

1. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos.

Idalberto Chiavenato (1993) Analiza la Administración de Recursos Humanos como un proceso que está constituida por subsistemas interdependientes integrados distribuidos de la siguiente manera:

1. **Subsistema de provisión de RH:** Este incluye la investigación de mercado, la mano de obra, el reclutamiento y selección.
2. **Subsistema de aplicación de RH:** Este subsistema incluye el análisis y descripción de cargos, integración o inducción, evaluación del desempeño y movimientos del personal.
3. **Subsistema de mantenimiento de RH:** Incluye la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.
4. **Subsistema de desarrollo de RH:** Incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.
5. **Subsistema de control de RH:** Incluye el banco de datos, sistema de informaciones de RH. y la auditoría de RH.

Donde se dice que;

1. Subsistema de Provisión de RH:

La provisión de Recursos Humanos es un proceso técnico- administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a personas idóneas. Entiéndase por trabajadores idóneos no los mejores, aisladamente considerados, sino aquellos que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta, incluyendo los requisitos de seguridad en el mismo

2. Subsistema de Aplicación de RH:

Es la especificación del contenido, métodos y las relaciones con los otros puestos de trabajo para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo. Se estudia y determinan los requisitos, responsabilidades y las condiciones exigidas para el correcto desempeño del cargo

3. Subsistema de Mantenimiento de RH:

El Subsistema de mantenimiento es aquel que determina las compensaciones al trabajo realizado y a los resultados alcanzados. Los objetivos de los demás subsistemas están ligados de una manera u otra a las modificaciones que posibilite el Subsistema de mantenimiento, así como por el monto de recursos a su disposición.

4. Subsistema de Desarrollo de RH:

El subsistema de desarrollo en el marco del Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) comprende el conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherente al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo.

En la búsqueda de eficiencia económica y social la entidad necesita de personal calificado, de amplio perfil ocupacional. Para lograr eficiencia empresarial es necesario asegurar que todos los trabajadores desarrollen funciones óptimamente, adecuadas a sus capacidades y actitudes y, a su vez, desarrollen sus tareas de

forma competente en correspondencia con las exigencias del puesto. Con ello la formación se erige como base y garantía de modos de actuación diferente que se requieren en el desarrollo del SGRH que se va diseñando para la entidad.

En el empeño de que los esfuerzos que se realicen se materialicen en un desarrollo de los Recursos Humanos acorde a las necesidades de la empresa, se hace necesario que esta, teniendo en cuenta sus planes de desarrollo y la calificación real de sus trabajadores, determine las Necesidades de Capacitación de cada trabajador y programe las acciones necesarias para garantizar la formación de los mismos.

Por tanto, para que el presupuesto dedicado a la formación sea más una inversión que un gasto, se requiere que la determinación de las necesidades de capacitación (DNC), y las acciones que se programen permitan ir estrechando la brecha entre el estado deseado y necesario y el real de cada trabajador.

5. Subsistema de Control de RH:

Para que las diversas partes de una organización puedan desempeñar su responsabilidad de línea de mando con relación al personal debe haber un subsistema que se encargue del control. El proceso actúa para ajustar las operaciones a determinados patrones preestablecidos, y funciona de acuerdo con la información que percibe.

La Gestión de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff con algunas operaciones y controles centralizados en el órgano de staff y otros descentralizados y distribuidos por los órganos de línea, por tanto se hace necesario un sistema integral de recolección, procesamiento, almacenamiento y suministro de información sobresaliente de los RH para que tanto las recomendaciones y servicios de staff, como las decisiones de línea sean más adecuadas a cada situación. Se trata en este caso, de la necesidad de un banco de datos y sistemas de información de RH y de un sistema de auditoría de RH.

1.2. La importancia de la Gestión de Recursos Humanos.

Existen sin fines de teorías que determinan la importancia fundamental de la gestión del recurso humano no obstante se podría mencionar para efectos de estudio en la planificación de recursos humanos los siguientes:

- Generar ambientes favorables que propician motivación, compromiso y productividad.
- Identificar las necesidades de las personas para encaminar programas.
- Capacitar y desarrollar a los empleados continuamente.
- Diseñar e implementar programas de bienestar a los empleados.
- Apoya las decisiones que toma la gerencia.

2. Estructura del Departamento de Recursos Humanos.

2.1 Organización Formal e Informal.

En las empresas se crean una serie de departamentos a los que se asignan funciones concretas, estos departamentos establecidos así de forma oficial constituyen lo que se conoce como **organización formal**.

La organización formal sirve esencialmente para fijar un campo de actuación a cada persona y asignarles tareas y objetivos cuya ejecución será controlada por el superior jerárquico.

La organización formal define los niveles de jerarquía y las conexiones entre los componentes de la empresa, y también establece canales y procedimientos de comunicación entre las distintas áreas de la empresa, es decir todos conocen la posición que ocupan en la empresa.

Paralelamente a la organización formal surgen, de forma espontánea y debido a las relaciones personales, los canales de comunicación, líderes, etc, una organización paralelamente que se conoce como **organización informal**. *Para que una organización funcione correctamente hay que tener en cuenta la organización informal al establecer la organización formal.* Ejemplo: cuando se nombra a un jefe de departamento se intentará que sea la persona que ejerce mayor influencia en el grupo; o por ejemplo de que exista un grupo de trabajo con buenas relaciones personales que esté muy unido, procurará no disolverlo.

Organización formal	Organización informal
La establece la dirección	Surge espontáneamente
Las relaciones las marca la posición jerárquica	Las relaciones se establecen por amistad, afinidad, enemistad, etc.
Las actividades las marca la dirección	Las actividades se realizan voluntariamente
Persigue fines empresariales	No tiene por qué perseguir los fines de la empresa
La comunicación sigue caminos jerárquicos	La comunicación se establece por conversaciones espontáneas, rumores, contactos en los descansos, etcétera
Los grupos de trabajo se forman por departamentos	Los grupos se forman por amistad, afinidad, etc.
La autoridad la ejercen los directivos	La «autoridad» pueden ejercerla las personas a las que sus compañeros consideran «líderes»

Tabla 1.1. Diferencias entre la organización formal e informal.

3. Las Comunicaciones en el área de personal.

Las empresas deben establecer un sistema de comunicación que permita captar información tanto interna como externa, y canalizarla para conseguir los objetivos marcados.

El tipo de comunicación existente en la empresa irá en función del estilo de dirección. El departamento de recursos humanos en la comunicación interna deberá tener en cuenta la organización formal como informal, puesto que en muchas ocasiones esta última es más efectiva y rápida que la formal. La empresa desarrolla

las normas que permiten la difusión de la información y establecen quienes son los emisores y receptores de las comunicaciones.

3.1 Clases de comunicación.

La comunicación interna en las empresas se presenta de diferentes formas para que la dirección haga llegar sus planes y objetivos a los mandos intermedios y desde ahí a los operarios (**comunicación descendente**), para permitir el intercambio de información entre niveles de la misma responsabilidad (**comunicación horizontal**) y para conocer las aspiraciones de los subordinados (**comunicación ascendente**).

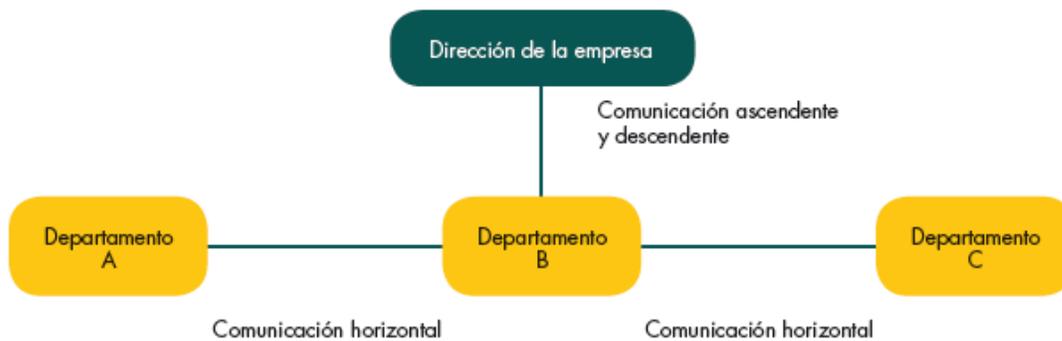


Fig. 1.4. Las comunicaciones en la empresa.

A. La comunicación Descendente.

Se trasmite desde las jerarquías superiores a los subordinados y su objetivo es que se cumplan una serie de órdenes y normas. Mediante la comunicación descendente la dirección de la empresa informa a los niveles intermedios e inferiores sobre aspectos como:

- La cultura de la empresa.
- Objetivos de la empresa.
- Ordenes que debe de ser cumplidas.
- Imagen que deben de ofrecer los colaboradores de la empresa.
- Maneras de realizar un trabajo.
- Información sobre procedimientos formativos.

La comunicación descendente se canaliza a través de la línea jerárquica mediante las reuniones de la dirección con los mandos intermedios, a los que se transmiten instrucciones y ordenes. Los mandos intermedios adoptarán dentro de cada departamento, las medidas oportunas para poner en práctica las instrucciones recibidas. Para que el mensaje emitido inicialmente no se distorsione, es recomendable notificar por escrito los objetivos y las instrucciones básicas.

B. La comunicación Ascendente.

Se produce desde los niveles jerárquicos inferiores de la empresa hacia los superiores, suelen ser opiniones, reclamos, sugerencias y quejas. Esta comunicación permite conocer la dirección de la empresa **las**

inquietudes, aspiraciones y dificultades del personal subordinado e incluso detectar situaciones de abuso de los mandos intermedios.

La comunicación ascendente tiene por lo general, dos tipos de barreras, la reserva de los subordinados ante sus superiores y las interferencias que pueden poner los mandos medios a la transmisión de la información.

Para superar las dificultades de la transmisión de la información ascendente se suelen utilizar mecanismos como las encuestas, las entrevistas personales, los sondeos, los contactos con los representantes del personal, el acceso directo mediante medios de informáticos, y los buzones de quejas y sugerencias.

C. La comunicación Horizontal.

La comunicación horizontal también denominada como comunicación lateral, es la que se produce en los departamentos y personas del mismo nivel. Consiste en trabajos conjuntos puestas en común, resolución de asuntos laborales. Los principales obstáculos con los que se enfrenta la comunicación lateral son las rivalidades personales, la ausencia del espíritu de equipo, y la sensación para no tener tiempo para la comunicación.

Para superar las barreras que se producen en este tipo de comunicación, la dirección puede actuar mediante técnicas como convocar a reuniones conjuntas, organizar puestas en común entre los equipos del mismo nivel o hacer rotar al personal por distintos departamentos.