



Septiembre 2019 - ISSN: 1988-783

MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADO EN PROCESOS

Manuel Martins Kidito Xavier Da Gama.

PhD. en Ciencias Económicas. Profesor en el Instituto Superior de Relaciones Internacionales y en la Universidad Óscar Ribas, de la República de Angola en Luanda. Ha publicado diversos artículos científicos relacionados con la gestión de recursos humanos y el control de situaciones laborales conflictivas.

Email: manuelgama2@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Manuel Martins Kidito Xavier Da Gama (2019): "Modelo de gestión de recursos humanos basado en procesos", Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (septiembre 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/cccss/2019/09/procesos-recursos-humanos.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/cccss1909procesos-recursos-humanos>

Resumen:

El análisis de los modelos de Gestión de Recursos Humanos (GRH) utilizados actualmente permite observar que el agrupamiento de los subsistemas, funciones, procesos y acciones del sistema de GRH y el reconocimiento de las relaciones existentes entre ellos, será cierto para la prioridad nombrada de acuerdo con el contexto en que se desarrollan las organizaciones, las premisas y factores externos e internos que condicionan esto.

A partir del estudio de los modelos de Gestión de Recursos Humanos, permitió dejar claro que todos están conformados a través de sistemas, subsistemas, actividades, procesos, etc. e independientemente de la denominación dada por los diferentes autores, ellos constituyen la razón de ser del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Palabras claves:

Gestión de Recursos Humanos, Enfoque por procesos, modelos de gestión de Recursos Humanos, funciones.

Abstract:

The analysis of Human Resource Management (HRM) models currently used allows us to observe that the grouping of the subsystems, functions, processes and actions of the HRM system and the recognition of the relationships between them will be true for the priority according to the context in which the organizations develop, the premises and external and internal factors that condition this.

From the study of Human Resources Management models, it was possible to make clear that all are conformed through systems, subsystems, activities, processes, etc. and regardless of the denomination given by the different authors, they constitute the *raison d'être* of the Human Resources Management System.

Keywords:

Human Resource Management, Process Focus, Human Resource management models, functions.

Introducción

El análisis de los modelos de Gestión de Recursos Humanos (GRH) utilizados actualmente permite observar que el agrupamiento de los subsistemas, funciones, procesos y acciones del sistema de GRH y el reconocimiento de las relaciones existentes entre ellos, será cierto para la prioridad nombrada de acuerdo con el contexto en que se desarrollan las organizaciones, las premisas y factores externos e internos que condicionan esto. Esta concepción sistémica de al GRH concibe como su objeto todas las decisiones y acciones directivas que afectan la relación entre la organización y los empleados (Beer et al, 1992).

Esto significa que las funciones de los recursos humanos tienen que estar relacionadas con las otras funciones de la empresa y dirigidas hacia un objetivo único para asegurar que el mismo cuente con empleados capaces, comprometidos e identificados con su organización, capacitados para hacer bien el trabajo, para controlar los defectos y errores, y llevar a cabo diferentes tareas u operaciones.

A partir del estudio de los modelos de Gestión de Recursos Humanos, permitió dejar claro que todos están conformados a través de sistemas, subsistemas, actividades, procesos, etc. e independientemente de la denominación dada por los diferentes autores, ellos constituyen la razón de ser del Sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Por otra parte, se pudo confirmar que ninguno de los modelos de GRH analizado o usó el enfoque basado en procesos en su configuración o estructuración, a excepción de Morales (2006) que solamente declaró el modelo de gestión integrada de recursos humanos basado en el enfoque por procesos, aunque no propuso la manera de implementarlo.

En este sentido, el objetivo del presente artículo científico es estructurar los subsistemas y las funciones que conforman el modelo de gestión de recursos humanos aplicando el enfoque por procesos.

Desarrollo

Según Xavier da Gama (2015, p80) el enfoque de proceso se observa porque cada función de recursos humanos se concibe como un proceso. Este tiene definido sus entradas, transformaciones y salidas. Sobre este enfoque, en el sistema se presenta el mapa de procesos, los flujos y las fichas de un grupo importante de funciones del área de recursos humanos (...).

Como plantea Cuesta, (1999) todas las metodologías de gestión desarrolladas en los últimos tiempos (Just inTime, Total Quality Control, Organizational Development 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.

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

Los principios en que se debe sustentar el modelo de gestión de recursos humanos basado en procesos son los siguientes:

- Mejora continua: la razón de este principio se da a partir de considerar que el modelo está sujeto a un proceso de mejora continua, es decir, puede admitir cambios fundamentados en el desarrollo de su aplicación.
- Aprendizaje: el modelo contribuye a que tanto los directivos como los especialistas de recursos humanos profundicen sus conocimientos sobre la gestión del personal en la entidad.
- Creatividad: se establece un ambiente que fomenta el desarrollo y la cultura sobre los recursos humanos en la entidad seleccionada.
- Cuidado de la calidad de vida: las funciones de recursos humanos que se desarrollan en el modelo se enfocan al logro de una mejor calidad de vida de los trabajadores de la organización.

- Liderazgo de la dirección: este principio enfoca o reconoce la necesidad de contar con el liderazgo y apoyo de los mandos del primer nivel de la entidad, para garantizar la aplicación del modelo propuesto.
- Participación del personal: este principio sustenta que la aplicación del modelo de recursos humanos requiere la participación de los directivos y trabajadores de la empresa.

Para el diseño del modelo de gestión de recursos humanos, es necesario tomar como base el Plan Estratégico, cuya lógica se presenta en la figura 1, que tiene como objetivo principal, la reestructuración y reactivación del órgano de gestión de recursos humanos de la empresa, y consecuentemente desarrollar los recursos humanos de la misma.

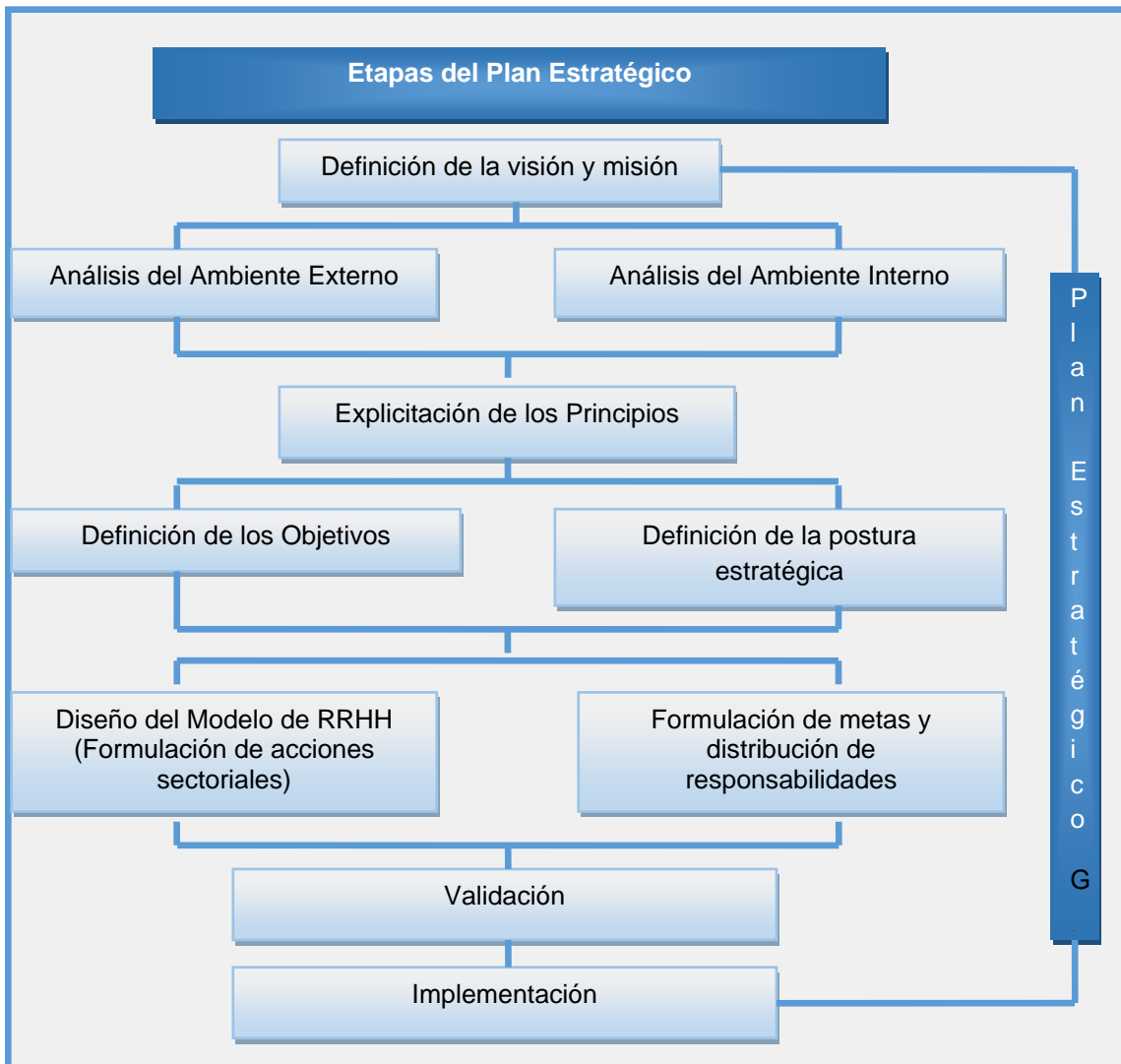


Figura 1. Lógica del plan Estratégico.
Fuente: Xavier da Gama. 2015

Para la aplicación del enfoque por procesos se deben tener en cuenta las etapas y pasos siguientes:

Paso 1. Diagnóstico del área seleccionada

Es muy importante conocer del área seleccionada su misión, visión, las actividades que se realizan, cantidad de trabajadores, las fortalezas y debilidades del área, el comportamiento de las funciones del área de Recursos Humanos (RR. HH.) etc.

Paso 2. Identificación y clasificación de los procesos

En este paso, con la participación de los miembros del área y especialistas de la empresa con experiencias en el manejo de personal, se identifican los subsistemas y las funciones del área de recursos humanos, lo que se refleja directamente en el modelo de GRH propuesto en la figura 2. En la figura 3 se muestran los subsistemas y las funciones asociadas siguiendo la lógica del enfoque por procesos. Hay que destacar que el grupo considera que cada función del área de recursos humanos es un proceso, al que se le pueden identificar las entradas, transformaciones y sus salidas.

En la figura 2 se puede observar que los clientes del área de RR. HH son las áreas de la empresa las que reflejan sus necesidades mediante requisitos, estos son las entradas a recursos humanos que desarrollan los procesos correspondientes para satisfacer a sus clientes, es decir, las áreas de la empresa.

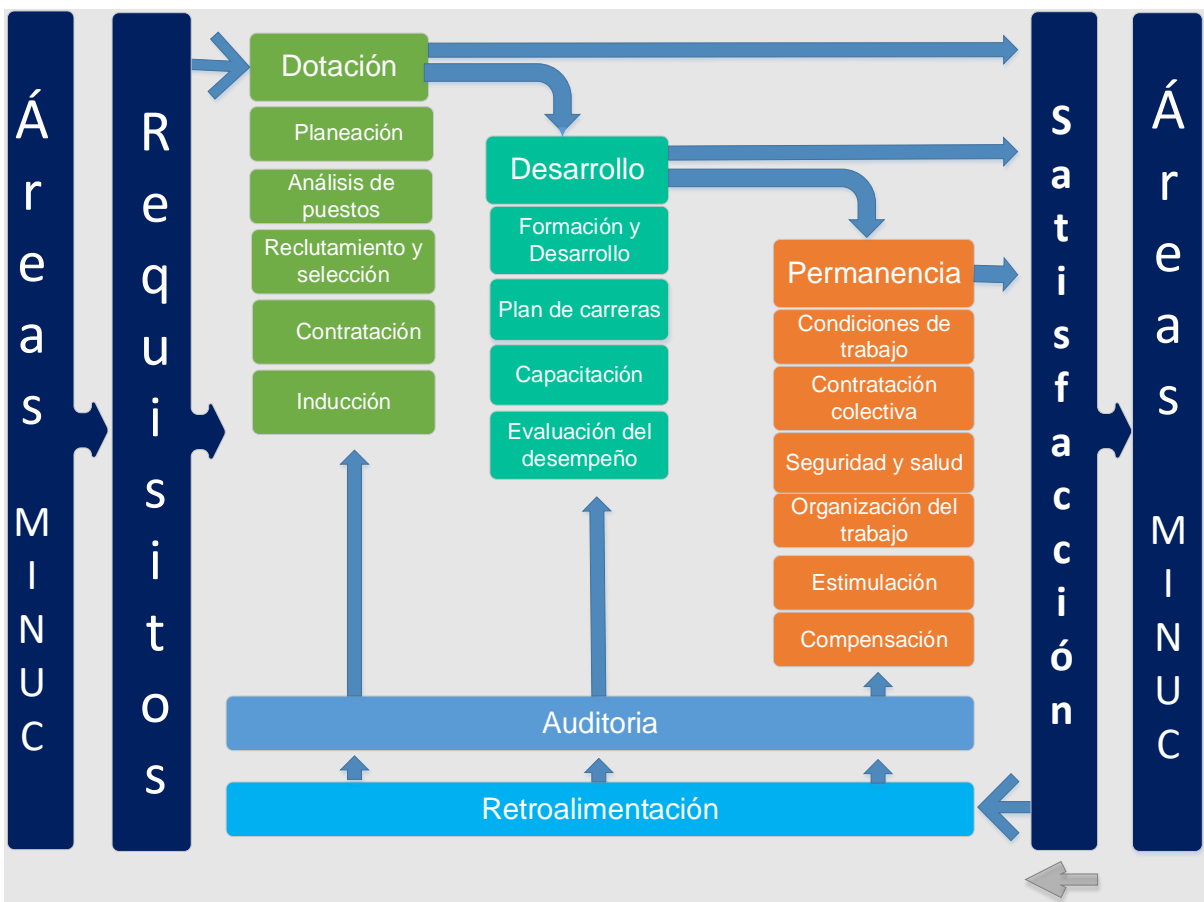


Figura 2: Subsistemas y funciones del modelo de GRH siguiendo el enfoque por procesos.

Paso 3. Elaboración del mapa de procesos

Una vez definidas las funciones por subsistema se procedió a clasificar cada una de éstas en estratégicas, claves y de apoyo, lo que se muestra en el mapa de procesos de la figura 3.

Las funciones o procesos estratégicos son aquellas que se relacionan con aspectos a más largo plazo en el manejo de los recursos humanos. Las funciones o procesos claves son las que tienen un contacto directo con los empleados, mientras que las funciones o procesos de apoyo son aquellas que dentro del área de RR. HH de la empresa juegan un papel muy importante para el desarrollo exitoso de los procesos claves.

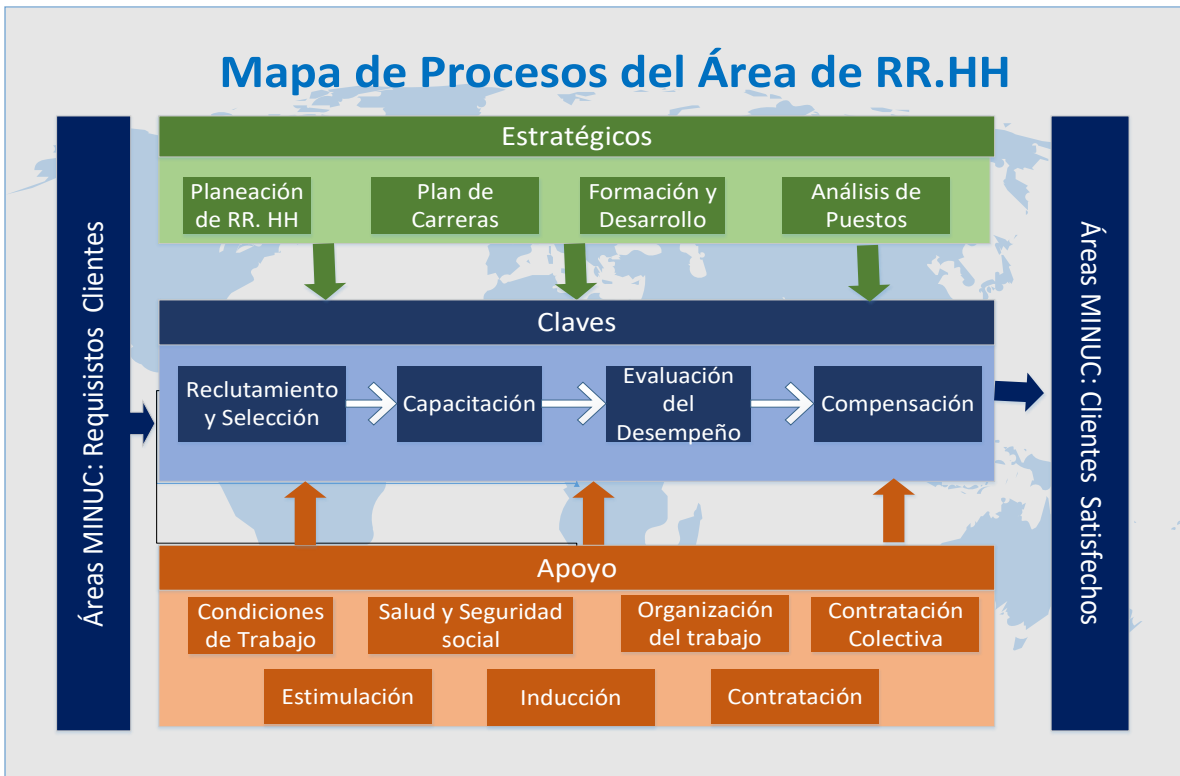


Figura 3. Mapa de procesos del área de Recursos.

Paso 4. Confección de los diagramas de flujo

Constituye una representación gráfica de las actividades del proceso. Para el caso del área de recursos humanos de la empresa el diagrama de flujo, que muestra la lógica de todas las funciones, queda conformado como se muestra en la figura 4.

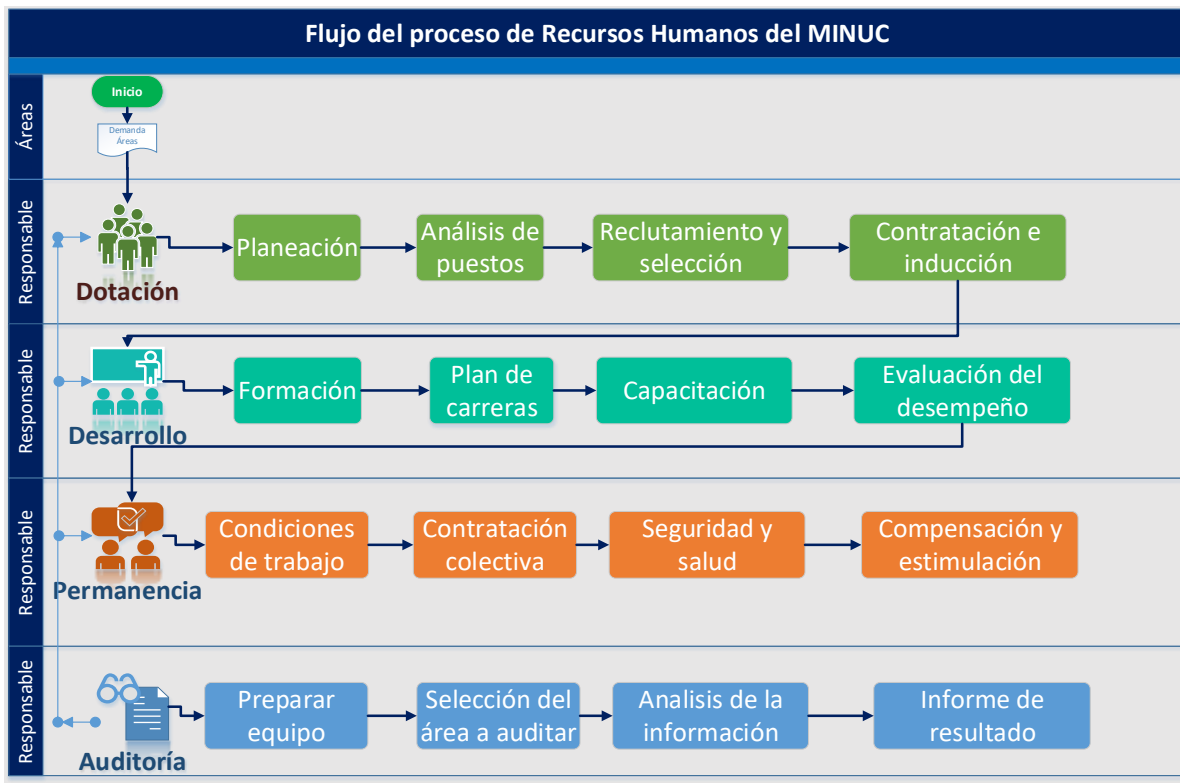


Figura 4. Flujo del proceso de las funciones del área de Recursos de la empresa.

Para las diferentes funciones: reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y estimulación, se desarrollan sus respectivos diagramas de flujo y las fichas de proceso.

4.1.- Reclutamiento y Selección.

El autor de esta investigación considera que los procesos de reclutamiento y selección en la empresa se propone desarrollarlas bajo el principio del Mérito y del Concurso Público, a partir de establecer los siguientes elementos con relación a los concursos.

- De la clasificación de los Concursos

Los concursos públicos para la empresa se clasificarán de dos maneras: teniendo en cuenta al origen de los candidatos y a la naturaleza de las vacantes:

- a) de ingreso (externo) cuando tiene como objetivo el cubrir una vacante a partir de candidatos que no pertenecen a la organización y para categoría de inicio de carrera;
- b) de acceso (interno) cuando se destina a cubrir la vacante con personal propio de la organización.

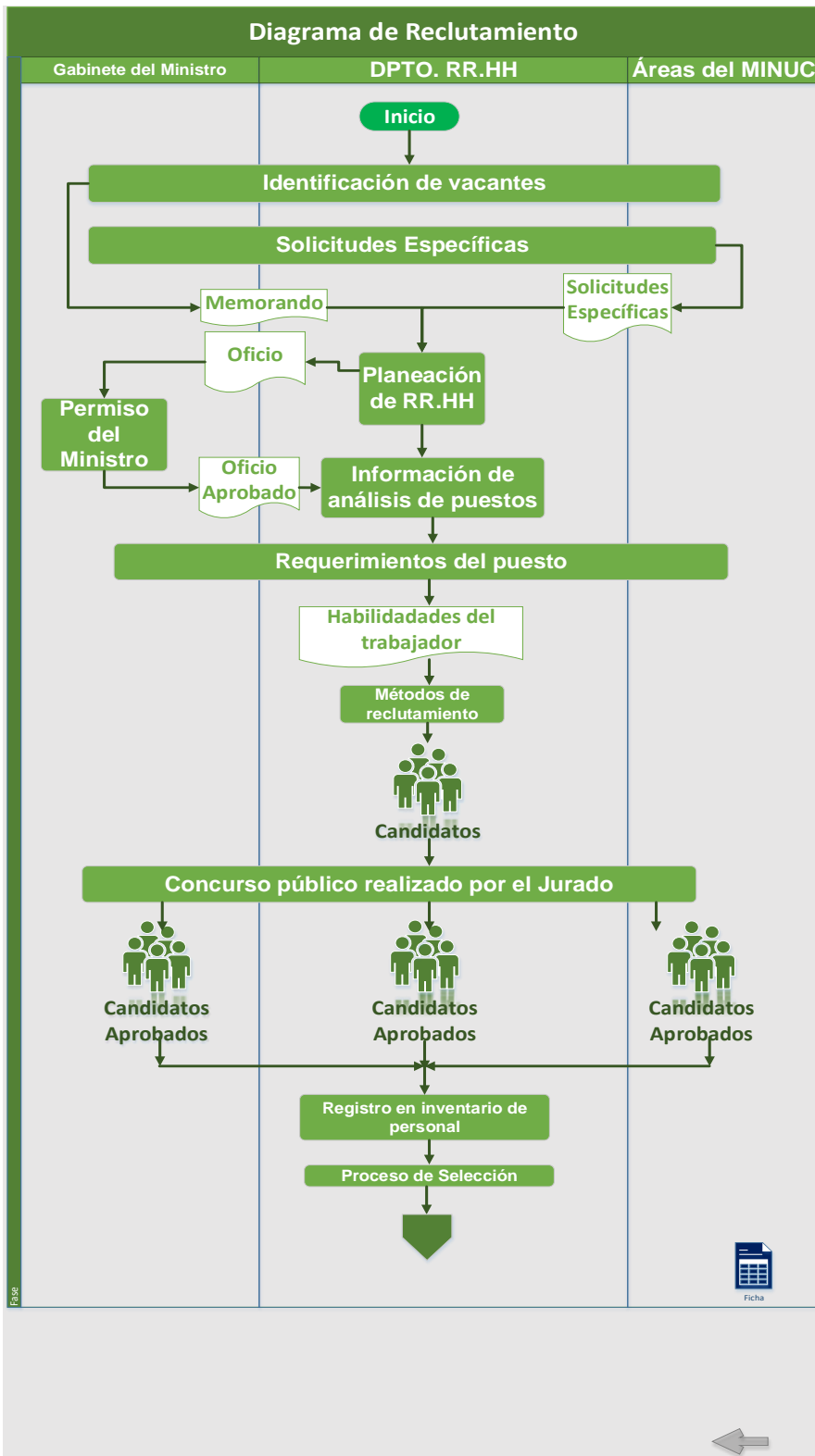
- De las fases del Concurso Público

- ✓ *Apertura de Concurso.* Se realizará por medio del despacho del Jefe de la empresa, una vez valorada la propuesta del área de Recursos Humanos.
- ✓ *Aviso de Apertura.* El despacho de apertura será publicado en el periódico de mayor circulación o en medios expeditos que permitan de forma rápida el conocimiento de su contenido.
- ✓ *Composición del Jurado.* Aprobar por el titular de la empresa, sobre propuesta del área de Recursos Humanos, la composición del jurado. El Jurado estará integrado por un mínimo de tres y un máximo de siete miembros. Ningún miembro debe ostentar categoría inferior para la que es abierto el Concurso.
- ✓ *Presentación de las candidaturas.* Los interesados presentarán, en los plazos establecidos los requerimientos para la formalización de la candidatura.
- ✓ *Validez.* La validez del concurso no puede exceder el plazo de 12 meses contados a partir de la fecha de publicación del estado de calificación final.
- ✓ *Homologación.* Debe ser en el plazo de 15 días hábiles para los concursos de ingresos y 10 días hábiles para los concursos de acceso.

Para lograr un mejor desempeño de esta función el autor sugiere:

- a) Dar cumplimiento estricto y riguroso a lo propuesto en las Fases del Concurso Público.
- b) Perfeccionar el proceso de reclutamiento y selección, trabajando de forma interactiva con los demás sectores de la empresa;
- c) Sensibilizar los responsables sobre la necesidad e importancia de que todas las áreas de la empresa canalicen al Departamento de Recursos Humanos todas las necesidades de personal con antelación;
- d) Elaborar plan de necesidades de personal, de acuerdo con el estatuto orgánico del ministerio;
- e) Negociar de forma más agresiva la atribución de cuotas con el Ministerio de la Administración Pública, Trabajo y Seguridad Social;
- f) Proponer y realizar la apertura de concurso interno (acceso) de forma imparcial y transparente;
- g) Identificar o reclutar trabajadores con formación necesaria para cubrir las vacantes presentadas.

4.a). Diagramas de flujo de reclutamiento y selección. El diagrama de flujo propuesto para el reclutamiento y la selección se muestra en la figura 5.



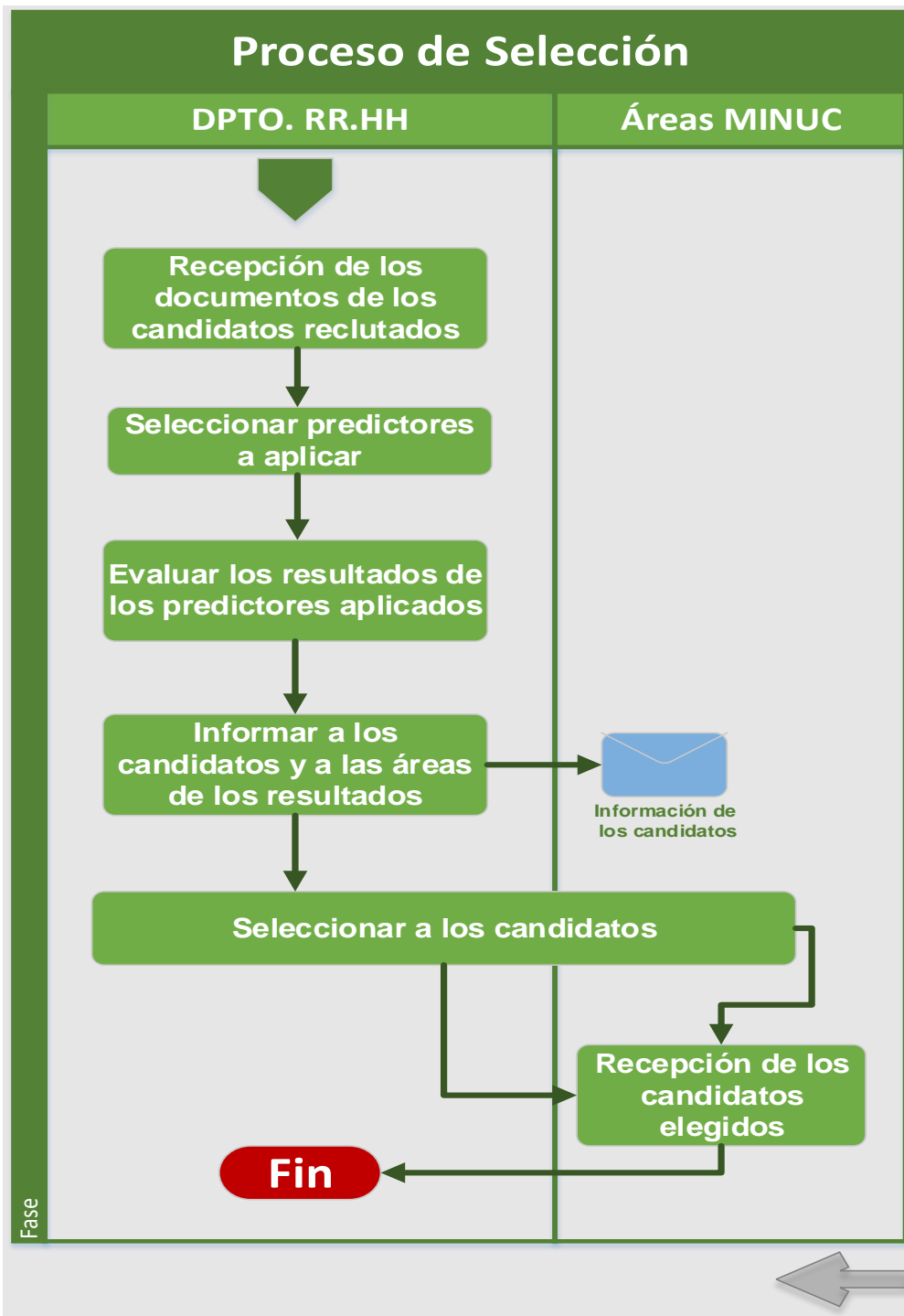


Figura 5. Diagrama de flujo de reclutamiento y selección.

Dicho diagrama debe recoger las actividades fundamentales del proceso de reclutamiento y selección.

5.a) Elaboración de la ficha del proceso de reclutamiento y selección.

Ficha Técnica Reclutamiento y Selección		Entradas	Proveedores	Transformación	Salidas	Cliente
Misión: Garantizar al MINUC la dotación de una fuerza de trabajo con las competencias necesarias de modo que garantice un correcto desempeño del mismo.				Identificación de vacantes por parte de las áreas del MINUC.		
				Solicitudes específicas de las áreas.		
Alcance: Inicio: Determinar las necesidades de personal y su calificación. Final: Dotar al área con el trabajador que mejor se adecue a sus necesidades. Observar el doble encaje..		Solicitudes Específicas Memorando	Áreas del MINUC	Planeación de los RR.HH	Oficio	Gabinete de Ministro
		Oficio Aprobado	Gabinete de Ministro	Información de análisis de puestos.		
Responsable: Jefe del Departamento			Habilidades del trabajador	Requerimientos que debe reunir el trabajador que está optando por la vacante.	Habilidades del trabajador	
				Método de reclutamiento. Se utiliza el que se considere pertinente por el personal responsable del proceso de reclutamiento.	Candidatos de las vacantes	
Indicadores:				Concurso público mediante un Jurado compuesto por integrantes de distintas áreas a los candidatos: test escrito, test psicológico, entrevista personal.	Candidatos Aprobados	Áreas del MINUC
<ul style="list-style-type: none"> • % Candidatos reclutados= (Número de candidatos reclutados/Número de candidatos presentados)*100 • % Candidatos Seleccionados de los reclutados = (Candidatos seleccionados/ Cantidad de candidatos reclutados)*100 • % Candidatos Seleccionados de los presentados = (Candidatos seleccionados/ Cantidad de candidatos presentados)*100 						

Figura 6. Ficha de proceso de Reclutamiento y selección.

Evaluación del desempeño

La justa evaluación del desempeño es un reclamo de los empleados, trabajadores y funcionarios en cualquier organización. Dicho proceso es complejo y debe estar desprovisto de la subjetividad que le suele acompañar.

La evaluación del desempeño es una función resumen en el sistema de GRH, pues la misma es base para detectar las suficiencias e insuficiencias de los miembros de la organización, realizar las promociones o degradaciones correspondientes, así como los aumentos o demociones salariales de los integrantes de la entidad (Cuesta, 2012).

La evaluación del desempeño, en la empresa, tiene como propósito lo siguiente:

1. La evaluación del funcionario basado en sus conocimientos y habilidades demostrado durante el ejercicio de sus funciones.
2. La valoración individual y la mejora de la eficacia del funcionario.
3. Contribuir para el diagnóstico de las situaciones de trabajo con vistas al establecimiento de medidas para su corrección y transformación.

El flujo de las actividades de esta función es presentado en la figura 7.

4.b). Diagrama de flujo de evaluación del desempeño.

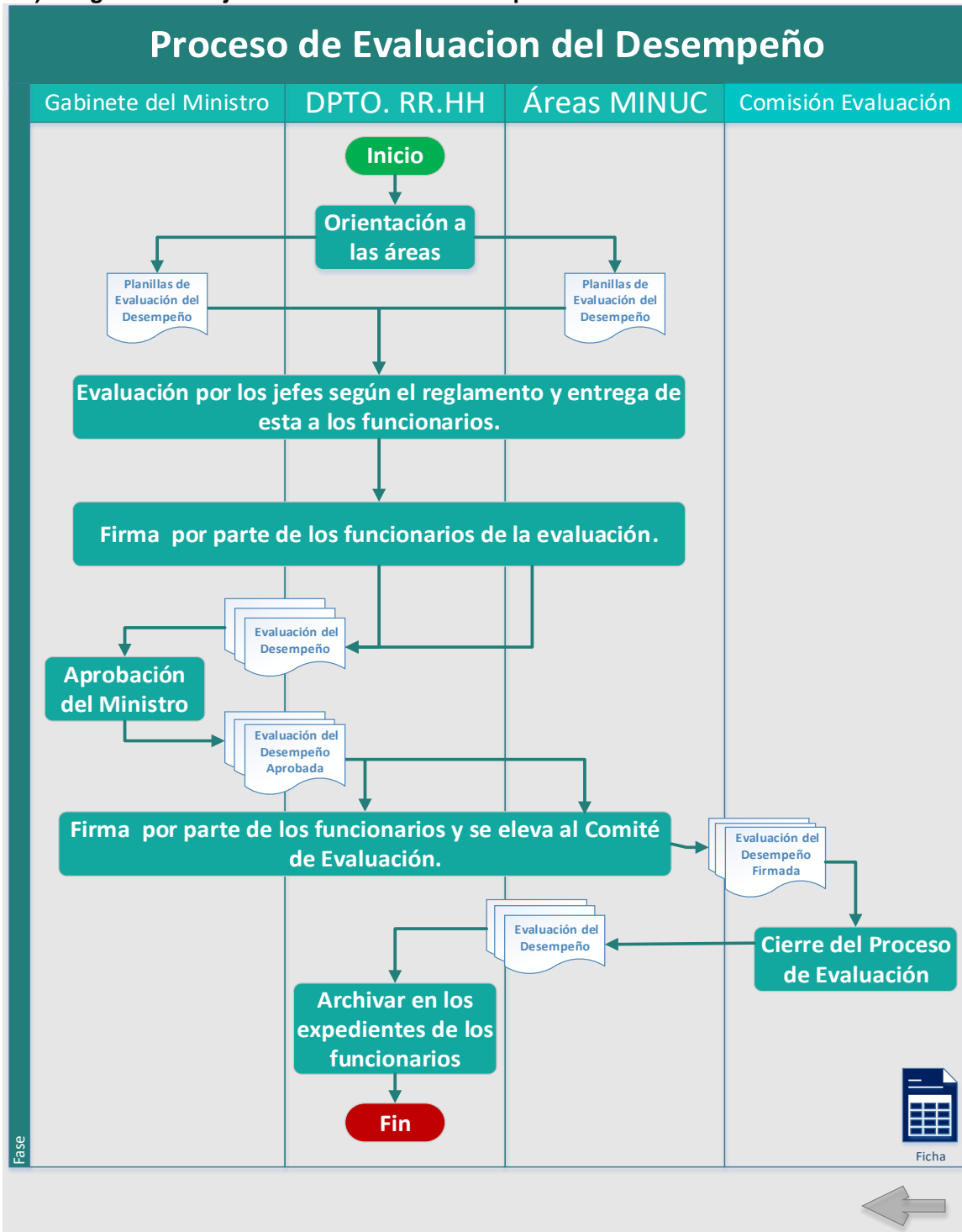


Figura 7. Flujo del proceso evaluación del desempeño.

5. b) Elaboración de la ficha de proceso de evaluación del desempeño.

La ficha del proceso de Evaluación del desempeño se muestra en la figura 8.

Ficha Técnica Evaluación del Desempeño		Entradas	Proveedores	Actividades	Salidas	Clientes
Misión: Evaluar de forma justa y neutral el desempeño de los funcionarios basado en el conocimiento y habilidades que muestran los mismos durante el ejercicio de sus funciones.				Orientación a las áreas que comiencen con el proceso de evaluación del desempeño	Planillas de Evaluación del Desempeño	Áreas del MINUC
Alcance: <u>Inicio:</u> Orientar a las áreas que evalúen a sus funcionarios. <u>Final:</u> registrar en el expediente de cada funcionario la evaluación correspondiente.	Responsable: Jefe del Departamento RR.HH	Planillas de Evaluación del Desempeño	Áreas del MINUC	Evaluación por los jefes según el reglamento y entrega de esta a los funcionarios.		
				Firma por parte de los funcionarios de la evaluación.	Evaluación del Desempeño	Gabinete del Ministro
		Evaluación del Desempeño	Dpto. RR.HH	Aprobación del Ministro	Evaluación del Desempeño Aprobada	
			Evaluación del Desempeño Aprobada	Firma por parte de los funcionarios se eleva al Comité de	Evaluación del Desempeño Firmada	Comisión de Evaluación

Figura 8. Ficha del proceso de evaluación del desempeño.

Compensación y estimulación

Los procesos de recompensar constituyen elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los funcionarios y empleados de cualquier organización, teniendo en cuenta de un lado los objetivos organizacionales que serán logrados y, de otro lado, los objetivos individuales que serán satisfechos.

Por esta razón, los procesos de ofrecer recompensas ocupan un lugar destacado entre los principales procesos de gestión de personas y retención dentro de las organizaciones.

Los pasos para la implementación del mismo se aprecian en el diagrama de flujo, figura 9 y la ficha de proceso, figura 10 de la función de Compensación y estimulación.

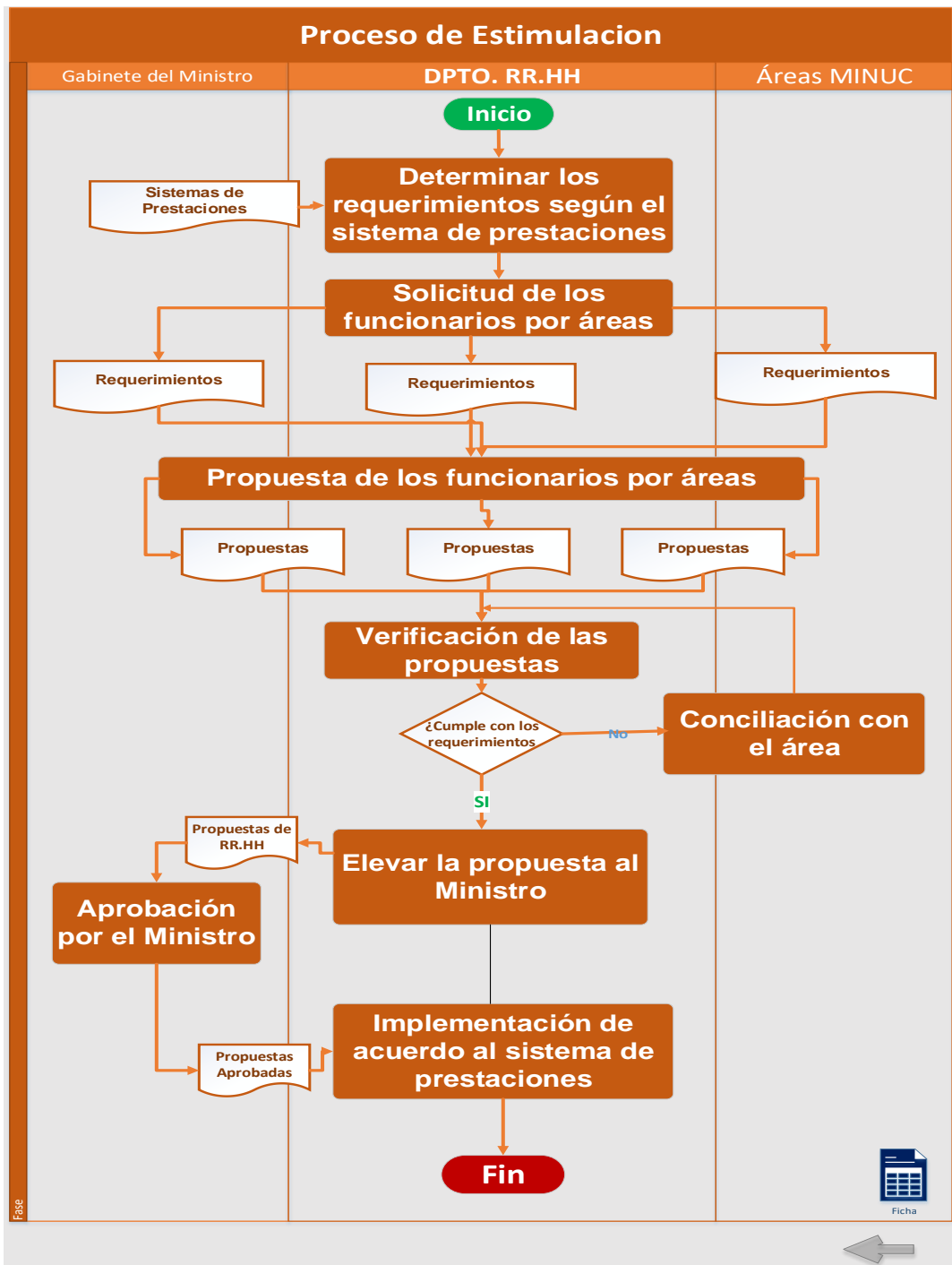
El sistema de estimulación, basado en un amplio grupo de prestaciones, valora tres aspectos, a saber:

1. Los resultados de la Evaluación del desempeño.
2. La permanencia del funcionario en la organización.
3. El interés por la superación.

Resulta interesante observar que las propuestas parten de las áreas, se verifican por el departamento de Recursos Humanos y se aprueban por el superior jerárquico. También hay espacio para las no conformidades de las áreas, así como para la retroalimentación del proceso, que se implanta por primera vez con esta lógica mediante esta investigación.

1. c) Diagrama de flujo del proceso de estimulación.

Figura 9. Diagrama de Flujo del proceso de Estimulación.



2. c) Elaboración de la ficha del proceso de estimulación.

La figura 10 muestra la ficha del proceso de estimulación.

Ficha Técnica de Estimulación		Entradas	Proveedores	Actividades	Salidas	Clientes
Misión:		Sistemas de Prestaciones	Gabinete del Ministro	Determinar los requerimientos según el sistema de prestaciones		
Desarrollar y aplicar un sistema de estimulación en función de la cantidad y calidad del trabajo que aporte cada miembro de la organización.				Solicitud de los funcionarios por áreas	Requerimientos	Gabinete del Ministro Áreas del MINUC
Alcance:	Responsable:	Requerimientos	Gabinete del Ministro Áreas del MINUC	Propuesta de los funcionarios por áreas	Propuestas	Dpto. RR.HH
Inicio: Determinar los requerimientos que deben cumplir los estimulados	Jefe del Departamento RR.HH	Propuestas	Gabinete del Ministro Áreas del MINUC	Verificación de las propuestas: ¿Cumple con los requerimientos? Si: Elegir la propuesta al Ministro	Propuestas de RR.HH	Gabinete del Ministro
Final: Implementación de la estimulación de acuerdo al sistema de prestaciones		Propuestas Aprobadas	Gabinete del Ministro	Implementación de acuerdo al sistema de prestaciones		
Indicadores:				No Conciliación con el área correspondiente del ministerio		
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores estimulados= (Cantidad de Trabajadores estimulados /Total de Trabajadores)*100 • Trabajadores satisfechos con la estimulación = (Cantidad de trabajadores satisfechos con la estimulación/Trabajadores estimulados)*100 • Trabajadores no satisfechos con la estimulación = (Cantidad de trabajadores no satisfechos con la estimulación/Trabajadores estimulados)*100 						

Figura 10. Ficha del proceso de estimulación.

Conclusiones

1. La aplicación del enfoque por procesos en el modelo de GRH de la empresa se materializa a través de elaborar el mapa y el flujo de procesos del área de RR. HH., así como los flujos y las fichas de proceso de las funciones: reclutamiento y selección, evaluación del desempeño y estimulación.
2. Las etapas y pasos propuestos en el trabajo para desarrollar, el enfoque por procesos, demostraron su lógica y valía, al servir de base para estructurar el modelo de GRH que se propone para la organización.

Referencias bibliográficas:

1. **BEER, M. et al.** (1992). Gestión de Recursos Humanos. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid.
2. **CUESTA, Armando.** (1999) Tecnología de gestión de recursos humanos, Ed. Academia, Ciudad de La Habana.
3. **MORALES Cartaya, A.,** (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. 2006. Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas, Facultad de Ingeniería. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana: CUJAE.

4. **SISTEMA** de gestión de la calidad. Principios fundamentales y vocabulario, Secretaria General ISO, Ginebra, Suiza, 2000.
5. **XAVIER** da Gama, Manuel Martins Kidito. (2015). Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de la Habana. Gestión de los Recursos Humanos en el Ministério de Urbanismo y Y Construcción de Angola