



## ENFOQUE DE PROCESOS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

### Resumen / Abstract

La gestión de recursos humanos es una actividad de vital importancia para el logro de la eficiencia y efectividad en el trabajo de las organizaciones. Los sistemas de gestión de recursos humanos aplicados en el mundo integran un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que se ejecutan con el fin de lograr satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. En el proceso de gestión de los recursos humanos se pueden identificar tres clientes con necesidades y deseos muy específicos, ellos son: el **hombre**, la **organización** y la **sociedad**. En el trabajo se diseñó un modelo de gestión de recursos, con un enfoque de procesos, el cual consta de tres subprocesos fundamentales que son: diseñar el puesto de trabajo, desarrollar los recursos humanos y organizar el área de trabajo. Son identificados y modelados dichos subprocesos y definidas las interrelaciones entre los mismos.

*The human resources administration is an important activity for the achievement of the efficiency and effectiveness in the work of the organizations. The systems of administration of human resources applied in the world integrate a group of activities interrelated, that are executed with purpose of being able to satisfy the necessities and wishes of clients. In the process of administration of the human resources three kind of clients can be identified with very specific necessities and desires, such as: the **man**, the **organization** and the **society**. In the work you design a model of resources, with a focus of processes, which consists of three fundamental subprocess that are: to design the work position, to develop the human resources and to organize the work area. They are identified and modeling this subprocess and defined the interrelations among the same ones.*

### Palabras clave / Key words

Gestión de recursos humanos enfoque de procesos

*Administration of human resources, process*

**Sonia Fleitas Triana**, Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Asistente, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (ISPJAE), Ciudad de La Habana

e-mail: sfleitas@ind.ispjae.edu.cu

**Lourdes Venegas Fonseca**, Ingeniería Industrial, Dirección Nacional, Gaviota SA, Ciudad de La Habana, Cuba

e-mail: esp1\_expl@gaviota.gav.tur.cu

## INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este trabajo se ha utilizado como base la metodología Rápida Re, que consta de cinco etapas: **Preparación, Identificación, Visión, Solución, Transformación**. Esta metodología es una guía aplicada a proyectos individuales y su materialización depende de las condiciones y realidades de cada empresa.

El trabajo se centrará en la identificación del proceso de gestión de recursos humanos. A través de su desarrollo se obtiene un modelo que abarca todas las actividades de GRH y sus interrelaciones claramente definidas.<sup>1-18</sup> Este modelo del proceso es orientado al cliente puesto que todas las cosas que busca una empresa, eficiencia, prestigio, etc., dependen del cliente.

La identificación se divide en nueve tareas:

1. Modelar clientes.
2. Definir y medir el rendimiento.
3. Definir entidades.
4. Modelar procesos.
5. Identificar actividades.
6. Extender el modelo del proceso.
7. Condicionar organizaciones.
8. Condicionar recursos.
9. Fijar prioridades de procesos.

El objetivo fundamental del trabajo consiste en llegar a proponer una representación del modelo de proceso extendido, por lo que se abordarán las tareas de la 1 hasta la 6.

### Tarea 1: Modelar clientes

En esta tarea se identifican los clientes de la Dirección de RH, se definen sus necesidades y deseos, así como se identifican las diversas interacciones entre la Dirección de RH y sus clientes.

#### Identificación de los clientes

La dirección de RH tiene tres clientes fundamentales: trabajador, sociedad y organización.

**Las necesidades y deseos** fundamentales de los clientes son:

#### Trabajador

- Tener buenas condiciones de trabajo (SHT, medios de protección, etcétera).
- Tener participación en la toma de decisiones.
- Tener definida una carrera profesional.
- Tener buena estimulación (vacaciones, salario, embarazadas, etcétera).
- Que no haya incertidumbre (seguridad de mantenerse en el empleo).
- Sentirse cada vez más preparado.
- Necesidad de ser evaluado.

#### Organización

- Tener los mejores recursos humanos del mercado.
- Tener motivados a sus trabajadores.
- GRH estratégica, eficiente y efectiva.
- Ser una empresa competitiva en función de sus recursos humanos.

#### Sociedad

- Que el hombre aumente el nivel de calidad de vida.
- Que aumente el índice de desarrollo humano.
- Que aumente el crecimiento económico.
- Que existan organizaciones eficientes.
- Que incremente el potencial del capital humano.

### Tarea 2: Definir y medir el rendimiento

En esta tarea se definen indicadores de rendimiento referentes a los clientes que permiten evaluar en qué medida se cumplen las necesidades y deseos de los clientes:

- Porcentaje de trabajadores satisfechos con su puesto de trabajo.
- Salario medio.
- Índice de fluctuación.
- Porcentaje de trabajadores evaluados de mal y regular.
- Productividad del trabajo

- Coeficiente K ( incremento de la productividad/incremento del salario medio).

### Tarea 3: Definir entidades

En el proceso GRH se define un grupo de entidades permanentes, estas son: trabajador, área de trabajo y puesto de trabajo. En la tabla 1 se muestran las entidades y estados de la gestión de recursos humanos.

**TABLA 1**  
**Entidades y estados de la GRH**

Nombre de la entidad	Trabajador	Puesto de trabajo	Área de trabajo
Tipo	Permanente	Permanente	Permanente
Estados	Inventariado Potenciado Seleccionado Colocado Formato Evaluado Compensado	Identificado Caracterizado Descrito Valorado	Planificada Organizada Auditada

### Tarea 4: Modelar proceso

Esta tarea define cada proceso e identifica su serie de cambios de estados. Define los objetivos del proceso y los factores críticos del éxito. Identifica los insumos y los resultados del proceso.

El proceso a analizar es GRH, debido a su complejidad se considera oportuno dividirlo en tres subprocesos, los cuales son:

El subproceso **Organizar área de trabajo**, lleva a la entidad **Área de trabajo** a través de la siguiente serie de cambios de estados:

Planificada ———▶ Organizada ———▶ Auditada.

El subproceso **Diseñar puesto de trabajo**, el cual lleva a la entidad **Puesto de trabajo** a través de los estados:

~~Identificado~~ —▶ ~~Caracterizado~~ —▶ ~~Descrito~~ —▶ ~~Valorado~~

~~El subproceso~~ **Desarrollar recursos humanos** el cual lleva a la entidad **Trabajador** a través de la siguiente serie de cambios de estados.

Inventariado —▶ Potenciado —▶ Seleccionado —▶ Colocado

Formado ———▶ Evaluado ———▶ Compensado

#### Objetivos del proceso GRH

- Bienestar social e individual.
- Eficacia de la organización.

#### Factores críticos del éxito

- Diseñar las interrelaciones que garanticen la eficiencia y eficacia del proceso.

## Tarea 5: Identificar actividades

Esta tarea identifica las principales actividades para efectuar cada cambio de estado de las entidades: **Trabajador, Área de trabajo, Puesto de trabajo**. A manera de ejemplo se explicarán a continuación las actividades asociadas a los cambios de estados de la entidad **Trabajador**.

En la entidad **Trabajador** los estados son: Inventariado, Potenciado, Seleccionado, Colocado, Formado, Evaluado, Compensado ( tabla 1).

Entre las actividades del primer estado, Inventariado, están:

- Obtener, organizar y actualizar los datos de todo el personal plantilla y no plantilla). Estos datos constituyen entrada en Potenciado con el objetivo de definir los puestos que puede ocupar el hombre y de evaluar su potencial en función de los criterios de clasificación. Entran además en Planificada con el objetivo de realizar previsiones planes de formación. De estos datos entran en Organizada, la plantilla ocupada con el objetivo de determinar la plantilla desocupada teniendo en cuenta además, el inventario de puestos.

- Analizar y precisar los indicadores siguientes para la auditoría:

- Composición del inventario de recursos humanos.
- Tasa de plantilla masculina.
- Tasa de plantilla femenina.
- Nivel de utilización del inventario de recursos humanos.

En Potenciado, los resultados de la Evaluación del Potencial Humano constituyen entrada en Organizada para desarrollar el Plan de sucesión y constituyen entrada además, en Colocado con el objetivo de realizar el Plan de carrera. Entre sus actividades se encuentran:

- Analizar y precisar los indicadores siguientes, con vistas a la auditoría:

- Nivel de utilización de una evaluación formalizada.
- Niveles jerárquicos de utilización.
- Número de personas-plantilla total con evaluación.
- Nivel de periodicidad de la evaluación.
- Nivel de *feed-back* de los resultados para el personal.
- Nivel de participación con sus apreciaciones.
- Nivel de utilización para promoción-carrera.

En el estado Seleccionado las actividades son:

- Seleccionar al personal adecuado para los puestos de trabajo, el resultado de esta actividad es una entrada en Inventariado con el objetivo de actualizar el inventario de personal.

- Analizar y precisar los indicadores de auditoría siguientes:
  - Número de empleados rechazados-presentados.
  - Nivel de utilización de criterios de decisión en selección.
  - Número de contratos fijos-temporales.
  - Nivel de utilización de pruebas de selección.

En Colocado cuando el hombre se desempeña en su puesto de trabajo sus actividades son:

- Desarrollar el Plan de carrera, el mismo constituye una entrada en Organizada con el objetivo de desarrollar el Plan de Sucesión en función del Plan de carrera.

- Analizar y precisar los indicadores siguientes para la auditoría:

- Número de cambios (traslados).
- Porcentaje de promocionados en carrera.
- Tiempo medio de promoción en carrera.
- Tasa general de rotación.
- Empleados promocionados durante el año a una categoría superior.
- Nivel de utilización para promoción - carrera.

En Formado se desarrolla la formación de los recursos humanos y entre sus actividades se encuentran:

- Analizar y precisar los indicadores de auditorías siguientes:

- Nivel de utilización de un diagnóstico de necesidades.
- Nivel de planificación en la evaluación de la formación.

En Evaluado se realiza la Evaluación del desempeño de los trabajadores donde los resultados de la misma son entradas en los estados:

- Formado, con el objetivo de determinar la necesidad de formación.

- Colocado, con el objetivo de realizar el Plan de carrera una vez que se promueve el trabajador en función de la plantilla desocupada y del resultado de las evaluaciones del desempeño.

- Caracterizado, con el objetivo de actualizar la información sobre el puesto.

- Inventariado, con el objetivo de actualizar los datos del trabajador que ha sido promovido.

- Potenciado, con el objetivo de realizar la evaluación del potencial humano.

- Compensado, con el objetivo de aplicar las compensación en función del rendimiento.

- Analizar y precisar los indicadores de auditoría siguientes:

- Nivel de periodicidad de la evaluación.
- Número de personas - plantilla total con evaluación.
- Número de candidatos por promoción.

En Compensado entre sus actividades se encuentran:

- Diseñar y aplicar los sistemas de compensación.<sup>1</sup> Los mismos son entrada en el estado Planificada con el objetivo de determinar el fondo para cada sistema de compensación.

- Analizar y precisar los indicadores de auditoría siguientes:

- Número de días de vacaciones.
- Remuneración mensual media de todo el personal.
- Reparto de número de empleados por escala de remuneración.

- Diferencia de salarios ( relación entre la media del 10 % de los empleados con remuneración más elevada y el 10 % de los empleados con salarios más bajos).

- Porcentaje total de la remuneración que depende de forma total o parcial de su rendimiento.

- Nivel de cumplimiento de la fecha de pago.

- Nivel de cumplimiento de pagos en los plazos legales.

- Nivel de confirmación del pago de nóminas.

## Tarea 6: Extender el modelo del proceso

En esta tarea los estados de proceso han cumplido su propósito. Se ha usado la secuencia de cambios de estados para identificar los procesos.

Alguna de las mayores oportunidades de mejorar tanto el servicio a los clientes como la eficiencia de los procesos, provienen de integrar los procesos de una compañía más íntimamente con lo de los clientes.

Para descubrir estas oportunidades es necesario extender los límites del modelo de proceso para incluir sus interfaces con los procesos de los clientes.

En este punto, el modelo de proceso empieza a revelar que ciertos individuos y grupos de la organización son a la vez proveedores y clientes.

## CONCLUSIONES

1. La dirección de RH tiene tres clientes fundamentales: **trabajador, sociedad y organización.**

2. Los indicadores de rendimiento referentes a los clientes que permiten evaluar en qué medida se cumplen las necesidades y deseos de los clientes son los siguientes: Porcentaje de trabajadores satisfechos con su puesto de trabajo, salario medio, índice de fluctuación, porcentaje de trabajadores evaluados de mal y regular, productividad del trabajo y coeficiente K (incremento de la productividad-incremento del salario medio).

3. En el proceso GRH se definen como entidades permanentes el trabajador, el área de trabajo y el puesto de trabajo.

4. El proceso de GRH, esta compuesto por tres subprocesos que son:

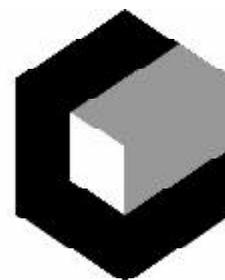
- Organizar área de trabajo.
- Diseñar puesto de trabajo.
- Desarrollar recursos humanos.

5. El análisis de la gestión de recursos humanos con un enfoque de procesos permite representar con mayor precisión las actividades que se ejecutan en el proceso de gestionar los recursos humanos y las interrelaciones que se producen entre ellas. [1]

## REFERENCIAS

1. **BEER, MICHAEL Y OTROS:** *Gestión de recursos humanos*, 1989.
2. **CUESTA SANTOS, A.:** *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Editorial Academia, Ciudad de La Habana, 1999.
3. ———: "La gestión de recursos humanos desde una perspectiva de la carrera de Ingeniería Industrial en Cuba"; *Ingeniería Industrial*, Vol. VIII, Ciudad de La Habana, 1996.
4. ———: "Gestión de recursos humanos y ergonomía participativa"; *Ingeniería Industrial*, Vol. XVIII, Ciudad de La Habana, 1996.
5. **CHARLES, HENRI:** *Gestión estratégica de los recursos humanos*, Madrid, 1992.

6. **CHIAVENATO, IDALBERTO:** *Administración de recursos humanos*, México, 1993.
7. **GRACIA, SALVADOR Y SIMÓN L. DOLAN:** *La dirección por valores*, McGraw-Hill, 1997.
8. **HAMMER, MICHAEL Y JAMES CHAMPY:** *Reingeniería* Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994.
9. **HARPER Y LYNCH:** *Manuales de recursos humanos*, Editoria La Gaceta de los Negocios, Madrid, 1992.
10. **JURAN, J. M.:** *Manual de control de la calidad*, 4ta. edición Madrid, 1993.
11. **MANGANELLI, RAYMOND L. Y KLEIN MARK M.:** *Cómo hacer reingeniería*, Grupo Editorial Norma, Colombia 1995.
12. **RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, ERNESTO L. Y MOISÉS MUÑOZ DÍAZ:** *Gestión de la calidad*, Cuba, 1999.
13. **STONER, J. A.:** "Administración", 3ra. ed., México, 1991.
14. **WERTHER, W. B. Y K. DAVIS:** *Administración de persona. y recursos humanos*, 3ra. ed., México, 1992.
15. *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica*, Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED), Ministerio de Educación Superior, Ciudad de La Habana, 1998.
16. *Temáticas Gerenciales Cubanas*, Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED), Ministerio de Educación Superior, 1ra. ed., 1999.
17. Centro de Investigación y documentación sobre problemas de la economía, el empleo y los calificadores profesionales (CIDECE), Curso de formación de formadores de la gestión integral de recursos humanos para las empresas cubanas Ciudad de La Habana, 1994.
18. "Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial", Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, Ciudad de La Habana, s/f



**Instituto Superior Politécnico**  
**José Antonio Echeverría**  
**cujae**