

### **1.3. Departamento de Recursos Humanos.**

Los objetivos de una organización son hacer frente a las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes por estos logros y, en último término, satisfacer las necesidades de su personal. Sin embargo, el logro de los objetivos depende sobre todo de los esfuerzos del personal. Por consiguiente, es necesario no solo reconocer la importancia de la labor del departamento de recursos humanos sino también la de que los gerentes de área reconozcan al recurso humano en las operaciones diarias de una organización.

La función de personal dirige su atención al reconocimiento de los problemas administrativos relacionados con los recursos humanos y subraya la efectividad del personal en sus trabajos como la clave del éxito administrativo.

Una organización necesita personal de nivel operativo y de apoyo, así como de nivel administrativo y directivo para realizar toda una gama de actividades. Es por esto que el trabajo del departamento de recursos humanos es tan importante, pues el éxito de la organización depende de que tan eficaz sea este para dotarlo de personal competente. Por lo común el departamento de personal de una empresa que empieza es pequeño y depende de un administrador ejecutivo de nivel medio, pero a medida que aumentan las exigencias que recaen sobre él y surgen nuevas demandas, aumenta también su importancia y complejidad, hasta que llega a un punto en que es necesario que el personal del departamento de recursos humanos aumente su nivel de especialización para afrontar el crecimiento. Si el departamento continúa creciendo, se divide en secciones muy especializadas.

#### ¿Por qué es necesaria la creación de un departamento de personal?

La función de personal se ha vuelto muy importante para la administración de las organizaciones. Los diversos factores que han contribuido a este fenómeno son los que se explican a continuación:

Puestos de gerentes de áreas complejas. El aumento en las responsabilidades que los gerentes de área de una empresa tienen que enfrentar los ha obligado a pedir ayuda especializada. Y como los problemas más importantes y urgentes de resolver por lo general se relacionan con el personal, han tenido que recurrir a los especialistas en la administración de recursos humanos y con ello han contribuido al establecimiento y desarrollo del departamento de personal.

Influencias externas. Se considera como influencias externas a las leyes y reglamentos (Ley Federal del Trabajo, Ley del Seguro Social) que rigen las relaciones laborales, las cuales crearon la necesidad de capacitar a gente que pueda interpretarlas y elaborar programas que aseguren su cumplimiento. Otras influencias externas que también desempeñaron un papel muy importante en el desarrollo de la función de personal son los sindicatos y el mercado de trabajo. Lo anterior permite concluir que estas influencias contribuyeron en mucho mayor grado al desarrollo de la función de personal.

Necesidad de congruencia. Confiar sólo en el criterio de los gerentes de área para tomar decisiones que afecten al personal suele conducir a que se trate a los empleados de manera incongruente. Por ejemplo, algunos gerentes pueden basar su decisión para conceder aumentos de salarios a sus subalternos en sus simpatías personales, en tanto que otros pueden basarla en la manera en que éstos se desempeñen. El problema es que estas incongruencias provocan que los trabajadores sientan que no se les da un trato justo.

Necesidad de pericia. Todos los factores hasta aquí expuestos han vuelto más complejas las funciones de personal y esto ha llevado a que sólo puedan ser realizadas por personas experimentadas, con pericia.

Reconocimiento de la importancia de los recursos humanos. Las organizaciones terminaron por reconocer que los recursos humanos como insumo son vitales para el éxito de las organizaciones sociales, por consiguiente, dieron también mayor importancia al papel que la función de personal desempeña en una empresa.

### **1.3.1. Estructura**

Un departamento especializado en los trabajadores de organizaciones medianas o grandes emplea tanto tiempo en el área de recursos humanos que es adecuado denominarlo departamento de personal o de recursos humanos. En organizaciones pequeñas puede no existir tal departamento, dado que los diversos componentes centralizados de la función de personal pueden ser manejados por el propietario o el ejecutivo en jefe.

La estructura formal de una organización define la autoridad, las responsabilidades y las funciones que deben ser ejecutadas en cada puesto, pero en ello y, por consiguiente, en la administración de personal también influyen los trabajadores.

Para ubicar de manera correcta el nivel jerárquico de una unidad de recursos humanos, hay que recurrir primero a la estructura general de la organización. Existen diversos tipos de estructura organizacional, pero los más comunes son: la organización lineal, la organización funcional y la organización de línea y asesoría. El tipo de estructura organizacional que se aplica depende del tipo y tamaño del organismo social. El autor D. Hampton señala que para diseñar la estructura de una organización es necesario identificar las condiciones estratégicas y tecnológicas, así como el medio ambiente en que ésta funciona.

La función de recursos humanos debe ubicarse en el mismo nivel jerárquico que las de producción, mercadotecnia y finanzas.

Esto se debe a las razones que se exponen a continuación:

a) La primera es que el departamento de personal ganó importancia conforme avanzó el progreso industrial y tecnológico del país, así que es necesario ubicarlo en el mismo nivel que las otras funciones operacionales básicas.

b) La segunda es como una función operacional integradora, o sea que atiende y asesora en materia de personal a todos los departamentos de la organización, requiere tener amplias facultades.

La estructuración orgánica del departamento de recursos humanos reflejará no sólo las funciones que le corresponden, sino también el tamaño de la organización. Cuando la organización es pequeña el área de personal puede constar sólo de un responsable, un auxiliar y una secretaria; sin embargo, cuando es mediana, requiere la creación de un departamento de personal con dos secciones y, cuando es grande, necesita incluir varios administradores subordinados, quienes informarán al gerente de área.

#### Departamento de Personal:

##### -Sección de empleo:

- Reclutar personal
- Seleccionar personal
- Contratar personal
- Tramitar movimientos de personal

##### -Sección de nómina:

- Control de asistencia del personal
- Elaborar nómina
- Realizar pago de sueldos

#### Gerencia de recursos humanos:

##### -Departamento de admisión y empleo:

- Planeación de recursos humanos
- Reclutar y seleccionar
- Contratación
- Inducción

##### -Departamento de sueldos y salarios:

- Asignación de funciones
- Determinación de salarios
- Calificar méritos
- Incentivos y premios

##### -Departamento de capacitación:

- Detección de necesidades
- Capacitación
- Desarrollo

#### Gerencia de administración:

##### -Subgerente de empleo:

- Planear recursos humanos
- Reclutar y seleccionar
- Contratación

- Inducción
- Registro
- Otros

-Subgerente de sueldos y salarios:

- Asignación de funciones
- Normas de trabajos
- Estudio de sueldos
- Clasificación de trabajadores
- Evaluación de desempeño

-Subgerente de relaciones industriales:

- Negociaciones colectivas
- Acciones legales
- Quejas
- Planes de sugerencias
- Prestaciones

-Subgerente de capacitación:

- Programa de capacitación
- Instructores
- Instalaciones y material
- Evaluación

El cumplimiento de los diversos objetivos y funciones que le corresponden al departamento de personal dependerá de que éste se organice para alcanzarlos de manera óptima. En primer lugar, deberá enfocarse en la imagen del colaborador y en desplegar la disposición y capacidad de rendimiento de éste en todas las áreas funcionales. Sin embargo, no basta con impulsar el cambio de funciones de la administración moderna de personal y adaptarse a él, también es necesario comprender sus consecuencias. En segundo lugar, es necesario dotar al departamento de personal con la plantilla correspondiente de trabajadores, darle la importancia necesaria dentro de la organización de la empresa y, sobre todo, diseñar adecuadamente la organización del departamento. En la actualidad, esta última exigencia está muy lejos de verse satisfecha. Si comparamos las distintas formas en que se organiza el departamento de personal en diferentes empresas, podremos comprobar que la estructura organizacional de esta función operacional varía mucho entre unas a otras. Estas diferencias en la organización del departamento de personal probablemente son más grandes que las que se observan en otras áreas funcionales.

Estas diferencias tienen su origen en diferentes causas, una de ellas se relaciona con el ramo y el volumen de la empresa; otra con la influencia del desarrollo de cada una de las empresas y con las exigencias que se desprenden de la administración de personal dentro de las organizaciones.

Pero una de las causas más importantes es, sin duda, que desde hace unas dos décadas (en México) la administración de personal dentro de las empresas ha pasado a primer

plano y, por lo tanto, no ha sido posible iniciar el proceso de transformación en la estructura de su organización, el cual incluye el planteamiento de nuevos campos de acción de la función de personal en las organizaciones para que alcance una forma uniforme.

Las funciones específicas asignadas al departamento de personal influyen en el tamaño de éste y en el número de personas que emplea. La estructura interna de las empresas y la organización interna del departamento de personal de éstas varían mucho entre una y otra, sin embargo, existen ciertos modelos comunes que permiten un análisis y una descripción útiles.

El número de empleados en un departamento de personal, en relación con el total de fuerza de trabajo empleada en una empresa, dependerá del tamaño de ésta, de la disponibilidad de recursos financieros y del alcance de sus planes y objetivos.

La función del personal a nivel departamental o divisional abarca todas las funciones operacionales (producción, mercadotecnia, finanzas). En síntesis, es responsable de toda la organización.

Los autores Pigars y Ayers señalan que la función de personal tiene autoridad de línea y de asesoría, ya que es responsable, en todos los niveles y en toda la empresa, de la planeación de recursos humanos, del proceso de dotación de personal, de la administración de sueldos, de la capacitación y desarrollo y de las relaciones laborales. En algunos casos puede desempeñar ciertas funciones de personal para otros departamentos como un servicio, sin embargo, en la mayoría de los casos su papel es el de administrar, capacitar, controlar, evaluar personal y ayudar a los gerentes y jefes de área a desempeñar sus funciones con mayor eficacia.

El éxito de un departamento de personal depende, en gran parte, de que los gerentes de área lo consideren como un auxiliar, es decir, de que siempre le soliciten la asesoría de personal y nunca tenga que imponerla. El administrador del departamento de personal no transmite órdenes a los miembros de línea de la organización o a los empleados que la integran, sólo puede ordenar a los miembros de su propio departamento.

### **1.3.2. Objetivos.**

En la práctica, el éxito del departamento de recursos humanos depende de que logre sus objetivos, los cuales se derivan de los objetivos organizacionales. Los objetivos del departamento de personal, los cuales deben expresarse por escrito, en la práctica sirven como guía para fijar las funciones principales de éste.

Los cinco objetivos de un departamento de recursos humanos son los siguientes:

- 1.- Proporcionar a la organización la fuerza laboral eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales, y aconsejar a otros departamentos.
- 2.- Planear los recursos humanos para asegurar una colocación apropiada y continua.

3.- Mejorar la calidad de los recursos humanos para aumentar su eficacia en todos los niveles de la organización.

4.- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación para cumplir los objetivos organizacionales e individuales del personal.

5.- Aumentar la eficacia y eficiencia administrativa de la organización con los recursos humanos disponibles.

### **1.3.2. Funciones.**

La función principal de este departamento consiste en planear los recursos humanos para asegurar sean colocados de manera adecuada y en las cantidades correctas. Pero a este departamento le corresponde también:

- Suministrar personal idóneo a todos los departamentos de la organización en forma eficiente.
- Efectuar una adecuada contratación e inducción del nuevo personal a fin de lograr un comienzo productivo.
- Fijar un sistema de remuneración justa para alcanzar los niveles deseados de desempeño.
- Ejercer programas permanentes de capacitación y desarrollo de personal que aumenten su capacidad operativa.
- Ejercer una adecuada administración del contrato colectivo de trabajo y lograr adecuadas relaciones laborales.
- Promover, junto con el sindicato, programas de higiene y seguridad.
- Establecer adecuadas comunicaciones y relaciones humanas.
- Hacer respetar la autoridad y mantener la disciplina requerida en la organización.
- Prestar servicios a todo el personal.