

AUSENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA
ORGANIZACIÓN

Diplomado en Gestión de Recursos Humanos

Facultad de Psicología

Universidad de la Sabana

Mónica Ortega Castañeda

Marzo 11 de 2006

Resumen

El objetivo del presente trabajo es investigar sobre la importancia de un área de Recursos Humanos en la Organización. El área de Recursos Humanos es la encargada del personal de la organización. Esto implica diferentes procesos los cuales va a ayudar a encaminar la estrategia corporativa y a enlazarla con la estrategia de los Recursos Humanos. TECCA LTDA es una compañía dedicada a la combustión y tratamiento de aguas. Es una empresa pequeña la cual no cuenta con los beneficios de tener un departamento que se encargue de sus empleados. De esta forma al finalizar este estudio, se quiere plantear cuáles serían los beneficios que un departamento de Recursos Humanos puede traer a esta organización.

Palabras claves: Departamento de Recursos Humanos. Estrategia corporativa

Abstract

The aim of the present work is to investigate on the importance of an area of Human Resources in the Organization. The area of Human Resources is the manager of the personnel of the organization. This implies different processes which it is going to help to direct the corporate strategy and to it connect with the strategy of the Human Resources. TECCA LTDA is a company dedicated to the combustion and water treatment. It is a small company which does not possess the benefits of having a department that one entrusts of his personnel. Of this form on having finished this study, one wants to raise which would be the benefits that a department of Human Resources can bring to this organization.

Key words: Human resources. Corporate strategy.

AUSENCIA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

La gestión de Recursos humanos, es esa área clave de la organización. En un contexto globalizado, en donde todas las empresas están buscando estrategias para mejorar su competitividad. Muchas empresas de hoy en día, en Colombia, no han visto la necesidad de implementar un departamento de recursos humanos, el cual va a ser esa parte estratégica de la organización. Las organizaciones de hoy en día se centran en productividad, tecnología, pero han dejado a un lado el desarrollo del potencial de las personas. Por años, estos altos directivos han trabajado sólo en búsqueda de resultados económicos, hasta llegar a considerar el hombre como una máquina más. Pero hoy en día ese pensamiento tiene que cambiar y se tiene que empezar a tomar en cuenta a la persona como un ser integral. Se tiene que conscientizar a los dueños de las empresas que tiene un gran capital, un gran recurso, dejado a un lado, y ese recurso es el talento humano. Esa es la clave para hacer empresas competentes en un mundo competente.

El objetivo del presente trabajo es conocer la importancia de un departamento de recursos humanos en las medianas empresas, en particular en la empresa TECCA LTDA, empresa dedicada a la combustión y tratamiento de aguas, y así mismo conocer cuáles serían las ventajas que podría sacar esta empresa al pensar en un futuro el implementar un departamento de Recursos Humanos.

Hace menos de una década, alrededor de un 90% de las organizaciones limitaban sus sistemas de información de Recursos Humanos al cálculo y elaboración de la nómina. Los Recursos Humanos eran considerados como un elemento más en la cadena productiva, y en consecuencia, únicamente se identificaba la necesidad de

disponer de sistemas que cumplieren con su gestión operativa necesaria y básica, el pago de la nómina, y en el mejor de los casos, la mecanización de los procedimientos de contratación y registro de personal.

Hoy, la sociedad del conocimiento, la globalización, el desarrollo de la actividad en red, las nuevas tecnologías, y en definitiva, las nuevas tendencias empresariales sitúan a los profesionales de las empresas, junto a los procesos, en el centro de los activos de la organización, como principal elemento de diferenciación en el mercado.

El Departamento de Recursos Humanos, es el área la cual se encarga de desarrollar el talento del personal de la empresa. Esto quiero decir que trabaja con el recurso más importante de la organización: las personas. Así, según Mondy y Noe (2005) definen la administración de recursos humanos como la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. Según Chiavenato (2002), la administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Por esta razón la planeación estratégica de la organización debe tenerse en cuenta en la planeación estratégica del recurso humano, el cual va a encaminar para que los objetivos empresariales se lleven a cabo. De esta forma, una organización sólo puede llegar a ser exitosa si, y sólo sí, cree en su personal. Cuando una organización está orientada hacia las personas, éstas se van a desempeñar mejor en su trabajo y por lo tanto se verán resultados óptimos para la empresa.

Según Martha Alles dice que los recursos humanos serán la clave diferenciadora de los negocios del futuro. Por eso es indispensable un adecuado manejo interno. De esta forma la planeación de recursos humanos debe estar

presente en todas las áreas de la organización. Por esta razón todos deben participar en este proceso, no sólo es responsabilidad de Recursos Humanos, sino que la Dirección de la empresa toma un papel importante en dicho proceso.

De esta forma las persona encargadas de ésta área se enfrentan a un reto muy grande, que va desde la fuerza laboral, la cual está en constante cambio, hasta las regulaciones gubernamentales siempre presentes. Además, es que el desarrollo del talento humano ha venido tomando fuerza desde la llamada competencia global, la cual ha obligado a pequeñas y grandes empresas a empezar a tomar consciencia de los costos y la productividad.

Kenneth Alvares (1998), dice que los Recursos Humanos deben actuar como negocio centrado en el cliente, con el soporte de equipos creados para satisfacer las necesidades de aquél con la mayor eficacia posible. Cliente entendido como el cliente interno, o sea dirigido a los empleados de la organización.

Una de las tareas más importantes en la administración de los Recursos Humanos es la planeación estratégica. Esta planeación consiste en comparar las necesidades de los recursos humanos con su disponibilidad y determinar si la empresa tiene escasez o exceso de personal. La clave para desarrollar una efectiva planeación estratégica de los Recursos Humanos, está en alinearla con la planeación estratégica de la organización. Así de esta forma la planeación estratégica de los Recursos Humanos parte de la planeación de la empresa para así poder añadirle ese valor agregado que la va a hacer competente frente a las demás. Chiavenato (2002), dice que uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión de talento humano. En otras palabras, cómo traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de

Recursos Humanos, lo cual se logra mediante la planeación estratégica de Recursos Humanos. De esta forma, la planeación estratégica se refiere a la manera como la función de Recursos Humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.

El área de recursos humanos se encarga de manejar varios procesos tales como: proceso de empleo, desarrollo de Recursos Humanos, compensación y beneficios, seguridad social y salud.

La primera área, proceso de empleo, es la encargada de la contratación de las personas. En el desarrollo de éste proceso se desarrollan diversas tareas entre las cuales están reclutamiento y selección de personal. El reclutamiento consiste en atraer personas calificadas y motivarlas para que soliciten empleo en la organización. Una vez ya la persona está en el proceso de reclutamiento, pasamos a realizar el proceso de selección. Este consiste en seleccionar a partir de esas hojas de vida reclutadas a las personas más competentes y más aptas para el cargo a ocupar. Esta selección antes que un costo más, se debe considerar una inversión que hace la empresa para mejorar los distintos aspectos de su organización. Las empresas suelen realizar importantes desembolsos económicos en la adquisición de maquinaria para mejorar su tecnología o incrementar su productividad; por la misma razón han de invertir en su personal seleccionando a sus futuros empleados. Una buena selección de sus empleados es la clave para todos los procesos que en ésta intervienen.

La segunda área, es el desarrollo de Recursos Humanos, ésta es una función muy importante, ya que no sólo se basa en la capacitación de las personas, sino también en la planeación de carreras individuales y actividades de desarrollo, desarrollo organizacional y evaluación de desempeño. El desarrollo de personal

consiste en la planificación e implementación de medidas específicas de formación para promover el desarrollo profesional de los empleados. Con esto se conseguirá que los empleados estén satisfechos de su trabajo, si se tienen en cuenta sus preferencias y aptitudes. El desarrollo de personal pretende garantizar que todos los empleados, en todas las áreas funcionales de la empresa, estén cualificados según sus exigencias actuales y que esto siga siendo así en el futuro.

La capacitación consiste en proporcionar a las personas el conocimiento y las habilidades necesarias para su buen desempeño en el cargo. Su objetivo principal en la empresa es la capacitación y actualización permanente de competencias de su personal, para permitirle un mayor desarrollo profesional y, con ello, un óptimo desempeño de las actividades laborales.

La tercera área, es la encargada de las compensaciones y prestaciones, este es un sistema que busca proporcionar a los empleados gratificaciones adecuadas y equitativas por su contribución al cumplimiento de las metas organizacionales. Estas compensaciones pueden ser de tres tipos: la primera, es el sueldo, el cual es el dinero que una persona recibe por desempeñar un trabajo; la segunda, las prestaciones, que son las remuneraciones económicas adicionales distintas al sueldo base, incluyendo vacaciones pagadas, incapacidad por enfermedad, días festivos y seguro médico; y la tercera, son las gratificaciones no económicas, las cuales son recompensas no monetarias, como disfrute del trabajo realizado o un ambiente laboral satisfactorio que proporcione flexibilidad.

La cuarta área, es la encargada de la seguridad social y la salud. La seguridad social implica proteger a los empleados de lesiones causadas por accidentes de trabajo. La salud se refiere a la ausencia de enfermedades. El ambiente de trabajo en sí puede generar enfermedades. Este aspecto es importante porque los empleados que

trabajan en un ambiente seguro y gozan de buena salud tienen más posibilidades de ser productivos y rendir beneficios a largo plazo a la organización. De esta forma, la finalidad última de éste modulo es la promoción de la mejora de las condiciones de trabajo, dirigida a elevar el nivel de protección de la seguridad y la salud de los trabajadores en el desarrollo de su labor profesional.

Por otra parte, el área de Recursos Humanos se encarga de la gestión de la organización, esto consiste en definir la estructura organizativa de la empresa, así como también definir cada una de las tareas y funciones de los puestos de trabajo que la componen. Así mismo la gestión del tiempo consiste en una buena planificación de los Recursos Humanos, lo cual nos va a permitir reducir costes y mejorar rendimientos sin tener que, por ello, recortar la plantilla, incrementando la efectividad operativa y el compromiso de los empleados (eliminando horas extras, introduciendo modelos de trabajo flexibles). De este modo, la empresa experimenta un crecimiento en sus resultados, un descenso del absentismo al trabajo y la mejora de la productividad de cada empleado.

Alberto G. escribió un ensayo en el cual comenta el caso de un señor llamado Juan José Gómez, el cual es un empresario dedicado a la industria manufacturera. Este señor no tenía problemas con la calidad ni con las fuerzas de las ventas, simplemente que dado por el entorno proteccionista, no existían clientes. El señor Gómez, decidió implementar el área de Recursos Humanos en su empresa, buscando ese valor añadido que tanto necesitaba. Pero esta área de Recursos Humanos era manejada de una manera muy particular. Se contemplaba sólo la necesidad de una persona que se encargara de la contratación, despido, manejo de la nómina y el pago

de las prestaciones sociales de los empleados. Si llegara a surgir un sindicato, esta persona encargada debiera tener también cualidades de interlocutor entre los sindicalizados y el empleador. No existían criterios de selección basados en algún estudio científico sobre las necesidades del puesto, lo que prevalecía era el criterio del encargado para contratar a familiares y amigos, o de repente las decisiones del Señor Gómez para seleccionar a alguien que él apreciaba o pagaba algún tipo de favor. La remuneración se establecía en base al criterio del jefe inmediato al que reportaba la persona, obviamente los que ganaban más eran jefes influyentes en el Señor Gómez. Los aumentos salariales se efectuaban a capricho del jefe o del Señor Gómez. Se premiaba a la gente muchas veces sin tener ningún mérito o se penalizaba de la manera más arbitraria. Los sistemas de evaluación de desempeño no existían. El único sistema de evaluación del desempeño era la apreciación subjetiva que tenía el jefe del empleado. Si no se tenía suerte no había futuro. El imperio que este sistema desarrollaba era el de la “injusticia” y el de la creación de “feudos”. El jefe de cualquier empleado era el forjador de su futuro.

En una economía de mercado, donde operan de manera libre la oferta y la demanda dentro de un contexto globalizado, cuando los productos y servicios locales tienen que competir con sus similares fabricados en otras latitudes, el esquema de manejar el Recurso Humano en la empresa, tal como lo hace el Señor Gómez, definitivamente no funciona.

Hoy en día el ser humano en la empresa, juega un rol predominante para que la organización logre ser competitiva. La competitividad entendida como cuando los productos o servicios que genera una empresa tiene valor para el cliente. Para alcanzar esta competitividad, un ingrediente fundamental, es el poder tener una fuerza laboral donde se logre una interacción adecuada entre el hombre y el puesto.

Esto significa que las destrezas y las aspiraciones aportadas por la gente engranen con los requerimientos y recompensas de los puestos de trabajo. Un sistema de Recursos Humanos, genera una fuerza laboral motivada e integrada con los valores, creencias y cultura de la empresa. El ser humano en este tipo de contexto está sumamente consciente de producir con calidad, cumpliendo las especificaciones, evita el retroceso y trata de bajar a su mínima expresión el desperdicio. Esto se logra a través de las distintas actividades que ha desarrollado en la empresa el sistema de Recursos Humanos. Existen puestos que han sido descritos previo análisis detallado, se tienen criterios de selección con sus respectivos predictores para cada familia de puestos. Cuando se selecciona personal, se hace en base a una medición de los requerimientos del puesto para luego evaluar las características y habilidades del candidato. Se selecciona personal en base a un sistema racional. Los puestos en la organización han sido ponderados y a cada posición ha sido asignado un puntaje relativo basado en lo que hace y de acuerdo a sus responsabilidades. Cada puntaje, previo análisis de regresión y considerando la política salarial de la empresa con relación al mercado laboral, ha sido asignado un respectivo salario, el cual conlleva equidad interna y externa. Vale decir, cada persona siente que recibe un salario justo por lo que hace. El ser humano recibe aumentos salariales basados en el buen desempeño alcanzado en un tiempo determinado. Se ha establecido un método sencillo de reforzador de conducta basado en principios del “condicionamiento operante”, el buen desempeño es percibido como portador de recompensas. El desempeño es evaluado a intervalos variados durante el año. Se han construido pruebas con estándares reales que permiten evaluar de manera adecuada el desempeño en cada familia de puestos de la empresa. Los empleados sienten que existen rutas de carrera que les permiten crecer de manera integral como seres

humanos en la empresa. A cada persona que ingresa a la compañía, se le pasa un programa de inducción, donde se le inculcan los valores y creencias guías de la empresa. En resumen, el Recurso Humano en este sistema que se está describiendo opera bajo normas sumamente racionales. Cada actividad está sumamente calculada. A la persona se le trata de manera humanitaria, sólo que se le exige cierto comportamiento para poder recibir ciertos beneficios mientras dure su permanencia en la organización.

A continuación se hará una breve descripción de la empresa TECCA LTDA a la cual va dirigido este estudio:

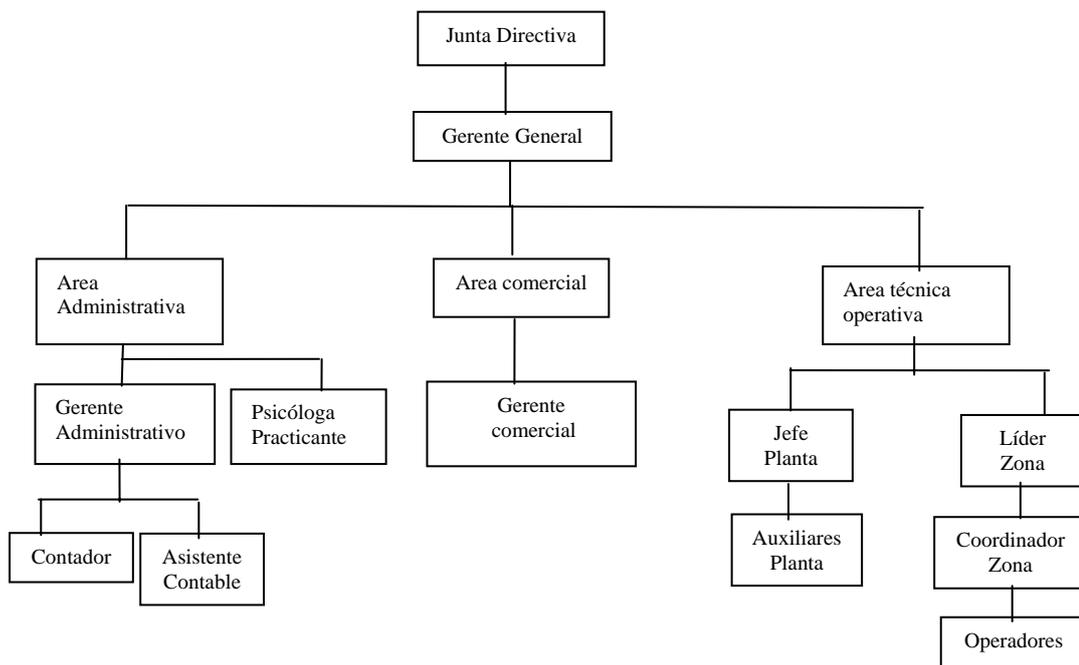
TECCA LTDA Fundada en Marzo Del año 1985, por el Ingeniero Humberto Sánchez y la Sra. Doris Fonseca. Por quince años, fue una sociedad netamente familiar y ya en el 2.001 entra capital externo a invertir en la empresa.

En sus inicios su principal actividad era la venta de productos químicos para tratamiento preventivo en sistemas de calderas, enfriamiento y calderas, y/o clarificación de aguas; y para desarrollar la venta y asesoría contaba con cinco personas, posteriormente creció a nueve. También se vendían algunos productos de aseo industrial y de hogar. Su sede principal estaba ubicada en la Cra. 42 No. 74-80 donde se estableció la parte administrativa y operativa. Posteriormente la planta de producción se trasladó a una bodega en Chía desde donde se desarrollaban todas las formulaciones necesarias para los tratamientos de agua y se amplió la gama de productos de la línea de aseo. En 1.997 la empresa inicia una nueva modalidad de venta de productos, “**outsourcing**” operación de plantas de tratamiento de aguas

donde los clientes entregan los equipos para que TECCA suministre todo lo necesario para entregar una calidad de agua pactada con anterioridad. La empresa crece desde ese momento y actualmente se cuenta con cinco integrantes de la parte operativa, cuatro ingenieros químicos líderes de zona, diez y nueve operadores distribuidos en cuatro zonas de trabajo, tres coordinadores de operaciones y operadores auxiliares de producción, que hacen posible día a día el crecimiento de la empresa y el poder ofrecer nuestros productos finales en tratamiento de aguas y productos de aseo. La oficina principal y la bodega cambian de sede en 1998 y 2.001 respectivamente.

TECCA LTDA en la actualidad, se dedica a la operación de sistemas de tratamiento de aguas y la formulación y venta de productos químicos para tratamiento preventivo en sistemas de enfriamiento, calderas y procesos de clarificación. Dentro de sus clientes se encuentran grandes compañías que ven la necesidad de adquirir este servicio, dentro de éstas se encuentran: Fritolay, Finart, Dupré, Colombina, Acabados Informales, Ebel, entre otros.

El personal de TECCA LTDA está conformado por 41 personas, organizadas de la siguiente forma:



La misión de TECCA LTDA dice: Capacitar al personal técnica y administrativamente; proporcionando las herramientas adecuadas con el fin de garantizar la innovación, autogestión y autoevaluación de las actividades a realizar en cada uno de los grupos de la compañía, que junto con el compromiso y esfuerzo personal los hacen más eficientes y rentables.

La visión está encaminada hacia: superando las expectativas de calidad de servicio y de nuestros clientes, para permitir que estos se desliguen por completo en la operación de las plantas, sistemas de tratamiento de agua, así como de la formulación y aplicación de productos químicos; se concentren en su negocio.

Promoviendo el desarrollo personal, profesional, y económico de los miembros de la compañía; obteniendo el rendimiento financiero que permita a los accionistas continuar invirtiendo, así como desarrollando y aplicando tecnologías que garanticen la preservación del medio ambiente.

DISCUSIÓN

El presente trabajo realizó un estudio bibliográfico para poder encontrar las razones por las cuales es importante un departamento de Recursos Humanos en la organización. Toso esto para poder entender cuáles son las desventajas de una pequeña empresa como TECCA LTDA al no tener un departamento de Recursos Humanos. Así mismo, poder llegar a la conclusión de porqué es importante y necesario el llegar a crearlo en un futuro.

TECCA LTDA es una compañía que cuenta con 43 empleados. Es una compañía que se ha basado simplemente en la orientación al cliente, dejando a un lado su personal. Es una empresa que no posee descripción de cargos, ni perfiles, lo cual influye mucho en el desempeño de su personal. Al no poseer esto, los empleados no tienen claro cuáles son sus funciones, llegando a delegar funciones y responsabilidades a otros. Esto ha traído muchos problemas a nivel de relaciones y clima organizacional. Así mismo, al no tener los perfiles de cargos definidos, se ha generado la contratación de personal de forma subjetiva, llegando a tener los mismos problemas que en la empresa del Señor Gómez. Por esta razón, y en este aspecto principalmente, se ve la necesidad de describir los puestos de trabajo y así mismo los perfiles de cargo para futuros ocupantes, para poder llegar a realizar una forma más subjetiva y organizada de la contratación del nuevo personal. Por otra parte, esta compañía no cuenta con un plan de desarrollo y de capacitación para sus empleados, esto ha llegado a generar que las personas no se sientan motivadas por su trabajo y no sientan ese apoyo corporativo, que los hagan sentir importantes y útiles en la compañía. Es necesario que ésta empresa empiece a ver la importancia de invertir en su talento humano y así llegar a lograr capacitar a su personal y prepararlo para ser más competente.

Al no tener un departamento de Recursos Humanos, la empresa no cuenta con evaluaciones de desempeño actuales y mucho más objetivas. Se basan solamente en la evaluación del jefe inmediato y esto puede llegar a generar un poco de temor en los empleados. Así mismo, no cuentan con un sistema de remuneraciones objetivo, sino que este está basado en el criterio del gerente general de la empresa lo cual también ha llegado a generar conflictos entre los mismos empleados los cuales sienten que su trabajo no es valorado y no es remunerado justa y equitativamente.

De esta forma, es necesario llegar a plantear la posibilidad de crear un departamento de Recursos Humanos en esta compañía. Además en el contexto que estamos viviendo hoy en día, contexto cambiante, globalizado, en el cual estamos entrando a un nuevo cambio como lo es el tratado de libre comercio. Esta empresa tiene que empezar a buscar otras estrategias para poder competir con las grandes corporaciones. De lo contrario podría llegar a desaparecer. Y esta estrategia está sólo si desarrollan su talento humano, si empiezan a tomar en cuenta a las personas como una ficha clave en la organización. Capacitándolas para poder llegar a ser más competentes. Alineando su estrategia corporativa con la estrategia y el desempeño de sus colaboradores.

En resumen, los Recursos Humanos son la parte clave de una organización, puede que esto conlleve a tener que hacer inversiones, pero inversiones que se podrán ver en beneficios a largo plazo.

Referencias

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Argentina. Granica.
- Arias, F. y Heredia, V. (2001). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México. Trillas.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia. Mc Graw. Hill
- French, W. (1999). *Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos*. México. Limusa.
- Ivancevich, J. (2004). *Administración de recursos humanos*. México. Mc Graw Hill.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México. Prentice hall.
- Sherman, A. y Bohlander, G. (1994). *Administración de los recursos humanos*. México. Grupo editorial iberoamericano.
- Ulrich, D y Losey, M. (1998). *El futuro de la dirección de recursos humanos*. España. Ediciones gestión 2000 S.A.

