

SUBSISTEMA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS



INDICADORES DE LOGRO

- Establece normas para evaluar.
- Mide el desempeño con base en las normas.
- Aplica correcciones a los procesos si es necesario.
- Identifica problemas, causas y consecuencias y establece una definición de éste (**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**).
- Aporta soluciones y evalúa alternativas.
- Ejecuta en la medida de sus posibilidades, acciones que contribuyen a la solución.
- Hace seguimiento a la solución y retroalimentación.



A

EL CONTROL COMO BASE DEL CONOCIMIENTO DE METAS

1. Tomando en cuenta las experiencias vividas en el colegio y con los compañeros de subgrupo, damos respuesta en el cuaderno a las siguientes preguntas:
 - a. ¿Cuándo hemos tenido problemas en el colegio, de qué manera los enfrentamos?
 - b. Recordemos dos situaciones en las que se ha aplicado el control por parte de las directivas del colegio y las describimos.
 - c. ¿Cómo creemos que influye el control en los procesos de ejecución de actividades en el colegio?
2. Después de realizado el ejercicio anterior lo socializamos con los demás compañeros de aula y el profesor.

B

PROFUNDICEMOS SOBRE EL PROCESO DE CONTROL

Las organizaciones no funcionan al azar, sino con planes determinados para alcanzar objetivos. Las organizaciones fijan sus misiones y establecen estrategias; su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características organizacionales existan es necesario que haya control.

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos.

1. Etapas del proceso de control

- Establecimiento de los estándares deseados.
- Seguimiento o monitoreo del desempeño.





- Comparación del desempeño con los estándares deseados.
- Acción correctiva, si es necesaria.

Establecimiento de estándares. Los estándares representan el desempeño deseado. Son criterios o disposiciones arbitrarios que proporcionan medios para establecer lo que deberá hacerse y cuál es el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el proceso de control deberá asegurar o mantener. Los estándares pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo.

Seguimiento o monitoreo del desempeño. Etapa del control que acompaña y mide el desempeño. Monitorear significa acompañar, observar de cerca, ver cómo marchan las cosas. Para controlar el desempeño es necesario conocerlo y obtener información acerca de éste. La observación o verificación del desempeño o del resultado busca obtener información precisa sobre la operación que se lleva a cabo.

Comparación del desempeño con el estándar establecido. Obtenida la información sobre el desempeño o resultado, la próxima etapa del control es compararla con los estándares establecidos. Toda actividad experimenta alguna variación, error o desviación. Por tanto, es importante determinar los límites en que esa variación podrá aceptarse como normal o deseable: la llamada tolerancia. Los estándares deben permitir alguna variación que se acepta como normal o deseable. El control separa lo que es excepcional para que la corrección se centre únicamente en las excepciones o desviaciones. Por consiguiente, el desempeño debe compararse con el estándar para verificar desviaciones o variaciones, y establecer si éstos están dentro del límite de tolerancia. La comparación del desempeño con el estándar establecido se lleva a cabo por medio de informes, indicadores, porcentajes, medidas estadísticas, gráficas, etc. La comparación del desempeño con lo que se planeó no sólo busca localizar las variaciones, errores o desviaciones, sino también predecir resultados y localizar las dificultades para alcanzar mejores resultados en las operaciones futuras.

La **solución de problemas** es la capacidad de identificar adecuadamente un problema, analizando sus síntomas, causas y consecuencias, de forma tal que se pueda definir claramente para entrar de una forma creativa a aportar soluciones alternativas, evaluando la mejor para su aplicación.

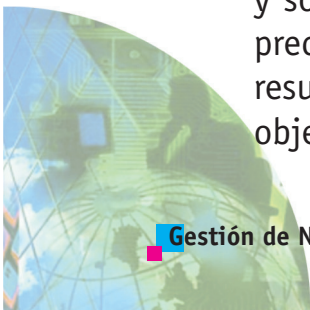


Acción correctiva. Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse para que las operaciones se normalicen. La acción correctiva busca lograr que lo realizado esté de acuerdo con lo que se pretendía realizar. De este modo, la acción correctiva incide sólo sobre los casos excepcionales, es decir, los casos que presentan desviaciones o variaciones más allá de lo tolerado.

2. Criterios de control

Para que el proceso de control sea eficaz, debe atender los siguientes criterios:

- a. **El proceso debe controlar las actividades apropiadas.** El control debe dirigirse a las actividades que deben y requieren ser controladas. Cuando las personas se dan cuenta de que ciertas actividades son controladas y comparadas con algún estándar, es probable canalizar su comportamiento hacia la consecución de esos estándares. No obstante, cuando se pretende controlar todo en la organización, la restricción provocada por el control inhibe el comportamiento de las personas y reduce los resultados pretendidos.
- b. **El proceso debe ser oportuno.** El control debe efectuarse en el momento adecuado para señalar las desviaciones necesarias en tiempo real y permitir emprender las acciones correctivas. La información oportuna es necesaria en la hora, día, semana u ocasión indicados. Cuanto más información real y en tiempo preciso posea la administración, podrá actuar con más rapidez y facilidad ante las probables variaciones o desviaciones.
- c. **El proceso de control debe mantener una relación favorable costo/beneficio.** El control no puede costar más que el elemento controlado, sino que debe ofrecer un beneficio mayor que el costo para que valga la pena ejercerlo. Los procesos de control no son gratuitos ni baratos. En general, su costo incluye:
 - Sistemas de monitoreo y procesamiento.
 - Personal para operar el sistema.
 - Tiempo del personal de línea para suministrar los datos al personal de control.
- d. **El control debe ser preciso.** Los procesos de control son indicadores de progreso y son la base para las acciones correctivas. En ocasiones, las medidas no son precisas, pero el control no puede posibilitar errores de interpretación de los resultados ni favorecer medidas correctivas distorsionadas. El control debe ser objetivo, claro y preciso.





- e. **El control debe ser aceptado.** Es importante que las personas acepten el control y comprendan los objetivos del proceso; que sientan que el control es necesario y que debe ejercerse. Si el control no es aceptado, prevalecerá en las personas controladas un sentimiento de explotación y arbitrariedad.

Estos criterios son importantes para que el control proporcione resultados que apalanquen e impulsen el comportamiento de las personas y no restrinjan ni limiten la libertad de trabajar.

3. Medios de control

Las organizaciones utilizan diversos medios de control para asegurar que personas y las situaciones permanezcan dentro de los estándares deseados. Los principales medios de control organizacional son:

- a. **Jerarquía de autoridad.** La estructura organizacional preestablece los niveles jerárquicos para asignar autoridad y exigir obediencia para las jefaturas. Es la manera más común de controlar a las personas. La jerarquía representa un tipo de control personal de los subordinados.
- b. **Reglas y procedimientos.** La organización preestablece las reglas y los procedimientos que rigen el comportamiento de las personas y que prohíben lo que no debe hacerse. Las reglas y procedimientos son controles impersonales que gobiernan el comportamiento de las personas en la organización.
- c. **Establecimiento de objetivos.** Los objetivos sirven de guía a la acción de las personas. Hasta cierto punto, constituyen medios de control, aunque ésta no sea su finalidad principal.
- d. **Sistemas de información verticales.** La información vertical puede transitar en dos sentidos: ascendente y descendente. La información descendente lleva órdenes, mandatos, decisiones, aclaraciones y orientaciones para los subordinados.

La información ascendente lleva noticias de eventos, resultados, aclaraciones y retroalimentación, que indican a los canales superiores que las tareas se ejecutaron. La información descendente se utiliza para controlar el desempeño de los subordinados, en tanto que la ascendente suministra retroalimentación a los niveles más elevados. En ambos sentidos, los sistemas de información vertical constituyen medios de control, aunque ésta no sea su finalidad principal.





- e. **Relaciones laterales.** Son comunicaciones entre pares, es decir, entre personas y cargos que ocupan el mismo nivel jerárquico en la organización. Aunque sirven para integrar y lograr coordinación, las relaciones laterales son medios de control que permiten que los pares se sincronicen mejor y reduzcan posibles discrepancias.
- f. **Organizaciones matriciales.** La estructura matricial es un intento de dinamizar la vieja organización funcional y departamentalizada hacia un grado más elevado de organización por productos o servicios. En la organización matricial, cada órgano o cargo está sujeto a doble obediencia: al gerente de la función y al gerente de producto o servicio. Aunque esta doble subordinación origina conflictos, su estructura matricial permite innovación, cambio y, sobre todo, adaptación rápida a las exigencias ambientales.

4. Auditoría de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos se define como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa está descentralizado. Dado que la tendencia moderna es transformar a cada gerente en un gestor de RH, la auditoría adquiere gran importancia.

5. Patrones de evaluación y control

El sistema de administración de recursos humanos necesita estándares que permitan una evaluación continua y un control sistemático de su funcionamiento. Estándar es un criterio o modelo que se establece previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados. Mediante la comparación con el estándar se pueden evaluar los resultados obtenidos y verificar qué ajustes y correcciones deben realizarse en el sistema para que funcione mejor.

En general, los estándares permiten la evaluación y el control mediante la comparación con:



- a. **Resultados.** Cuando la comparación entre el estándar y la variable se hace después de realizada la operación. La medición se realiza en términos de algo dispuesto y acabado, al final de la línea, lo cual presenta el inconveniente de mostrar los aciertos y las fallas de una operación ya terminada, una especie de partida de defunción de algo que ya sucedió.
- b. **Desempeño.** Cuando la comparación entre el patrón y la variable es simultánea con la operación; es decir, cuando la comparación acompaña la ejecución de la operación. La medición va asociada al procesamiento de la operación. A pesar de que es simultánea y, por consiguiente, actual, la medición se realiza sobre una operación en proceso y no terminada aún.

La comparación es la función de verificar el grado de concordancia entre una variable y su estándar. La ARH se encarga de planear, organizar y controlar las actividades relacionadas con la vida del personal en la empresa. Los organismos de recursos humanos ejecutan parte de estas actividades (cuando están centralizadas), en tanto que otra parte de ella la realizan diversos organismos de línea, que también son usuarios del sistema. De este modo, muchas de las actividades de recursos humanos planeadas y organizadas con antelación muestran, durante su ejecución y control, algunas dificultades y distorsiones que requieren ser diagnosticadas y corregidas para evitar problemas. La rapidez con que esto se haga depende de la revisión y auditoría permanentes, que puedan suministrar retroalimentación adecuada (feedback) para mejorar los aspectos positivos y corregir y ajustar los negativos. La función de la auditoría no es sólo señalar las fallas y los problemas, sino también presentar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es educativo en esencia. Cuando la auditoría está bien realizada, permite el desarrollo de la sensibilidad de los administradores para diagnosticar problemas. El papel de la auditoría se asocia al control de las actividades relacionadas con los recursos humanos.

En muchas empresas, las directrices y las prácticas de recursos humanos apenas se verifican y revisan de manera esporádica cuando surge algún problema o situación inesperada. Sólo en estos momentos se analizan de manera crítica las directrices y las prácticas. Este método no es recomendable, pues la detección de algún problema es determinada al azar por cualquier persona dentro de la empresa, y en cualquier época. Si el problema es de cantidad, calidad, tiempo o costo, sus consecuencias perduran hasta el momento en que sea detectado por casualidad. En la actualidad existe una marcada tendencia a sustituir estas revisiones esporádicas y aleatorias por revisiones sistemáticas, periódicas y planeadas, adecuadas a las circunstancias particulares de la empresa, con el fin de permitir control y retroalimentación (feedback) realmente preventivos y educativos.





UN REPASO A LO APRENDIDO

En forma individual y teniendo en cuenta la idea de negocio que venimos trabajando, planteamos una situación problema que está generando un empleado en su puesto de trabajo y que nos lleve al análisis de alternativas de solución, basados en la aplicación de la competencia solución de problemas.



APLIQUEMOS EN FAMILIA LOS NUEVOS CONOCIMIENTOS

Me reúno con mi familia, para comentarles acerca de lo aprendido acerca del control para analizar juntos si lo estamos utilizando en el ejercicio del trabajo cotidiano. La idea es llegar a conocer si en nuestro barrio, vereda o región se aplica.

En la clase siguiente, cada alumno compartirá en subgrupo y con el profesor lo que pudo averiguar para sacar conclusiones.





ESTUDIO Y ADAPTACIÓN DE LA GUÍA







4 UNIDAD

Derecho laboral y comercial



INTRODUCCIÓN

El intercambio creciente y cambiante de las diversas relaciones laborales y actividades económicas, de bienes y servicios, hace que el derecho se mueva al ritmo que las necesidades le imponen, el derecho con la expedición de reglas generales intenta lograr la solución de todos y cada uno de los problemas que en el orden de las relaciones particulares puedan surgir.

El constante movimiento del mercado en Colombia en bienes y servicios y en fuerza de trabajo, no puede ni debe estar ajeno a la normatividad vigente y nuestro Estado Social de Derecho, como director general de la economía, en la búsqueda de su racionalidad social, interviene de manera activa para buscar un equilibrio entre las fuerzas del mercado, alcanzando el punto medio entre un excesivo intervencionismo y un claro derecho de libre mercado, sin menoscabar los intereses del bien común o del particular participante en un negocio jurídico o en una relación laboral.

La intervención estatal en la economía puede verse en temas tan claros como son la regulación de: fijación de tarifas y precios en lo que tiene que ver con productos básicos, control de arrendamientos, funciones de las superintendencias de servicios públicos, de sociedades, bancaria, de valores.

La Carta plantea también el derecho al trabajo, a la capacitación, a escoger profesión u oficio, a la seguridad social, a la asociación, entre otros.

En términos generales podríamos decir que según la Constitución del 91, el nuestro, es un sistema capitalista y liberal, donde el Estado tiene el manejo general de la economía, reconociendo la propiedad privada, la cual puede ser expropiada si no cumple una función social, la libertad de empresa, la iniciativa privada, el plan nacional de desarrollo como base de los movimientos económicos Estatales, todo lo anterior debe tener como meta ayudar de una u otra forma a cumplir los fines del Estado.

La aplicación de competencias laborales generales en el contexto de la presente unidad, permite una mayor comprensión en lo que se refiere a la convivencia en el lugar de trabajo y el cómo enfrentar los momentos difíciles que se presentan en el desarrollo de las actividades cotidianas.

