el trabajador funcionará adecuadamente en la empresa gracias a logrará satisfacción personal en su trabajo. En la elaboración de las políticas se debe tomar en cuenta el proceso que sigue la ARH, de tal forma que se elaborarán políticas de provisión, de aplicación, de mantenimiento, de desarrollo y de control de los recursos humanos. Como los planes, las políticas necesitarán ser flexibles porque siempre son susceptibles a cambios, estables, congruentes en su aplicación y principalmente generales y claras para que puedan ser entendidas y bien aplicadas en toda la empresa.

Los objetivos de la ARH serán los mismos que tenga la organización; estos son principalmente la eficiencia y la eficacia para lograr mayor productividad mediante la satisfacción del trabajo de los individuos que integran la empresa.

Existen varios modelos de planeación de recursos humanos elaborados por los administradores Heneman y Seltzer, Kingstrom, Haire, Sikula, entre otros. El modelo de Heneman y Seltzer dice que el incremento de la productividad dependerá de la expansión, la tecnología y la disponibilidad de los recursos con que cuenta la empresa. El modelo de Kingstrom se enfoca a la determinación de los niveles históricos de la mano de obra de cada área y la visión a futuro de ésta. El modelo de Haire se basa en el flujo de personal de la empresa, analizando los que ya no pertenecen a ella o que fueron promovidas para determinar el número de personas que deberán ser admitidas. El modelo de Sikula toma en cuenta los objetivos de la empresa, la organización, los recursos humanos y los programas de acción.

La principal dificultad de la ARH es que trata directamente con personas y organizaciones; las primeras son cambiantes y nunca estables y las segundas, son complejas al tener diversas áreas, departamentos y funciones dentro de ella y tiene que adaptarse a la estructura de ésta y a la forma de dirigir de los directivos para lograr su objetivo principal (eficiencia y eficacia).

2. SUBSISTEMA DE OFERTAS DE RECURSOS HUMANOS

Manteniendo el enfoque sistemático, consideramos la organización como un sistema abierto en el que entra varios tipos de recursos (materiales, financieros, humanos) y del que salen algunas especies de productos o servicios. El sistema abierto mantiene una interacción con el ambiente externo, efectuando intercambios; las entradas de recursos e información ingresan en el sistema que produce resultados, salidas, servicios o información. Este enfoque entrada-proceso-salida del sistema ha sido utilizado como una medida del rendimiento del sistema.

Al interactuar con el ambiente, el sistema cobijado por las restricciones y limitaciones que el ambiente le impone. Estas restricciones son muy variadas y van desde las limitaciones sobre el precio de los productos, hasta las restricciones sobre el capital y la demanda de productos y de mano de obra.

2.1 El ambiente organizacional

Un sistema opera dentro de un ambiente junto con otros sistemas. De ese ambiente, el sistema recibe la información y los datos para la toma de decisiones, los insumos necesarios para su operación, entrada de recursos financieros, entrada de recursos humanos; restricciones impuestas por el ambiente, y en ese ambiente, el sistema coloca los resultados provenientes de sus operaciones (productos y servicios); los residuos de esas operaciones (restos de materias, máquinas y equipos obsoletos); resultados provenientes de la aplicación específica de recursos financieros (lucro, distribución de dividendos, bonificaciones y tasas bancarias); los resultados específicos de la aplicación de recursos mercadotécnicos (ventas, promoción, campañas publicitarias, distribución de productos a los clientes, además, de cierta cantidad de personas que se desvincula totalmente de la organización.

De todos estos aspectos del ambiente nos interesa específicamente el hecho de que los recursos humanos ingresan y salen de este sistema, generando una dinamismo.

2.2 Mercado de Recursos Humanos y Mercado de Trabajo

Mercado es el área geográfica o territorial donde existen grupos de individuos, más o menos, organizados que buscan u ofrecen bienes o servicios y establecen precios.

El mercado de trabajo esta constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas en cierta época y en determinado lugar. El mercado de recursos humanos esta constituido por el conjunto de individuos aptos para el trabajo en cierta época y en determinado lugar.

El mercado de trabajo esta constituido por las empresas y por sus oportunidades de empleo, y el mercado de recursos humanos esta constituido por las candidatos reales y potenciales para tales oportunidades.

Tomándose la oferta como la disponibilidad de empleos y la demanda como la necesidad de emplearse, el mercado de trabajo puede asumir tres situaciones.

1.Oferta mayor que la demanda: situación de disponibilidad de empleo, hay más oferta de empleo por parte de las empresas que candidatos.

- a. El reclutamiento es mas demorado, su rendimiento es más bajo y las inversiones en estrategias de reclutamiento son aumentadas y no traen candidatos en número suficiente o dentro del patrón de calidad esperado.
- b. Así los criterios de selección se hacen más flexibles y menos exigentes.
- c. Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los pocos candidatos que se presentan tienden a elevarse, provocando distorsiones en la política salarial de las empresas.
- d. Hay una intensificación en la competencia entre las empresas que utilizan el mismo mercado de mano de obra.
- e. Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen mejores salarios.
- f. Las empresas tratan de retener y fijar a sus empleados ya que cualquier sustitución se hace demorada y arriesgada.

2.Oferta equivalente a la demanda: hay una situación de equilibrios entre el volumen de oferta y el número de candidatos.

3.Oferta menor que la demanda: situación de disponibilidad de candidatos, hay más candidatos buscando empleos, que puestos suficientes en las empresas. Esta situación acarrea consecuencias para las empresas como:

- a. El reclutamiento presenta un rendimiento elevadísimo cualquier estrategia aplicada atrae un gran volumen de candidatos lo cual permite a las empresas reducir las inversiones en estrategias de reclutamiento.
- b. Así, los criterios de selección puede tornarse más riguroso y más exigentes
- c. Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los candidatos que se presentan tienden a sufrir una sensible baja, ya que el mercado es de búsqueda de empleo.
- d. Hay una intensificación en la competencia entre candidatos que se presentan, ya que es mucho mayor el numero de candidatos en relación con los puestos existentes; la competencia se manifiesta principalmente en las propuestas de salarios.

En el mercado de recursos humanos esa situación se invierte. Pueden asumirse tres situaciones.

1.Oferta mayor que la demanda: situación de disponibilidad de candidatos, hay más oferta de candidatos que la búsqueda por parte de las empresas. Esa situación conduce a las siguientes consecuencias para los candidatos:

- a. Dificultad para obtener empleo
- b. Las empresas dejan de desarrollar sus estrategias de reclutamiento
- c. Las exigencias de las empresas se hacen mayores, drásticas y severas.
- d. Los candidatos pasan a competir, disputando los puestos existentes
- e. Las empresas dejan de utilizar el salario y los beneficios como bienes para intensificar el reclutamiento
- f. Los candidatos no tienen condiciones de seleccionar y escoger las empresas donde pretenden trabajar.

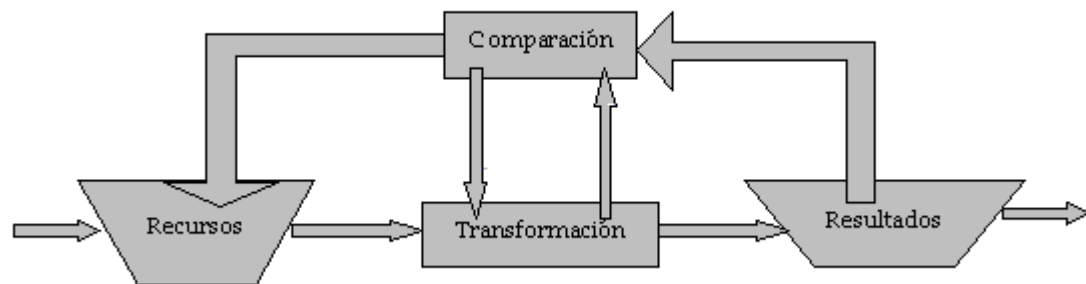
2. Oferta equivalente a la demanda: hay una situación de equilibrio entre el volumen de ofertas de candidatos y el número de oportunidades de empleos que surge en las diversas empresas en el mercado.

3. Oferta mayor que la demanda. Situación de disponibilidad de empleos, hay más oportunidades de empleos a disposición de los candidatos que los recursos humanos disponibles.

- a. Hay enorme facilidad para conseguir empleo; son muchos los puestos que hay y son pocos los candidatos que se presentan.
- b. Las empresas desarrollan una serie de estrategias de reclutamiento e intensifican sus esfuerzos para conseguir recursos humanos.
- c. Las exigencias de las empresas se hacen más flexibles y elásticas, eliminando pequeñas barreras que podrían impedir la admisión de personal
- d. Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen las mejores condiciones salariales, beneficios honorarios de trabajo ventas.

Hay un continuo intercambio entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo. Ambos interactúan recíprocamente y tienen una continua y mutua influencia. La oferta de un mercado corresponde a la demanda en el otro y viceversa; la salida de uno es la entrada de otro.

SITUACIÓN DE OFERTA	SITUACIÓN DE BÚSQUEDA
<ul style="list-style-type: none"> -Excesiva cantidad de datos -Competencia entre candidatos para obtener empleos. -Disminución de las pretensiones salariales. -Extrema dificultad en conseguir empleo -Temor de perder el empleo actual y mayor fijación en la compañía -Disminución de los problemas de ausentismo -Un candidato acepta cualquier oportunidad desde que surja. -Orientación hacia la supervivencia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Insuficiente cantidad de candidatos. -Falta de competencia entre candidatos -Elevación de las pretensiones salariales -Extrema facilidad en conseguir empleo -Voluntad de perder el empleo actual -Aumento en los problemas de ausentismo. -Un candidato selecciona las múltiples oportunidades. -Orientación hacia el mejoramiento y desarrollo.



2.3 Rotación de Personal

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos o turnover.

El término de rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

La organización como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de recursos humanos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados.

Entre los insumos que la organización importa y los resultados que exporta debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles controlados. Si los insumos son más voluminosos que las salidas, la organización tiene sus procesos de transformación congestionados o sus reservas de resultados

almacenados y paralizados. Si por el contrario, los insumos son menores que las salidas, la organización no tiene recursos para operar las transformaciones y continuar la producción de resultados. Así tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de auto-regularse y garantizar así un equilibrio dinámico.

Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema.

2.4 Índice de Rotación de Personal

El cálculo del índice de rotación de personal esta basada en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

La ecuación para medir la rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (((A + D)/2)(100))/EM$$

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado.

D = Desvinculación de personal en el área considerada dentro del periodo considerada.

EM = Efectivo medio del área dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida por dos.

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

Hay empresas que evalúan la rotación de personal por departamentos y secciones. En estos casos cada subsistema debería tener un cálculo propio del índice de la rotación de personal a través de la ecuación siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (((A + D)/2) + R + T)(100)/EM$$

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas

T = Transferencias de personal para otros subsistemas.

2.5 Determinación de las causas de Rotación de Personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar:

- La política salarial de la organización;
- La política de beneficios de la organización;
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización;
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización;
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización;
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos;
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos;

A través de la investigación y de la información obtenida por medio de las entrevistas

de desvinculación, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo de personal. Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos provoca igualmente una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la organización. Algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.

La entrevista de desvinculación trata de darle cobertura a los siguientes aspectos:

1. Verificación del motivo básico de desvinculación
2. Opinión del empleado sobre la empresa;
3. Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización;
4. Opinión del empleado sobre el jefe directo;
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo;
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales de su trabajo;
7. Opinión del empleado sobre los beneficios sociales de la organización;
8. Opinión del empleado sobre su salario
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección;
10. Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso en la organización;
11. Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo;
12. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentre en el mercado de trabajo

Generalmente en la entrevista de desvinculación, las informaciones recogidas se refieren a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidos por ellos.

Existen ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control de los empleados y que deben ser recogidos dentro de la organización, a partir de registros que se mantienen por el sistema de recursos humanos de la organización. Esos datos son los siguientes:

1. Verificación de la fecha de admisión del empleado y de su trayectoria profesional dentro de la empresa;
2. Verificación de los resultados de la evaluación de desempeño;
3. Verificación de su cumplimiento en disciplina, puntualidad, etc. ;
4. Verificación de los resultados obtenidos en los test de selección ;
5. Verificación de los resultados obtenidos en los programas de entrenamiento concedidos por la organización
6. Verificación de los datos personales como: edad, sexo, estado civil, dirección , experiencia profesional, tiempo promedio de permanencia en los empleos anteriores y
7. Verificación de datos internos como: sección donde trabaja, cargo que ocupa horario de trabajo, salario, nombre del supervisor directo, etc.

Las informaciones recogidas a través de las entrevistas de desvinculación y de otras fuentes permiten un análisis de la organización, de su ambiente y consecuentemente una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización que determina las alteraciones necesarias, con miras a nuevas estrategias que permitan subsanar sus efectos sobre la rotación del personal.

Ese análisis situacional permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuanto a los procedimientos de:

- Reclutamiento y selección;
- Integración de personal recién admitido
- Remuneración
- Beneficios sociales;
- Entrenamiento;
- Movimiento planificado del personal (plan de carreras);
- Higiene y seguridad de trabajo;
- Mantenimiento de disciplina y organización;
- Relaciones formales e informales con los empleados;
- Evaluación del desempeño.

La evaluación de los resultados de la política de los recursos humanos de la organización permite amplias posibilidades de ajuste en algunos aspectos o en todos ellos en conjunto.

2.6 Determinación del Costo de la Rotación de Personal

El sistema es eficiente cuando alcanza los objetivos para los cuales fue construido, es importante saber el rendimiento y la economía obtenidas en la aplicación de los recursos . El sistema que ahorra sus recursos, sin sacrificar sus objetivos y los resultados alcanzados, tiene mayores posibilidades de continuidad y de permanencia. Obviamente uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. Saber hasta que nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de interés.

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

1. Costo de reclutamiento y selección

- Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado;
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento)
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc. ; y
- Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos (salarios del personal de enfermería) promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección

2. Costos de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal , gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

3. Costos de integración:

- Gastos de selección de entrenamiento , se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración;
- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

3. Costo de desvinculación:

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados;
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación , costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios , costo de la elaboración de los formularios sobre informes subsecuentes) ;
- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS, (Fondo de Garantía de Tiempo de Servicios) ; y
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, 13^º. Salario proporcional, aviso previo

El costo de admisión primaria se calcula sumando los cuatro costos dentro de cierto periodo y dividiendo el resultado por el número de empleados desvinculados.

Como son básicamente cuantitativos, los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables, bastando un sistema de tabulación y acompañamiento de datos.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están :

1. Reflejos de la producción

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido;
- Producción generalmente inferior , por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo;
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

1. Reflejos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta retirándose transmite a sus compañeros ;
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta iniciando transmite a sus compañeros;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores.

1. Costo extralaboral:

- Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado;
- Elevación del costo unitario de producción con la caída de la deficiencia media provocada por el nuevo empleado; y
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado .

1. Costo extra-operacional:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado ;
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, servicio, etc. Que se vuelvan mas elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado;
- Aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos; y
- Aumento de errores repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

1. Costo extra-inversión:

- Aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes a los recién admitidos que están en periodo da ambientación y de entrenamiento ; y
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que Intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos .

1. Perdidas en los negocios:

- La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados .

Obviamente los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización . Lo que realmente interesa es la concientización por parte de los dirigentes de las organizaciones , de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

La rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo.

1. La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico y provoca una mayor concentración de la renta . A su vez ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores. Con esto se dificulta el crecimiento del mercado interno y el surgimiento de una economía de escala en el país y hay lugar a serias restricciones en las pequeñas y las medianas empresas que dependen primariamente de la capacidad de absorción del mercado interno;
2. De este modo, las pequeñas y las medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se multiplicaran por el sector terciario, reduciendo aun más las posibilidades de crecimiento de la demanda
3. Los efectos inmediatos de la menor demanda son disfrazados ya que es artificialmente alimentada por las visiones del FGTS , comprometiendo los mecanismos de la economía nacional.

A mediano y a largo plazo la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y , principalmente, al empleado como individuo, o socialmente, en relación con su familia.

2.7 Ausentismo

El ausentismo o absentismo es la ausencia del trabajador a la empresa no ocasionada por enfermedad , o licencia legal. En síntesis, se dice que ausentismo es la suma de los periodos en que los empleados de una organización que no estén en el trabajo

El ausentismo se refiere a ausencia en momentos en que los empleados deberían estar trabajando normalmente y no incluye las vacaciones regulares , ausencias debidas a accidentes en el trabajo y otros motivos que dependen de la propia organización . Otro aspecto que es muy importante y que se debe considerar es que no siempre las causas de ausentismo están en el propio empleado, sino en la organización , en el empobrecimiento de las tareas, en la falta de motivación y estímulo, en las condiciones desagradables de trabajo Entre las principales causas de ausentismo están:

1. Enfermedades efectivamente comprobadas;
2. Enfermedad no comprobada;
3. Razones diversas de carácter familiar;
4. Retrasos involuntarios; y
5. Faltas voluntarias por diversos motivos.

Otras causas que también pueden citarse:

1. Fallecimiento del empleado;
2. Jubilación;
3. Desvinculación de la empresa;
4. Licencias por diversos motivos;
5. Abandono voluntario del empleo.

Algunos especialistas incluyen el accidente de trabajo entre las causas de ausentismo, lo cual puede crear confusión cuando se pretenda comparar los índices de ausentismo de diversas organizaciones.

2.8 Factores intrínsecos del ausentismo

Benhrend anota algunos factores muy frecuentes en los casos de ausentismo. Los principales factores intrínsecos del ausentismo son:

1. Nivel de empleo. Cuando el régimen de pleno empleo ocurre una tendencia hacia el aumento del ausentismo, probablemente sea porque los empleados no temen ausentarse en el puesto de que no serán despedidos y de que si esto llegara a ocurrir, otras oportunidades de empleo estarían a su disposición. Cuando en régimen de oferta de recursos humanos la tendencia es hacia la reducción del ausentismo, probablemente sea porque los empleados temen ser despedidos o castigados.
2. Salarios. Algunos autores opinan que los salarios altos constituyen un estímulo para obtener un mejor nivel de asistencia . Sin embargo otros observaron lo contrario, o sea una relación directa entre los buenos salarios y el ausentismo. Algunos autores tratan de explicar esta paradoja alegando que los trabajadores que tienen un nivel de vida fijo están satisfechos con sus ganancias, por que esas ganancias son suficientes para mantener ese nivel . Es así como el ausentismo aumenta siempre que las ganancias aumentan.

Sin embargo, cualquier toma de decisión respecto al salario debe estar basada en dos tipos fundamentales de verificación : 1) si el aumento de salarios provoca fluctuaciones de ausentismo; y 2) si los registros de los empleados con diferentes salarios causan eventuales diferencias en los respectivos índices de ausentismo.

3. Sexo y situación familiar. Todos los estudios demuestran mayor índice de ausentismo

Entre las mujeres que entre los hombres . Sin embargo lo que concierne al ausentismo por responsabilidad, el índice mayor pertenece a los hombres.

4. Edad. Hay muchas divergencias en cuanto a la influencia de la edad en los índices de ausentismo. Algunos autores notan mayor índice entre los empleados que tienen menos de veinte de años de edad.

Edward C. Kellogs, resalta que el ausentismo es un problema indefinido, ya que es difícil afirmar hasta que punto es inevitable, o hasta que punto la organización puede combatirlo eficazmente.

Kellogs se refiere a algunas investigaciones hechas en los Estados Unidos, que anotan ciertas formas de ausentismo muy definidas de ausentismo. Según él:

- Las mujeres faltan mas al trabajo que los hombres.
- El ausentismo es mayor los lunes y menor los miércoles y los jueves.
- La tasa de ausentismo crece en los días anteriores y en los días posteriores a los de

fiesta

- El ausentismo es mayor en las oficinas que en las fabricas .
- El tiempo y la distancia de la residencia al local de trabajo influye muy poco en el ausentismo
- El ausentismo es menor en los días de calor.
- Los trabajadores de las grandes empresas tienden a faltar al trabajo mas que los de las pequeñas empresas.
- Las enfermedades respiratorias causan 50% de las ausencias y son responsables por el 30% del tiempo total perdido.
- Los empleados que faltan mucho en el primer año
- De trabajo generalmente continúan faltando en los años siguientes.

Chruden y Sherman citan un estudio efectuado en grandes empresas de utilidad publica que revelan una correlación elevada entre los índices de ausentismo y las actitudes de los empleados en relación con la administración, a sus superiores inmediatos y a sus compañeros de trabajo. Entre funcionarios, el estudio revelo que el ausentismo ésta asociado con las siguientes problemas:

- Falta de libertad para hablar sobre problemas del cargo con el supervisor;
- Falta de sentimiento de solaridad del grupo;
- Insatisfacción en cuanto a las oportunidades para la promoción;
- Insatisfacción en cuanto al salario;
- Falta de reconocimiento por el buen desempeño; e
- Insatisfacción con la media administración (supervisión)

Sternhagen recomienda acción al nivel de supervisión con el debido soporte de políticas de la organización y apoyo de la dirección para el control eficaz de los niveles de ausencia y retrasos de personal. Él propone que el calculo del índice de ausentismo sea calculado mediante la siguiente formula:

Índice de ausentismo = $\frac{\text{Total de hombres-horas perdidas}}{\text{Total de hombres-horas trabajadas}} \times 100$

ENSAYO

La organización es un sistema abierto en el que entran varios tipos de recursos para que la esta pueda funcionar. La organización mantiene una relación con el ambiente externo al interactuar con este la organización queda restringida por lo tanto la organización no opera libremente sino con las limitaciones que le impone el ambiente en el que se encuentra. La organización opera dentro de un ambiente junto con otros sistemas, y es de ahí donde el sistema recibe la información para tomar sus decisiones. Al operar la organización dentro de un ambiente junto con otros sistemas va a recibir diversos tipos de información como entradas de todo tipos de recursos, residuos de las actividades a las que se dedique, resultados que se obtengan al aplicar los recursos que tenga la empresa y las razones por lo que las personas se separen de la empresa, que es algo a lo que le debemos poner mas atención.

Mercado es el lugar en donde se las personas ofrecen o compran sus bienes.

El mercado de trabajo esta constituido por todas las oportunidades de empleo que ofrecen las empresas en una época determinada y en un determinado lugar. El mercado de recursos humanos esta constituido por los candidatos para el trabajo que ofrecen las empresas en cierta época y en determinado lugar

En el mercado de trabajo se pueden presentar tres situaciones:

1. oferta mayor que la demanda, es decir hay mas oferta de empleo que candidatos
2. Oferta equivalente a la demanda, es decir hay una situación de equilibrio entre las ofertas de empleo y los candidatos.
3. Oferta menor que la demanda, es decir hay mas candidatos buscando empleo que oferta de empleos.

En el mercado de recursos humanos se presentan tres situaciones

1. Oferta mayor que la demanda, es decir hay mas oferta de candidatos que oferta de empleos.
2. Oferta equivalente a la demanda, es decir hay una situación de equilibrio entre la oferta de candidatos y el número de empleos en el mercado
3. Oferta mayor que la demanda, es decir hay mas oportunidades de empleos que candidatos para estos.

La rotación de personal es el numero de personas que ingresan y que salen de la organización en un periodo determinado, ya que la organización se caracteriza por ser un sistema abierto y por lo tanto se presenta la rotación de personal ya que al interactuar con el medio ambiente van a tener que entrar y que salir recursos humanos, por lo tanto las salidas de personal va a tener que corregirse con la contratación de recursos humanos. La rotación de personal puede aumentar cuando hay mucha oferta de trabajo, y por lo tanto los trabajadores tienen mas lugares en los que puede trabajar.

Para calcular el índice de la rotación de personal se tienen que basar en las entradas y salidas del personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización.

La rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el numero medio de empleados, en el área y en el periodo contable.

El índice de rotación de personal dice mucho sobre la empresa, es decir, si la empresa presenta un índice de rotación alto quiere decir que la empresa no puede retener a sus empleados, ya sea por que no les gusta el trabajo o por diversas razones, y un índice de rotación bajo tampoco es conveniente por qué demostraría un estancamiento de la organización.

No existe un índice de rotación ideal, sino que esto lo determinara cada empresa según sus situaciones.

La rotación de personal es un efecto de determinadas circunstancias ya sean de situaciones externas o internas de la empresa. Las situaciones externas pueden ser la oferta de trabajo en otras empresas, y para determinar las causas internas de la rotación de personal se tiene que hacer una investigación con los trabajadores que dejen de trabajar para la empresa por medio de entrevistas de desvinculación y también la empresa tiene que investigar ciertos datos que pasen desapercibidos para el trabajador.

La información obtenida de las entrevistas de desvinculación y de otras fuentes permiten a la empresa analizar su política de recursos humanos, para que así si tiene algún error pueda corregirse.

La rotación de personal involucra costos primarios que se refieren a lo que se gasta para poder contratar al personal para que cubra las vacantes que hay por la rotación de personal, es decir son todos los costos que se realizan para el reclutamiento, selección, e integración; para los trabajadores que apenas van a entrar ala empresa y costos de desvinculación para los trabajadores que dejan la empresa.

Los costos secundarios de la rotación de personal se refiere a los gastos en la producción, a las actitudes que el personal opte por la rotación de personal, gastos extras por personal que se contrate para no dejar la vacante vacía. La rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo.

A mediano y a largo plazo la rotación causa perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y principalmente al empleado como individuo, o socialmente en relación con su familia.

El ausentismo es la ausencia del trabajador a la empresa no ovacionada por enfermedad o permiso del patrón, es decir es cuando el trabajador falta cuando debería de estar trabajando normalmente..

Las causas de ausentismo son muy variadas y no siempre dependen del trabajador, si no que puede ser por que su trabajo ya no le guste o no le sea motivante.

Los factores intrinsicos del ausentismo se pueden deber al:

Nivel de empleo o sea que piensan que ya en su trabajo no los pueden correr, o lo contrario por que piensa que puede ser despedido. Salario y esto es desde el punto de vista de cada trabajador. Sexo y situación familiar y edad ya que se nota que los trabajadores menores de veinte años faltan mas a su trabajo.

ENSAYO GENERAL

La Administración de Recursos Humanos tiene (y necesita) un sistema multivariado por el hecho de tratar directamente con personas y organizaciones para lograr la eficacia y la eficiencia dentro de una empresa. Esto lo logra actuando dentro y fuera de la empresa mediante diferentes técnicas, como selección, reclutamiento, análisis de puestos, auditoría del Mercado de recursos humanos, etc.

La contingencia en la ARH es necesaria ya que ésta puede ser centralizada o descentralizada dentro de la organización, teniendo la primera como ventaja que las decisiones sean uniformes y como desventaja que no se tomen las decisiones apropiadas por la distancia que existe entre las áreas de la empresa y la segunda tiene como ventaja la rapidez en la toma de decisiones pero como desventaja la diversificación de punto de vista en éstas. Las políticas obligan a la ARH a ser sistemática, ya que deber verificar su cumplimiento mediante la alimentación de los recursos humanos, mediante su análisis, su evaluación, su mantenimiento, desarrollo y control. Las políticas servirán para guiar la forma de aplicación de los recursos humanos en la organización, por lo tanto, habrá políticas generales y dirigidas a puestos específicos.

En lo que se refiere a la planeación de la ARH, existen varios enfoques:

1. El de Heneman y Seltzer; sostiene que el incremento de la productividad depende de la expansión, tecnología y recursos de la empresa.
2. El de Kingstrom, se enfoca en determinar valores históricos y futuros de la mano de obra.
3. El de Haire, basado en el flujo de personal de la empresa
4. El de Sikula toma en cuenta el objetivo, la organización, sus recursos humanos y sus planes.

La principal dificultad de la ARH es tratar directamente con personas y organizaciones, ya que estas son cambiantes y por lo tanto la vuelven más compleja.

La organización al ser un sistema abierto permite el ingreso de diversos recursos e interactúa con otros sistemas en el medio ambiente y de éste recibe información para la toma de decisiones; debe dar mayor prioridad a la salida y entrada de Recursos Humanos, los cuales se obtienen del Mercado de Recursos Humanos, el cuál está constituido por los individuos aptos para el trabajo y el Mercado de Trabajo está constituido por las ofertas de trabajo ofrecidas por las empresas.

La rotación de personal es el intercambio de trabajadores entre las organizaciones y el medio ambiente. La desvinculación del personal tiene que corregirse con la contratación de nuevos trabajadores. El índice de la rotación de personal define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados en la empresa. El índice de la rotación ideal sería aquel que permita retener al personal de buena calidad y sustituir a los malos elementos, pero no hay un número que defina el mejor índice de rotación sino que éste se determinará según la empresa de la que se trate. La rotación de personal es la consecuencia de fenómenos externos e internos, se puede citar con un fenómeno externo la oferta de trabajo por los competidores en el medio, y para determinar los fenómenos internos se tiene que hacer entrevistas de desvinculación a los trabajadores que se separen de la empresa y buscar dentro de la organización datos que no haya proporcionado el trabajador. La rotación de personal involucra costos primarios y secundarios; los costos primarios las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes y los secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta una vacante. La rotación de personal causa daños a la empresa, a la economía y al empleado como individuo o en relación con su familia.

El ausentismo es el tiempo en que el empleado de una empresa no está trabajando cuando debería de hacerlo. Algunas de los factores que ocasionan el ausentismo son la falta de motivación por el trabajo realizado ya sea porque es un experto en su trabajo o porque el trabajo no le gusta; otro de los factores de ausentismo es el nivel de empleo, salarios, sexo, edad y situación familiar.

CONCLUSIÓN

Es necesaria la aplicación de la ARH dentro de una organización, sea cual sea su magnitud, giro y número de empleados. Para que dé resultados óptimos y el logro de los objetivos (eficiencia y eficacia) deben aplicarse de manera adecuada las políticas y los planes, que como hemos explicado, son muy variados, cambiantes y amplios.

Además es necesario que personas especialistas en el área verifiquen la aplicación y funcionamiento de la ARH, para evitar errores en la toma de decisiones y en la organización; en este aspecto entra la buena función de los directivos de la organización, dentro de la función de línea y staff y el que permita su adecuada intervención.

El carácter multivariado facilita los estudios que debe realizar la ARH, ya que el carácter de las personas y la estructura de las organizaciones son variables y necesitan diversos enfoques para su trato.

La ARH es necesaria para la aplicación y cambio de los Recursos Humanos, ya que al realizar la rotación de personal se tiene que tomar en cuenta todas las necesidades básicas del puesto para que así se pueda cubrir rápidamente la vacante con el menor costo posible y con la mejor eficiencia.

La ARH también puede beneficiar a que el ausentismo disminuya, determinando cuáles son los factores por los cuales el trabajador falta al trabajo y así poder darles otras funciones o colocarlos en puestos diferentes según sus necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto; Administración de recursos humanos; Ed. McGraw Hill, 1999, Quinta Edición, México; Paginas 127 a 172.

<http://www.itlp.edu.mx>

Resumen:

Carácter multivariado y contingencia de la ARH; La ARH como responsabilidad de línea y función de staff; La ARH como un proceso; Políticas, Objetivos, Planeación y Dificultades de la ARH. Subsistema de oferta de Recursos Humanos. El ambiente organizacional; Mercado de Recursos Humanos mercado de trabajo; Índice y determinación de las causas y costos de Rotación de Personal (factores intrínsecos); Ausentismo.