

Ingeniería Industrial
ISSN: 0258-5960
revistaii@ind.cujae.edu.cu
Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría
Cuba

Varela Izquierdo, Noel; Pérez de Armas, Marlet; Peñate Santana, Yahimara
ENFOQUE DE PROCESO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. INDICADORES
Ingeniería Industrial, vol. XXVIII, núm. 1, 2007, pp. 9-12
Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría
La Habana, Cuba

Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562004

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

ENFOQUE DE PROCESO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. INDICADORES

Resumen / ***Abstract***
Se aborda la gestión de recursos humanos (GRH) enfocada en sus procesos claves, según la proyección estratégica y valoración dada por la organización, mostrando la forma de cómo identificar y representar y medir dichos procesos. Para concluir se destaca la importancia de este enfoque para la GRH, facilitando a la gerencia la forma de mostrar, medir y determinar claramente en qué medida la gestión de sus propios recursos humanos han contribuido o están contribuyendo a los resultados de la organización.

The work approaches the administration of human resources (GRH) focused in its key processes, according to the strategic projection and valuation given by the organization, showing the form of how to identify, to represent and measurement this processes. The work concludes highlighting the importance of this approach for the GRH, facilitating to the management the form of showing, to measure and to determine easily how the administration of its own human resources has contributed or they are contributing to the results of the organization.

Palabras clave ***/ Key words***
Gestión por procesos, gestión de recursos humanos

Administration for processes, administration of human resources

Noel Varela Izquierdo, *Ingeniero Industrial, Doctor en Ciencias Técnicas, Profesor Auxiliar, Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba*
e-mail:nvarela@yahoo.es

Marlet Pérez de Armas, *Ingeniera Industrial, Máster en Gestión de Recursos Humanos, Asistente, Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba*
e-mail:mperezdea@yahoo.es

Yahimara Peñate Santana, *Ingeniera Industrial, Instructora, Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos, Cuba*
e-mail:yahimaraps@fcee.ucf.edu.cu

Recibido:Octubre del 2006
Aprobado:Diciembre del 2006

INTRODUCCIÓN

Las formas en que se ha llevado a cabo la gestión de la función social han sido diversas y han estado condicionadas por la concepción que se adopta sobre la naturaleza del hombre, ya que el lugar que se da y reconoce a las personas refleja la orientación de las organizaciones.[1] El autor de esta cita señala que son tres los estadios por los que ha pasado la GRH (fase administrativa, fase de gestión, fase de desarrollo y fase estratégica).

En el mismo sentido, este mismo autor[1] reconoce una auténtica GRH solo en fecha muy reciente, propiciado por el desarrollo de las ciencias de la administración y como consecuencia de la integración de los conceptos de gestión y recursos humanos lo que ha permitido que la GRH sea más sensible a las aspiraciones del personal, pero también está más integrada a la dirección de la empresa llegando a adquirir una posición estratégica.

Esta concepción de la actividad de recursos humanos es reconocida por Valle[2] quien define la dirección estratégica de recursos humanos (DERH) como: "Aquellas decisiones y acciones que conciernen a la dirección de los empleados de todos los niveles de una unidad de negocios y que están relacionadas con la ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de ventaja competitivas".

A partir de la anterior definición resulta importante destacar dos cuestiones importantes: Que la actividad de recursos humanos compete a todos los niveles de la organización y está dirigida a la creación y mantenimiento de ventajas competitivas, solo estas dos cuestiones imprimen por sí

mismas la relevancia que actualmente tiene la gestión de recursos humanos, lo cual reconocen los autores sobre la temática yqueda demostrado por la práxis en la organización.

Es de interés en este artículo presentar un enfoque renovado de la GRH de manera que la creación y mantenimiento de las ventajas competitivas, anteriormente citadas, sean enfocadas a partir de los propios procesos de recursos humanos como un enfoque que permite la cohesión de los principios, normas y valores que la organización intenta transmitir y desarrollar.

DESARROLLO

Gestión por procesos

Como planteara Cuesta,[3] todas las metodologías de gestión desarrolladas en los últimos tiempos (*Just in Time*, *Total Quality Control*, *Organizational Developmen*t y *Reengineering*, *Mejoramiento Continuo* (*Kaizen*), *Cuadro de Mando* o *The Balanced Scorecard*), tanto en Cuba como en otros países y con ópticas diferentes, comparten centrarse en los procesos.

La organización debe identificar y trabajar en función de sus procesos, los cuales se encuentran interrelacionados. El elemento de salida de un proceso será la entrada del proceso siguiente. La identificación y gestión sistemática de los procesos empleados en una organización y particularmente las interacciones entre ellos recibe la acepción de enfoque basado en procesos.

Definición de proceso

Proceso se define según ISO 9000:2000[4] como toda actividad que reciba elementos de entrada y los convierta en elementos de salida.

Según la Asociación Americana de la Calidad (ASQ) un proceso no es más que: un grupo o serie de actividades y tareas relacionadas lógicamente, envolviendo personas, procedimientos máquinas, equipos y documentos necesitados para intercambiar materiales y/ o información dentro de las especificaciones de salida de un producto, servicio o información.

Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos

En su libro *Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*,[5] se establecen varias perspectivas de análisis sobre los recursos humanos en correspondencia con algunos de los nuevos paradigmas que caracterizan la gestión empresarial hoy en cualquier empresa del mundo, incluso llevando este análisis al plano nacional.

Marcado interés e implicación tienen aquí los nuevos sistemas de trabajo, los cuales se constituyen como el elemento primario o determinante. Su concepción es el punto de partida para la eficiencia, en la estructuración que se logra en aras de la funcionalidad de su misión y objetivos enfocados al cliente.

Orientar y establecer la gestión de recursos humanos basada en sus procesos claves y(o) relevantes, según la proyección estratégica de la empresa, es determinante, estos constituyen la modificación y respuesta más profunda a los sistemas de trabajo que se demandan en estos tiempos.

Valle,[6] considera procesos claves de recursos humanos (RH), desde la perspectiva estratégica, los siguientes ocho procesos: reclutamiento del personal, selección, contrataciones, gestión de carreras, la compensación, los sistemas de valoración, formación y adiestramiento, nivel de motivación de los RH.

Otra perspectiva interesante de este enfoque y análisis de los procesos de RH se encuentra en la propuesta de Martínez y Herrera,[7] estos autores proponen: "La planificación de la efectividad organizacional", como herramienta que permite a la dirección alinear la capacidad organizacional con los objetivos de la empresa, entendiendo por capacidad organizacional el hecho de que las personas, junto con los procesos, las estructuras y la cultura, son los elementos que dan el poder para hacer el trabajo y lograr los resultados. De esta forma declaran los siguientes procesos de la organización, agrupados en tres categorías:

I. Alineación de la organización: Diseño y desarrollo de la organización, planificación estratégica de recursos humanos.

II. Desarrollo de capacidades: Plan de desarrollo individual, plan de sucesión, desarrollo del empleado.

III. Administración del desempeño: Facilitar el alto desempeño, evaluación del desempeño, compartir el éxito.

Es evidente que cada uno de estos procesos son apoyados y desarrollados en procesos propios de RH, de este modo se puede expresar que la planificación de la efectividad organizacional, planteada por estos autores, establece un enfoque de administración basado en procesos y actividades de RH.

Humberto Cantú,[8] en su libro *Una cultura de calidad*, identifica los procesos de: cultura de calidad y comportamiento humano como los dos procesos básicos en la GRH dentro del enfoque de calidad.

Otro de los enfoques de gran impacto para la gestión empresarial de estos tiempos ha sido, el cuadro de mando o balance scorecard.

El cuadro de mando para la gestión de personas que expone FUNDIPE (Fundación para el desarrollo de la Función de Recursos Humanos)[9] está inspirado en el concepto de balance scorecard, la traslación de este modelo plantea entonces cinco perspectivas para el directivo en la gestión de personas: accionistas, clientes externos, procesos y capacidades de gestión de personas, empleados o clientes internos, resultados del negocio.

Según FUNDIPE los procesos y prácticas de gestión de personas que afectan de forma más directa los resultados de las unidades de negocio pueden ser:

- **Planificación de RH:** Planificación de la plantilla, reclutamiento y selección, Desarrollo de carreras, planificación de la sucesión.
- **Formación y desarrollo:** Análisis de competencias requeridas en el futuro, análisis de competencias actuales de la plantilla, identificación de diferencias (*gaps* de competencias), programas de formación y desarrollo, evaluación para el desarrollo, profesional, evaluación de resultados evaluación de potencial.

• **Compensaciones y beneficios:** Política salarial, retribución fija y variable, beneficios empresariales, programas de reconocimiento, programas de atracción, retención y desvinculación.

• **Comunicación:** Programas y acciones de comunicación, sistemas de información.

El análisis de los anteriores planteamientos y enfoques de la gestión por procesos en la GRH muestra que la mayor parte de las actividades o prácticas de RH constituyen objeto de gran interés, sin embargo, se considera que los procesos de planeación estratégica, formación y desarrollo así como los relacionados con reconocimiento, compensaciones y retribuciones constituyen los más significativos desde la perspectiva de la organización y de los empleados.

En la figura 1 se muestra la representación gráfica del proceso de gestión de recursos humanos, donde utilizando la técnica SIPOC (proveedores (S), entradas (I), el proceso en si (P), las salidas (O) y los clientes (C)); de forma general.

Indicadores de desempeño para los procesos de recursos humanos

Los indicadores de desempeño en las empresas generalmente están asociados a tres variables: costo, tiempo y calidad[10] y se pueden clasificar en dos tipos de indicadores: los del negocio y los relativos a los procesos.

Ejemplos de indicadores de negocios son la rentabilidad del capital (utilidad sobre activos), porción del mercado, lealtad del cliente medida a través de su satisfacción, productividad medida en ventas por empleado y las exportaciones como porcentaje de las ventas, entre otros.

Ejemplos de los indicadores de los procesos son el costo (productividad en cada función (transacciones por persona); rotación de inventario); la calidad (precisión (tasa de retrabajo, tasa de rechazo y tasa de defectos)); y el tiempo (velocidad de respuesta (ciclo de tiempo de producción)).

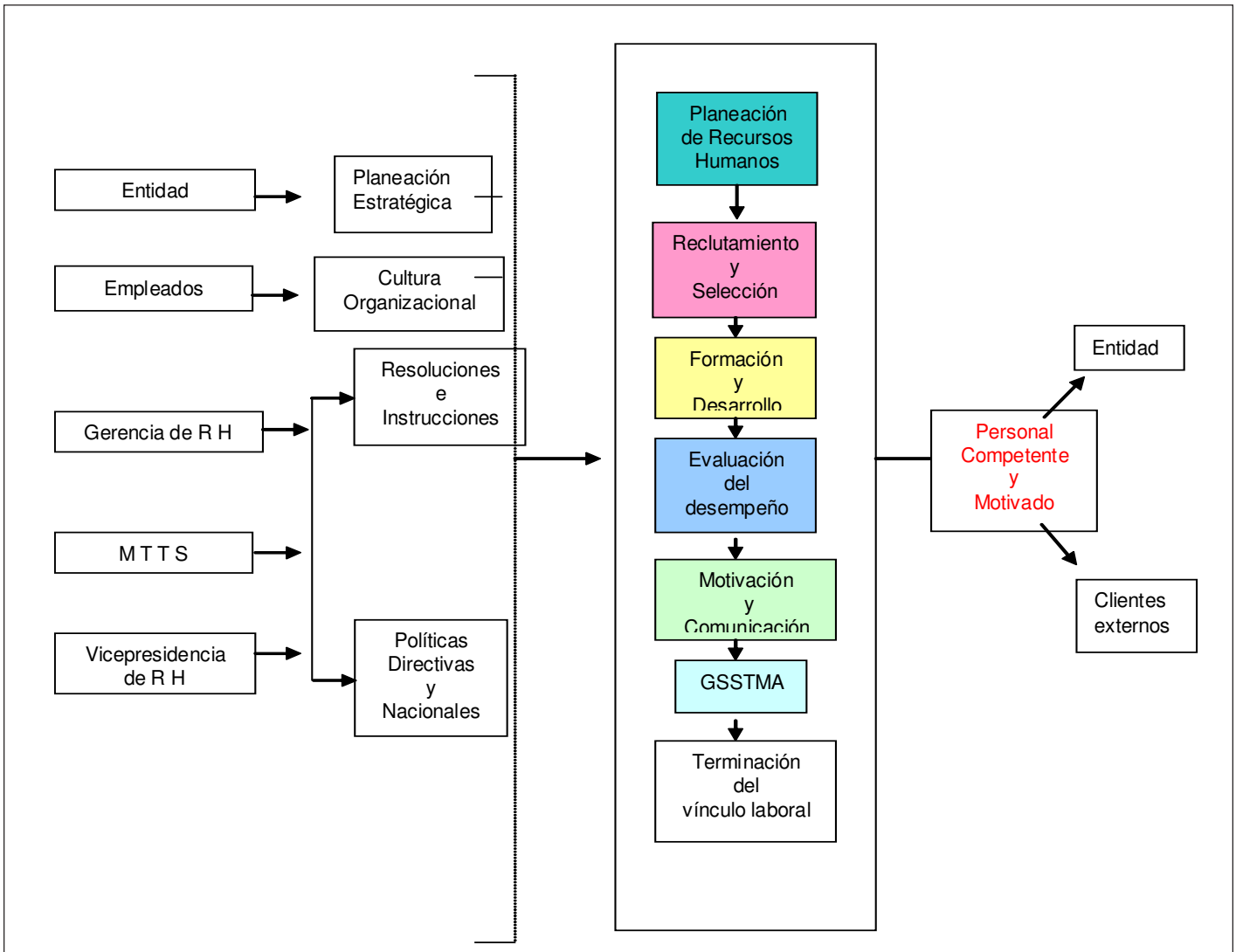


Fig. 1 *Diagrama SIPOC del proceso de GRH.*

Con esta perspectiva de procesos, FUNDIPE propone indicadores principales para el control de la gestión de los RH según las diferentes actividades:

• **Indicadores de planificación de R_H.** Ejemplo de alguno de estos son: Plantilla actual en relación con la necesaria para el nuevo negocio, porcentaje de empleados que tienen potenciales sucesores dentro de la organización, número de promociones realizadas por empleados, tiempo medio de duración de los procesos de selección, etcétera.

• **Indicadores de formación y desarrollo.** Gasto medio de formación por empleado, tiempo de formación por empleado, gastos en programas de formación y desarrollo profesional en relación con el número de empleados, etcétera.

• **Indicadores de compensación y beneficios.** Gasto medio de formación por empleado, importe de los programas de reconocimiento, en relación con la plantilla, etcétera.

Las mediciones de los procesos de RH no deben ser cuestiones *únicas* de las áreas funcionales de RH sino que deben ser compartidas con los directivos y mandos, responsables de sus respectivas unidades de negocio.

A consideración de los autores existen tres indicadores que deben ser utilizados para evaluar el desempeño de los procesos de recursos humanos. Estos son: Efectividad, eficiencia y adaptabilidad.

Efectividad: Forma aceptada en que este cumple los requerimientos de sus clientes finales y evalúa la calidad del proceso. Es posible mejorar la efectividad de todo proceso independientemente de la manera como este sea diseñado. Específicamente la efectividad se refiere a si el resultado del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales.

Eficiencia: La eficiencia del proceso representa un beneficio para el responsable del proceso. Cada proceso y subprocesos debe tener un mínimo de dos requerimientos de eficiencia establecidos: que exista una relación entre beneficio/costo o recursos por unidad de salida y que mida el tiempo del ciclo.

Adaptabilidad: Trata de la flexibilidad del proceso para satisfacer las necesidades especiales del presente y los requerimientos del futuro.

Todos estos indicadores deberán estar en estrecha armonía, de modo que para lograr sus objetivos la GRH tiene que implementarse en forma de un sistema integrado lo que implica cohesión y unidad de propósito en cada uno de sus subsistemas y procesos.

CONCLUSIONES

1. La GRH en la actualidad responde a una fase de su desarrollo, *la estratégica*, donde el hombre adquiere una dimensión inestimable en la creación de las ventajas competitivas de la empresa a través de las nuevas concepciones en la GRH correspondientes a esta fase de desarrollo.

2. El enfoque de gestión por procesos en la actividad de recursos humanos constituye un valioso enfoque efectivo para desarrollar la gestión empresarial y dentro de esta la GRH..

3. Los procesos de: Planeación estratégica, formación y desarrollo, así como los relacionados a reconocimiento, compensaciones y retribuciones constituyen los más significativos desde la perspectiva de la organización y de los empleados.

4. El conocimiento de los procesos de recursos humanos, permite identificar las áreas y aportes importantes de estas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

5. La eficiencia, eficacia y adaptabilidad constituyen indicadores claves para evaluar el desempeño de cualquier proceso de recursos humanos.

REFERENCIAS

1. **BOSQUET, R.:** "Evolution et Perspectives de la Fonction Perssonnel", en *Practique de la Fonction Personnel*, Paris Weiss-Morin, Les Editions d'Organization, 1982.
2. **VALLE, R.:** *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Universidad de Cádiz, España, 1995.
3. **CUESTA, ARMANDO:** *Tecnología de gestión de recursos humanos*, Ed. Academia, Ciudad de La Habana, 1999.
4. *Sistema de gestión de la calidad. Principios fundamentales y vocabulario*, Secretaria General ISO, Ginebra, Suiza, 2000.
5. **CUESTA, ARMANDO:** *Gestión del conocimiento. Análisis y proyección de los recursos humanos*, Ed. Academia, Ciudad de La Habana, 2002.
6. **VALLE, R.:** *La gestión estratégica de los recursos humanos*, Universidad de Cádiz, España, 1995.
7. **MARTÍNEZ, C. C. Y K. C. HERRERA:** Planificación de la efectividad organizativa: una herramienta para alcanzar resultados en las instalaciones turísticas: *Memorias de la III Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales*, Universidad Central de Las Villas, noviembre, 2002.
8. **CANTÚ, H.:** *Desarrollo de una cultura de calidad*. 2da. ed., Mc. Graw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V, México, 2001.
9. *Cuadro de mando integral para la gestión de personas*, FUNDIPE, Pricewaterhouse Coopers, s/f.
10. **HARBOR, JERRY L.:** *Manual de trabajo de reingeniería de procesos*, Ed. Panorama, México, 1995.

aprenDIST
plataforma de teleformación

http://aprendist.cujae.edu.cu/home/index.htm