

Guía rápida para la Organización de Recursos Humanos

Por Matías Sales

1. Diagnóstico

Determinación del sistema de organización

El nivel o posición que Recursos Humanos ocupe dentro de la **estructura organizacional** puede ser:

- **Nivel institucional:** nivel jerárquico de dirección, o sea, con capacidad de decisión.
- **Posición de asesoría:** brinda consultoría y servicios de staff. El Departamento de RRHH está vinculado a la Alta Dirección y a la Organización: todas las políticas y procedimientos elaborados y desarrollados por RRHH requieren el aval de la Dirección para que puedan ejecutarse en la organización.

Determinación del estilo de administración

- **Sistema 1. Sistema autoritario y fuerte.** Consiste en un ambiente de desconfianza hacia los subordinados, en el que hay poca comunicación y se hace énfasis en recompensas o castigos ocasionales. Las decisiones están centralizadas en la cúpula de la organización.
- **Sistema 2. Sistema autoritario benévolo.** Consiste en un clima de confianza condescendiente (típica del amo hacia el esclavo) en el que hay poca comunicación, castigos potenciales, poca interacción humana y algunas decisiones están centralizadas, y se basan en prescripciones y rutinas.
- **Sistema 3. Sistema participativo, consultivo.** Consiste en un ambiente en el que hay más confianza, aunque todavía no es total. Existen algunas recompensas, hay interacción humana moderada, pequeña vinculación individual y una apertura relativa de directrices, y permite que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.
- **Sistema 4. Sistema participativo de grupo.** Consiste en un ambiente de completa confianza en el que los subordinados se sienten libres para actuar en equipos, y en el que las actitudes son positivas y las ideas constructivas; hay participación y vinculación grupal, de manera que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Cuanto más cerca del sistema 4 esté el estilo de administración, habrá mayor probabilidad de que la productividad sea alta, haya buenas relaciones laborales y se obtenga una elevada rentabilidad. Así mismo, cuanto más se aproxime una organización al sistema 1, mayor será la probabilidad de ser ineficiente y de sufrir crisis financieras frecuentes. La experiencia ha demostrado que administrar por medio del sistema 1 (políticas coercitivas de reducción de costos, por ejemplo) produce buenos resultados a corto plazo (en términos de capital y no de ganancias), aunque evidencia desventajas a largo plazo (insatisfacción y frustración en el personal). En consecuencia, la aplicación del sistema 1 causa una influencia tan negativa que hace que el sistema no funcione. El análisis de los estilos de administración, de las actitudes y de las motivaciones del personal es el barómetro que indica si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir.

2. Planeamiento de RRHH

- Determinación de la cantidad de RRHH
- Determinación de la calidad (talento requerido) de RRHH, para llevar a cabo los objetivos organizacionales

3. Políticas de Recursos Humanos

1. **Alimentación** (investigación de mercado de RRHH; reclutamiento; selección; integración)
2. **Aplicación** (análisis y descripción de puestos; planeación y distribución de RRHH; plan de carreras; evaluación del desempeño)
3. **Mantenimiento** (administración de salarios; plan de beneficios; higiene y seguridad en el trabajo; relaciones laborales)
4. **Desarrollo** (capacitación; desarrollo de RRHH; desarrollo organizacional)
5. **Control** (base de datos; sistema de información; auditoría de RRHH)

1. Políticas de Alimentación de RRHH

- Fuentes de reclutamiento, técnicas de reclutamiento, cantidad de RRHH requeridos.

- Criterios de selección y patrones de calidad para la admisión (aptitudes físicas e intelectuales, experiencia, capacidad de desarrollo)
 - Definición de programa de ambientación (tutorial, inducción, etc.)
- 2. Políticas de aplicación de RRHH**
- Requisitos básicos (intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y atribuciones del cargo.
 - Criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal. Definición de posibles posibilidades futuras dentro de la organización.
 - Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los RRHH mediante la evaluación de desempeño.
- 3. Políticas de mantenimiento de RRHH**
- Definición de criterios de remuneración directa (salario).
 - Criterios de remuneración indirecta (beneficios sociales acordes a las necesidades)
 - Cómo mantener motivado al personal (satisfacción de necesidades, clima laboral, etc.)
 - Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales.
 - Buenas relaciones con sindicatos y representantes del personal.
- 4. Políticas de desarrollo de RRHH**
- Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación constante del personal.
 - Criterios de desarrollo de RRHH a mediano y largo plazo, revisando la realización continua del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
 - Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.
- 5. Políticas de control de los RRHH**
- Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativos y cualitativos del personal.
 - Criterios para mantener auditoría permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los RRHH.

Fuente: Chiavenato, I., *Administración de Recursos Humanos*