

LA GESTIÓN DEL PERSONAL DE APOYO EN LAS ORGANIZACIONES

Reynaldo Velázquez Zaldívar

Ingeniero Industrial (1991). Doctor en Ciencias Técnicas (2002). Master en Gestión de Recursos Humanos (1996). Vicerrector de Economía de la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Profesor titular de la Universidad de Holguín.

Clara Marrero Fornaris

Ingeniera Industrial (1986). Doctor en Ciencias Técnicas (2002). Master en Gestión de Recursos Humanos (1996). Profesora titular de la Universidad de Holguín. Vice-decana de Investigación y Postgrado de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín.

Leonardo Ortega Rosales

Ingeniero Industrial. Director de Capital Humano en Empresa Eléctrica Granma. Actualmente cursa Maestría en Ingeniería Industrial en la Universidad de Holguín.

RESUMEN

El presente trabajo muestra el enfoque teórico metodológico aplicado para perfeccionar el sistema de Gestión de los Recursos Humanos que laboran en los procesos de apoyo de una organización. El estudio pretende eliminar las insuficiencias en las actividades claves del sistema de Gestión de Recursos Humanos (GRH) que limitan su contribución a una adecuada gestión organizacional.

El trabajo está compuesto de tres partes, en la primera se abordan los principales conceptos que sirvieron de base para el desarrollo de la investigación y el modelo de GRH que sustenta la aplicación en una organización seleccionada. En la segunda se reflejan los procedimientos metodológicos propuestos para el Diseño y funcionamiento de cada actividad clave del sistema de Gestión de Recursos Humanos. Por último se muestran los principales problemas que afectan la Gestión de los Recursos Humanos de los procesos de apoyo y se propone la

estrategia para el perfeccionamiento de la misma.

INTRODUCCIÓN

El Perfeccionamiento de la gestión organizacional conduce a la necesidad de aplicar herramientas de avanzada de dirección como solución permanente, integral y sistemática a las deficiencias e insuficiencias de la actual gestión.

Los recursos humanos constituyen el elemento más importante y dinámico en la gestión empresarial, en especial el personal cuya labor tiene que ver directamente con la esfera del aseguramiento de las diferentes actividades que permiten la creación y mantenimiento de la infraestructura, ambiente y servicios para los procesos principales.

El presente trabajo muestra el enfoque teórico metodológico aplicado para perfeccionar el sistema de Gestión de los Recursos Humanos que laboran en los procesos de apoyo de una organización. El estudio pretende eliminar las insuficiencias en las actividades claves del sistema de Gestión de Recursos Humanos (GRH) que limitan su contribución a una adecuada gestión organizacional.

LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LAS ÁREAS DE APOYO DE UNA ORGANIZACIÓN.

El proceso de perfeccionamiento de la gestión no es más que un proceso de sistematización y reordenamiento fundamentalmente, que se garantiza con los recursos humanos idóneos y disponiendo de los medios materiales adecuados.

El proceso de Perfeccionamiento de la gestión, consta de tres fases o pasos:

- Elaboración de la política de la organización.
- Aplicación de la política a través de los sistemas y subsistemas que integran su gestión: diagnóstico y diseño de soluciones.
- Institucionalización de las soluciones: resoluciones, instrucciones, regulaciones, manuales, metodologías, normas y procedimientos, reglamentos, etc.

Existen múltiples enfoques para abordar esta problemática, uno de los más aceptados divide a la Gestión de la organización en los siguientes elementos:

1. Gestión de los procesos
2. Gestión Económica -Financiera.
3. Gestión de Calidad.
4. Gestión de Comercialización.
5. Gestión Logística.
6. Gestión de Recursos Humanos.

Por lo general la atención al personal de los procesos principales aparece más exhaustivamente tratado en la literatura científica y en la normatividad vigente en el país. Sin embargo en las organizaciones labora un grupo importante de trabajadores, en ocasiones casi el 50% de la plantilla aprobada, cuyo desempeño contribuye a la calidad de las diferentes actividades que generan los procesos vitales. En muchas ocasiones los fallos de las actividades de apoyo lastran los esfuerzos realizados en la organización de actividades claves.

Entre las llamadas áreas de apoyo que resultan significativas por su impacto:

- Alimento
- Almacenes
- Transporte
- Servicios generales
- Mantenimiento
- Economía
- Recursos Humanos

En ocasiones se aprecian las siguientes insuficiencias, por solo mencionar algunas:

- La alimentación ofertada en el evento no tiene la calidad esperada o no llegó en tiempo.
- El servicio efectuado se realizó de manera incorrecta evidenciando torpeza y falta de competencias en esta esfera.

- El transporte para la búsqueda de los invitados no llegó en tiempo y se retrasó el inicio de la actividad.
- El local para la actividad está sucio y sin las condiciones adecuadas.
- La decoración necesaria, ambientación no llegó a tiempo o se hizo de manera incorrecta
- Los recursos financieros no estaban listos para asegurar las compras asociadas a la actividad
- Trámites burocráticos impiden disponer de los recursos necesarios para desarrollar determinada actividad

Como se puede apreciar muchas de estas insuficiencias están asociadas a la falta de competencia, compromiso y congruencia de los recursos humanos que desarrollan las labores de apoyo a los procesos principales. De ahí la necesidad de priorizar la gestión de este personal de la manera mas adecuada posible para lograr la motivación, competencia y pertinencia de estos con la institución donde laboran. El Sistema de Gestión de Recursos Humanos de las áreas de apoyo en la organización estudiada asume como base el modelo general para la gestión de recursos humanos, el que se muestra en la figura 1.

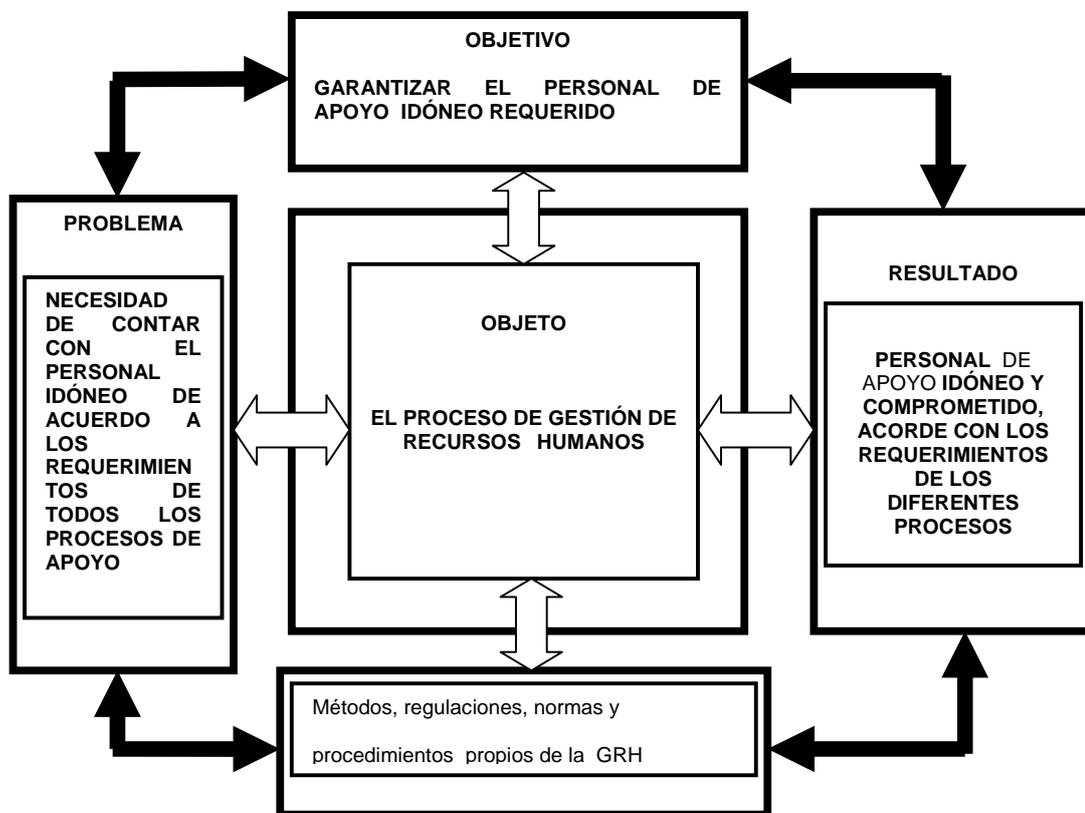


Figura 1 Pertinencia de la Gestión de Recursos Humanos de las áreas de apoyo.

Alcanzar los resultados previstos de contar con el personal comprometido y acorde con los requerimientos, estará en dependencia de lo que se logre al respecto en el proceso de gestión de los recursos humanos y en ello, la concepción integral o sistémica del mismo y en particular del personal que trabaja en las áreas de apoyo, es decisiva para el alcance de los objetivos estratégicos de la organización, y por tanto de la pertinencia.

SUBSISTEMAS O COMPONENTES DEL MODELO DE GRH

- Provisión
- Empleo

- Formación
- Preservación
- Control

A continuación se reflejan los componentes de modelo, las actividades claves de GRH que los integran y las principales insuficiencias que se manifiestan en su ejecución actual en la organización objeto de estudio.

Provisión: integrado por reclutamiento, selección e integración inicial.

- No se tienen bien identificadas y evaluadas las posibles fuentes. Existen criterios con cierto fundamento, pero falta precisión respecto a la situación de la oferta y demanda de trabajo.
- No se tienen programas para el reclutamiento y selección del personal.
- Insuficientes acciones para la preparación inicial del personal de nuevo ingreso.

Empleo: integrado por diseño de cargos u ocupaciones, planeación de Recursos Humanos y evaluación de desempeño

- No existe la planeación de necesidades a corto, mediano y largo plazo del personal.
- No se cuenta en general, con el diseño actualizado de los cargos.
- No existe programa de ampliación y enriquecimiento de cargos, horizontal y vertical.
- No se garantiza la evaluación del desempeño individual en todos los cargos y/o existen deficiencias en las que se realizan.
- Se evidencia falta de correspondencia entre los resultados del trabajo en las áreas de apoyo y la evaluación de los trabajadores.

Formación: integrado por formación de los Recursos Humanos y la planeación de carreras

- Insuficiente superación de los especialistas y directivos en correspondencia con las necesidades de los cargos.
- Poco interés por parte de los especialistas para la investigación científica en

temáticas del trabajo, obtención de grado científico, maestrías y diplomados.

- No considerado este indicador como elemento de la evaluación del desempeño.
- No existe un plan de formación y desarrollo en función de las exigencias del cargo.
- Insuficientes actividades de superación interna (seminarios, temas debates, estudio individual orientado, entre otras).

Preservación: Estimulación al trabajo

- Incumplimiento de las expectativas individuales, fundamentalmente referidas a salario, autorrealización, reconocimiento social, estímulos y recompensas.
- Insuficiente la mejoría de las condiciones de trabajo y la atención a los trabajadores de acuerdo con las necesidades actuales y proyección al respecto.

Control: Auditoría de Gestión de los Recursos Humanos

- No se realiza control o auditoría sistemática que permita la retroalimentación sobre el comportamiento de cada uno de los subsistemas de gestión de recursos humanos que se desarrollan.
- Insuficiente el vínculo existente entre las áreas de apoyo y de Recursos Humanos para el control.

Para el diseño y funcionamiento de estas actividades se seleccionaron un grupo de procedimientos con las necesarias adecuaciones a las características particulares de la organización, estos son:

- Procedimiento metodológico para el análisis y descripción de los cargos ocupacionales (Velázquez y De Miguel, 2002)
- Procedimiento Metodológico para la Planeación de los Recursos Humanos (De Miguel, 2007)
- Procedimiento metodológico para la Selección del Personal (Zayas, 2002)
- Procedimiento para la Evaluación del Desempeño.
- Procedimiento para la Formación y Desarrollo (Marrero, 2002)
- Procedimiento metodológico de Diseño de Sistemas de Estimulación (Álvarez,

2003)

- Procedimiento Metodológico para desarrollar Auditorías de Gestión de Recursos Humanos (Velázquez, 1996)

ESTRATEGIA PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL PERSONAL DE APOYO EN LA ORGANIZACIÓN SELECCIONADA.

A partir de las insuficiencias detectadas y tomando en consideración los procedimientos anteriores se diseñó la estrategia para el perfeccionamiento de la GRH en las áreas de apoyo. Entre las principales líneas de acción se destacan las siguientes:

- Lograr una opción de candidatos que posibilite el análisis de alternativas y su valoración integral.
- Garantizar en los procesos de selección, la comparación entre las características individuales de los candidatos y los requerimientos y exigencias del cargo específico e institucional en general, según el diseño actualizado del mismo.
- Incrementar en los procesos de reclutamiento y selección, la utilización de técnicas tales como entrevistas, verificaciones, pruebas psicológicas y análisis en grupos de expertos.
- Establecer un programa básico para la preparación inicial del trabajador de nuevo ingreso en el área.
- Evaluar con mayor integridad la proyección de las necesidades de personal teniendo en cuenta jubilaciones promociones, estimulaciones, licencias y la aplicación de procesos de análisis y enriquecimiento de cargos y de formación y desarrollo.
- Actualizar el diseño de los cargos del área y desarrollar procesos de análisis y enriquecimiento de los mismos, en función de las necesidades del área.
- Perfeccionar el sistema de evaluación convirtiéndolo en verdadera evaluación del desempeño del individuo en el cargo que posibilite su utilización en los planes de preparación de cuadros y reservas, incentivo salarial, planes de formación, rotación de cargos, planes de desarrollo, enriquecimiento del cargo, estimulación, reconocimiento social, detección de necesidades y otras.

- Garantizar la formación básica de todo el personal para los diferentes cargos, priorizando la atención al cliente, cortesía y protocolo, comunicación.
- Lograr la rotación por los cargos como vía importante de superación.
- Garantizar que para la retribución, el reconocimiento y la estimulación, se establezca como principio la relación directa con el cumplimiento de los objetivos, los resultados individuales alcanzados en el desempeño del cargo y el aporte al colectivo.
- Lograr el mejoramiento sistemático de las condiciones de trabajo de las áreas y las facilidades generales para el personal.
- Valorar de forma sistemática el nivel de motivación, satisfacción, compromiso e implicación del personal de las áreas, a través de entrevistas, encuestas y encuentros.
- Garantizar que expertos realicen de forma sistemática la evaluación de la Gestión de Recursos Humanos que se desarrolla en las áreas de apoyo.
- Elevar permanentemente la implicación de los directivos de las áreas de apoyo con la Gestión de Recursos Humanos que se realiza.
- Perfeccionar las relaciones de trabajo de las áreas de apoyo con la Dirección de Recursos Humanos de la entidad, para la aplicación y desarrollo de conjunto del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

CONCLUSIONES

El perfeccionamiento de la gestión en las organizaciones requiere del perfeccionamiento de la Gestión de los Recursos Humanos en las áreas de administración y servicios al constituir sus trabajadores un personal vital en el aseguramiento de la calidad de los procesos principales. La implementación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en las áreas de apoyo, exige el diseño o adecuación de procedimientos metodológicos para el desarrollo de diferentes actividades o procesos de Recursos humanos.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Beer, et al. (1989).** Gestión de Recursos Humanos. España. Editorial Ministerio del Trabajo.
2. **Chiavenato, Idalberto (1990).** Administración de recursos humanos. México, Editorial Altos. 580 p.
3. **Cuestas Santos, Armando (2005)** Tecnología de gestión de los recursos humanos. Editora Academia. La Habana. Cuba. P72.
4. **De Miguel Guzmán, Margarita (1996).** Metodología para la Planeación de Recursos Humanos. (Tesis para optar por el Grado Académico de Máster en Dirección). Villa Clara. U.C.L.V. 83 p.
5. **Marrero, C. (2002).** Procedimiento metodológico para la gestión de la formación. (Tesis para optar por el grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas). La Habana. I.S.P.J.A.E. 100 p.
6. **Velázquez Zaldívar, Reynaldo (1996).** Diseño y Aplicación de un procedimiento metodológico para la realización de Auditorías de Gestión de Recursos Humanos. (Tesis para optar por el grado académico de Máster en Gestión de Recursos Humanos). La Habana. I.S.P.J.A.E. 96 p.
7. **Velázquez, R. (2002).** Modelo de Mejora continua para la Gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en Empresas de la Industria Alimentaria. (Tesis para optar por el grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas). La Habana. I.S.P.J.A.E. 100 p.
8. **Zayas, P. (2002)** La Selección de personal en la Empresa. (Tesis para optar por el grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas). La Habana.