



Lección N° 8

METODOLOGIA PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE PERSONAL Y AUDITORIA DE LA FUNCION DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de los recursos humanos requiere una considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto. En el caso de las empresas pequeñas, la utilidad que se obtiene de esa inversión probablemente no justifica la puesta en marcha y operación de un programa completo de recursos humanos. Las empresas medianas y grandes utilizan cada vez más esta planeación como forma de obtener mayor efectividad en el logro de sus metas. La planeación de recursos humanos por el departamento de personal constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de la organización, así como las fuentes actuales y futuras de nuevos empleados. Gracias a su trabajo de previsión de los factores que influyen en la demanda de recursos humanos, los administradores de personal pueden establecer planes a corto y a largo plazos.

Anticipándose a determinado nivel de demanda de personal, los encargados de los planes de recursos humanos tratan de calcular la disponibilidad del personal actual para satisfacer llenar las vacantes que es posible que se presenten. Estos cálculos se inician con un inventario de los recursos actuales de personal para identificar a continuación el potencial de promoción. El déficit interno de personal se resuelve recurriendo al mercado externo de trabajo. El exceso de oferta se reduce mediante la congelación de las contrataciones externas y el proceso normal de abandono de la organización.

Tanto los procesos internos como los externos de suministro de personal se tienen en cuenta para llevar a cabo la planeación de los recursos humanos de la organización. El resultado de esta labor son planes a corto, mediano y largo plazos, que permiten conocer los lineamientos generales de la demanda de personal para la organización y las fuentes probables de suministro. Esta información se convierte en elemento importante de la base de datos del departamento de personal.

En una empresa moderna, dirigida según las técnicas y sistemas más avanzados, cada sector debe justificar su propia presencia sobre la base de la contribución de eficiencia que aporta a la marcha del conjunto completo.

Para algunos sectores, la valoración de eficiencia no presenta dificultades (producción por ejemplo); existen estándares y parámetros bien precisados, términos de comparación claramente estables y sobre la base de tales índices se puede analizar el nivel de eficiencia real alcanzado. En otros sectores, el cálculo es más difícil y complicado por ausencia de tales parámetros o por falta de pruebas para su validez, por lo cual el problema del control de la eficiencia permanece por ahora como objeto de investigación.



Entendemos por auditoria de personal un análisis y una valoración de los programas, políticas y procedimientos, y de su aplicación práctica sobre el personal para valorar su funcionamiento real y puntualizar los medios para mejorarlos.

El control puede extenderse a toda la función de personal o sólo a algunos de sus aspectos considerados preeminentes y de mayor importancia en el presupuesto. Un control parcial puede ser un camino óptimo para llegar a una auditoria completa: se parte de uno o más sectores buscando los índices de comparación; así, se llega a nuevos sectores hasta tener un cuadro completo de la función completa.

Un control parcial presupone, por lo menos, la individualización experimental e hipotética de una serie de estándares para cada sector controlado; es decir, será necesario llegar a un cuadro resumido de los datos a controlar. Este modelo es muy importante porque permite una visión completa de los elementos que hay que investigar y discutir de un modo preliminar acerca de los estándares considerados más significativos.

Para un control total, es decir, extendido a toda la función de personal, el estudio para la determinación de los índices debe ser más analítico que profundo: se trata de descubrir si la función de personal es más o menos eficiente, o sea, de someter a estudio la misma razón de su existencia.

¿A quién corresponde la acción de control? En primer lugar es necesario decidir si conviene efectuarla en el interior o confiarla a consultores. La selección podrá decidirse sólo considerando el tipo de control que se quiere efectuar. Si la empresa decide realizarla por su cuenta existe una gama de soluciones de adopción más frecuente acerca de cuál órgano se hará cargo de la auditoria; la selección se efectuará teniendo presentes las exigencias reales y las situaciones propias de cada empresa.

1. La auditoria:

Puede realizarse:

- Por la Dirección General que se sirve de sus propios órganos de staff.
- por la Dirección de Control, cuando exista, de acuerdo con un esquema organizativo que prevea una bipartición: Dirección de las Operaciones y Dirección de los Controles.
- por la Administración de Personal (que se adopta raras veces por motivos obvios).
- Por un comité conveniente, en el que estén representados lo mismo la Dirección General que la de Personal.

Cada solución tiene sus propias virtudes y defectos que hay que considerar a la luz de las situaciones de las empresas existentes.

La Auditoria se puede realizar con el auxilio de las siguientes técnicas:

- Recogida y comparación de los datos.
- Análisis de los parámetros.
- análisis de las quejas.
- Encuestas de opinión.
- Listas de control.



- Entrevistas libres.

1.1. Técnica de recogida de datos: Es la técnica más utilizada. Esta técnica se sirve de una amplia serie de datos observados durante el período de tiempo que se quiere someter a control (normalmente un año), y se compara con los parámetros previamente fijados o con los mismos datos observados en períodos precedentes. Naturalmente, en los datos a observar ha discordancia entre los diversos autores y diversas experiencias, cosa por otro lado comprensible si se piensa que el mismo dato no puede tener para todos un significado idéntico y un valor equivalente. Se considera que un índice significativo puede ser obtenido basándose en los siguientes diez factores:

Cómo está situada la rotación de personal de la empresa en comparación con el sector industrial al que se pertenece.

En qué nivel se encuentra el índice de ausentismo en relación con los promedios precedentes de empresa y con los de otras empresas del sector.

- Cuál es la situación de los costos de la mano de obra en relación con los del año anterior.
- Cuál es la tendencia existente en la empresa por la frecuencia y gravedad de los accidentes.
- Cuál es el número de renuncias en aumento o en disminución.
- Cuál es la posición del nivel retributivo de la empresa respecto al promedio local.
- En qué nivel está la relación entre el costo de trabajo directo y el de trabajo indirecto respecto a lo años anteriores.
- Cuál es la tendencia en el consumo de los suministros.
- Como es la plantilla del Servicio de Personal respecto al año anterior.
- Cuál es la tendencia de las horas extras en relación con el año anterior.

Si los diez índices se encuentran en aumento, se debe deducir que la Administración de Personal no se encuentra en el nivel de eficiencia que le debería corresponder.

1.2. El análisis de los parámetros significativos: Según otros autores, la recolección de una serie tan vasta y completa de datos no es necesaria, pudiéndose conseguir los mismos resultados con el simple análisis de algunos parámetros particularmente significativo como:

- La calidad del personal en relación a su puesto.
- La utilización del personal en relación su capacidad.
- Desarrollo y preparación para las futuras necesidades.
- Moral e identificación de los objetivos del grupo con los de la empresa.

1.3. Análisis de las Quejas: Algunos estudios del sector de personal sostienen que un control satisfactorio de la eficiencia del sector se puede obtener de un análisis completo y exacto de todas las quejas de las personas durante un período de tiempo. Pero con el fin de que tal sistema pueda funcionar, es necesario que:

Se cree un canal a través del cual fueran a alcanzar las quejas directamente la Dirección encargada de los controles.



Se garantice la inmunidad a todos aquellos que presenten quejas (tratándose de quejas de carácter personal no podría utilizarse el anonimato porque la persona pide el examen de su propio caso).

La administración de personal está llamada a examinar junto con los órganos de control, las quejas habidas con el fin de evitar el nacimiento de posibles controversias.

Se prevea un sistema de entrevistas para profundizar en las causas reales de las quejas y obtener las consecuencias del caso.

- 1.4. Las encuestas de opinión:** El punto de partida es de nuevo el señalado anteriormente; se considera el efecto inmediato del programa de personal sobre las personas. Porque si la encuesta de opinión pone en claro un descontento muy difundido, es evidente que en la política de personal hay algo que no cuadra.
- 1.5. Las listas de control:** Consideramos que puede representar como máximo un auxilio para el estudio de los problemas de control pero que no puede ser promocionado a instrumento primario y esencial. Es un instrumento válido y una ayuda en la medida en que la prepara la misma empresa, teniendo presente la realidad objetiva en que opera, las condiciones que limitan la acción y los datos en resumen que representan el contexto de su acción.
- 1.6. Entrevistas libres:** El sistema de entrevistas libres no constituye más que una variación limitativa del ya citado método de las encuestas de opinión. En lugar de recurrir a un cuestionario se utiliza la entrevista, normalmente sobre una muestra preseleccionada con los caracteres de la máxima representatividad. Los datos obtenidos de las entrevistas se preparan naturalmente de la misma manera que los extraídos del cuestionario cuando éste constituye el principal apoyo de la encuesta.



BIBLIOGRAFÍA:

ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall, México, 1996.

SOLANA, Ricardo, Administración de Organizaciones en el Umbral del Tercer Milenio, Ediciones Interoceánicas S.A., Buenos Aires, 1983.

KOONTZ, Harold – WEIHNRIICH, Heinz, Administración: Una Perspectiva Global, McGraw Hill, México, 1994.

WERTHER, William –DAVIS, Heith, Administración de Personal y Recursos Humanos, McGraw Hill, México, 1995.

FERRARO, Eduardo, Administración de Personal: Funciones Fundamentales para el Desarrollo del Área, Primo Editora, Buenos Aires, 1995.

MARISTANY, Jaime, Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones, Editorial Edilí, Buenos Aires, 1972.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw Hill, México, 1999.