

# **SUPREMA CORTE DE JUSTICIA DE LA NACIÓN**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

C.P. Elizabeth Espinosa López

Septiembre 2008.

## Índice

|  |    |
|--|----|
| Introducción   | 3  |
| 1. Dirección Estratégica de Recursos Humanos             | 3  |
| 2. Reclutamiento de personal                             | 4  |
| 2.1. Medios de reclutamiento                             | 4  |
| 2.1. Trascendencia del curso en la función de auditoría. | 5  |
| 3. Selección de personal                                 | 5  |
| 3.1. Trascendencia del curso en la función de auditoría  | 6  |
| 4. Capacitación y desarrollo                             | 7  |
| 4.1. Análisis de las necesidades de formación            | 8  |
| 4.2. Planeación y desarrollo de carrera                  | 9  |
| 4.3. Trascendencia del curso en la función de auditoría. | 9  |
| 5. Evaluación del desempeño                              | 10 |
| 5.1. Trascendencia del curso en la función de auditoría. | 10 |
| 6. Retribución de la fuerza de trabajo                   | 11 |
| 6.1. Trascendencia del curso en la función de auditoría. | 11 |
| 7. Conclusión  | 12 |

## **Introducción**

La administración de los recursos humanos es una disciplina necesaria para las diferentes ramas de la Administración. Por ello entendemos que un profesional debe ser capaz de utilizar todas las herramientas, ya sea como responsable del área o como usuario de la misma, en algún momento las necesitará.

Este trabajo se dirige a brindar un enfoque global sobre el área, como es selección, capacitación, evaluación, desarrollo y remuneración de los empleados, y como los recursos humanos contribuyen a la generación de ventajas competitivas; por último, se verán los recursos humanos desde el enfoque de auditoría y como se interrelacionan en una revisión de auditoría.

### **1. Dirección Estratégica de Recursos Humanos.**

Los sistemas de recursos humanos pueden contribuir a la generación de ventajas competitivas sostenidas, facilitando el desarrollo de competencias que son específicas de la empresa, producen complejas relaciones sociales, están embebidas en la historia y cultura de la empresa, y generan un conocimiento organizacional.

Así, la dirección de recursos humanos puede ejercer una notable influencia en el desarrollo de capacidades organizativas y, como consecuencia, en los resultados empresariales. Dicha influencia puede ser positiva, facilitando el desarrollo de dichas capacidades, o negativa, inhibiéndolo.

El énfasis en el capital humano ha permitido entender el papel de la dirección de recursos humanos en el desarrollo de ventajas competitivas, entendiéndose los recursos humanos ya no únicamente como un recurso cuyo costo hay que minimizar, sino como activos de clara naturaleza estratégica. Ya no corresponde interpretar los recursos humanos como un mal necesario o un centro de gastos, sino aceptar que agregan valor a la organización para mejorar los resultados y permiten, junto con el resto de las áreas, lograr los objetivos establecidos.

La dirección estratégica de recursos humanos se puede entender como la última etapa de un proceso de transformación experimentado por la gestión de personal en las últimas décadas, caracterizado por su progresivo acercamiento a la estrategia de la empresa. En nuestra opinión este proceso es consecuencia, principalmente, de los cambios que se han ido produciendo en el campo de la estrategia y que han ido demandando la incorporación progresiva del elemento humano en el proceso estratégico.

## **2. Reclutamiento de personal**

El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es la primera fase del proceso de contratación cuyo objetivo fundamental es instrumentar una serie de procedimientos para atraer un número suficiente de candidatos con la calidad adecuada y en el momento oportuno, que permita cubrir las necesidades del personal detectadas.

Las técnicas de reclutamiento utilizadas deben proporcionar una adecuada segmentación del mercado, con la finalidad de que lleguen a la entidad solicitudes de candidatos que no presenten ninguna característica que por sí misma impida la adaptación al puesto vacante o a la organización, y con esto evitar aquellos candidatos que no se acoplan a la situación debido a que no llegan a mínimo. De esta manera el proceso de reclutamiento actúa como primer filtro y proporciona eficiencia a la selección.

El procedimiento de reclutamiento se oficializa mediante una solicitud de empleado o solicitud de personal. Se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento, dirección o área. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable de la dependencia emisora deba llenar en el documento. Cuando la recibe la dependencia de reclutamiento, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlos a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.

### **2.1. Medios de reclutamiento**

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas de mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la Entidad que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades. También hemos visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar trabajando en alguna Empresa o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (que estén buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas o entidades, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia entidad, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

## **2.2. Trascendencia del curso en la función de auditoría.**

La auditoría es un abanico de oportunidades para conocer de manera general cada una de las áreas que integra una entidad, por lo que siendo los recursos humanos parte importante dentro de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, es indispensable conocer los aspectos que la integran, con la finalidad de que nuestras revisiones se realicen con mayor profundidad y conocimiento del tema.

El proceso de reclutamiento es la base fundamental para que una organización cuente con personal de manera oportuna, suficiente, competente y adecuada. El curso de Dirección Estratégica de Recursos Humanos, nos permite centrar nuestro conocimiento en los puntos clave que integra este proceso, dando hincapié a las técnicas utilizadas por dicha área en el momento de una vacante.

Debido a que los costos de reclutamiento y selección de personal son altos cuando se toman en cuenta todos los gastos relacionados: el proceso de búsqueda, las entrevistas, los honorarios de agencias, la reubicación y los trámites de contratación de los nuevos empleados, el curso nos permitió centrar la revisión de auditoría en las actividades claves del proceso de reclutamiento, con la finalidad de que centremos una revisión en los aspectos que la integran, así mismo, que la normatividad que se apege en los diferentes procesos efectuados.

## **3. Selección de personal.**

La selección tiene por objetivo el elegir entre el conjunto de candidatos calificados captados mediante el proceso de reclutamiento, a la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto. En el proceso de selección se intenta medir a priori el rendimiento a futuro del trabajador en su puesto, por lo que se deben apoyar en algún criterio que asegure la validez y fiabilidad del mismo, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Esta idea resulta evidente al observar cómo la contratación y posterior entrenamiento del candidato erróneo puede generar importantes costes para la entidad, lo cual enfrentará largos periodos de bajo rendimiento del trabajador antes de que abandone o tenga que ser despedido. La selección adquiere mayor importancia en el caso de los directivos y profesionales, ya que la diferencia entre el empleado adecuado y el incorrecto puede equivaler a un año de sueldo.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:  
- Adecuación del hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria; pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, las cuales llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo

### **3.1. Trascendencia del curso en la función de auditoría.**

El curso de Dirección Estratégica de Recursos Humanos nos permite identificar en una revisión de auditoría, el proceso de selección aplicado por el área, ya que puede variar dependiendo de la organización; en una empresa de sector privado esta orientada hacia las utilidades, los empleados potenciales que ayuden a lograr las metas de utilidades son los candidatos ideales; en cambio en el sector público regularmente se identifican a los candidatos calificados por medio de exámenes de competencia y con frecuencia, un gerente sólo tiene la posibilidad de realizar la selección entre los tres mejores candidatos para el puesto.

Asimismo, tenemos que verificar el tipo de enfoque que aplica el área de Personal para llenar los puestos en diversos niveles, considerando que en nuestra organización hay diferencias en la contratación de un Director general y un Profesional Operativo, todo apegado a la normatividad existente.

Esta etapa nos proporciona un mejor entendimiento de los temas que centran la selección de empleados calificados en cuanto a la adaptación organizacional y con el puesto, las etapas inicial, fundamental y final de la evaluación en el proceso de selección y los tipos de técnicas usadas en cada etapa, como el uso de formas de solicitud en la etapa inicial, las pruebas de habilidades y de conocimientos del puesto en la etapa fundamental y la última entrevista en la etapa final. Lo cual presentan varios escenarios de selección para ofrecer en las revisiones un mejor entendimiento en el control interno aplicado. Las diferentes etapas posibles de evaluar dentro de la auditoría son:

- Entrevista preliminar
- Revisión de solicitudes

- Revisión de curriculum
- Aplicación de pruebas de selección
- La entrevista de empleo
- Investigación de antecedentes y verificaciones de referencias profesionales
- Decisión de selección
- Notificación a candidatos.

#### **4. Capacitación y desarrollo**

El desarrollo de recursos humanos es una función importante de la administración de recursos humanos que consiste no sólo en capacitación, sino también en actividades de planeación y desarrollo de carreras individuales, desarrollo organizacional y evaluación del desempeño, actividad que destaca las necesidades de capacitación y desarrollo.

Algunos gerentes utilizan los términos capacitación y desarrollo indistintamente, sin embargo otras fuentes hacen la siguiente distinción: la capacitación imparte a los empleados los conocimientos y las habilidades necesarios para sus actividades actuales; por otro lado, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo diario y posee un enfoque a largo plazo, como preparar a los empleados para mantenerse al mismo ritmo que la organización, a medida que ésta cambia crece, por lo que las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con las estrategias corporativas.

El primer paso en el proceso de capacidades y desarrollo consiste en determinar las necesidades específicas. Se debe implementar un enfoque sistemático para abordar las necesidades auténticas.

Las necesidades de capacitación y desarrollo se determinan mediante un análisis en varios niveles.

- Análisis organizacional: desde una perspectiva organizacional general, se estudia la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la entidad, junto con los resultados de la planeación de recursos humanos.
- Análisis de tareas: el siguiente nivel de análisis se centra en las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa. Las descripciones de puesto son fuente de datos importantes en este nivel de análisis.
- Análisis de personas: la determinación de las necesidades de capacitación individual es el último nivel. Las preguntas relevantes son, ¿Quién necesita ser capacitado? y ¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades necesitan los empleados? En este nivel, son útiles las evaluaciones y titulares de empleos.

Como ya se puso de manifiesto, la capacitación debe considerarse como una inversión y no como un gasto, al ser un activo importante de la empresa que podrá rentabilizarse a corto plazo. Así como, en el resto de inversiones de la empresa, será necesario, para conseguir el mejor resultado posible, planificar las inversiones en formación.

Dicha planificación se enmarcará en la planificación integral de los recursos humanos de forma que la misma responda a los objetivos estratégicos de la empresa y a las necesidades detectadas en el área de recursos humanos y, simultáneamente, alcance el adecuado grado de ajuste entre las decisiones relativas a formación y el resto de decisiones relevantes en las diferentes funciones propias del área de personal.

#### **4.1. Análisis de las necesidades de formación**

Ésta es la fase previa a la toma de decisiones en la que se trata de recabar la información adecuada que sirva para orientar las actuaciones posteriores. En concreto, en esta fase habrá que determinar qué necesidades de formación deben ser satisfechas, en qué horizonte temporal y qué tipos de problemas se han de resolver mediante las inversiones en formación. A partir de dicha información será posible determinar claramente los objetivos de los planes de formación para el horizonte temporal planteado.

Se puede identificar dos problemas genéricos a resolver mediante una adecuada inversión en formación. Por un lado, la formación puede ser una herramienta útil para mejorar la capacitación de los empleados, esto es, perfeccionar la adecuación persona-puesto de forma que mejore el rendimiento actual del empleado. Se trata así de detectar la brecha entre el rendimiento actual y el deseado. Por otro lado, la formación debe servir también para asegurar que los trabajadores se encuentren preparados para los retos de futuro mediante el diseño de acciones formativas de desarrollo. Dichas actuaciones pueden venir motivadas, bien porque las competencias de los empleados queden obsoletas o bien porque el empleado deba enfrentarse a nuevos puestos de trabajo acometiendo nuevas responsabilidades.

Es evidente que según sea la naturaleza del problema a resolver, la capacitación del empleado o su desarrollo, las fuentes de información a las que habrá que recurrir para detectar dicha necesidad serán diferentes.

Así, para detectar problemas de rendimiento asociados a una insuficiente capacitación del trabajador es necesario conocer las exigencias respecto a los conocimientos y habilidades requeridos en cada puesto de trabajo y el grado de ajuste que el ocupante del puesto de trabajo presenta respecto de las mismas.

| <b>Objetivos/problemas</b>                   | <b>Fuentes de información</b>   | <b>Horizonte temporal</b> |
|--|---|---------------------------|
| CAPACITACIÓN<br>Mejorar rendimiento actual   | Inventario de personal<br>Análisis de puestos de trabajo<br>Evaluación de desempeño | Corto y medio plazo       |
| DESARROLLO<br>Asegurar capital humano futuro | Estrategia empresarial<br>Planes de carreras<br>Inventario de personal              | Medio y largo plazo       |

#### **4.2. Planeación y desarrollo de carrera**

La planeación de carrera es un proceso continuo en el que una persona establece metas de carrera e identifica los medios para lograrlos. El fundamento de la planeación de carrera es conocerse a uno mismo. El enfoque principal de la planeación de carrera debe ser relacionar las metas y las habilidades personales con las oportunidades que estén realmente disponibles.

La planeación de carreras organizacionales es la sucesión planeada de empleos diseñada por una entidad para desarrollar a sus empleados. Ayuda a garantizar que una empresa mejore su habilidad para desempeñarse identificando las capacidades necesarias y el tipo de personas requeridas para funcionar en un ambiente cambiante.

#### **4.3. Trascendencia del curso en la función de auditoría.**

La capacitación y el desarrollo juegan un papel fundamental en la creación y en la durabilidad del capital humano de una entidad; por lo que es de vital importancia profundizar nuestros conocimientos sobre estos aspectos, con la finalidad de aplicarlos en nuestras revisiones de auditoría, así como en nuestra actividad diaria.

Como área de control y auditoría es nuestra obligación conocer y profundizar de manera general cada una de las áreas a revisar, el curso de Dirección Estratégica de Recursos Humanos nos ayudo a comprender los aspectos que integran estas etapas y su entorno.

La aplicación de nuestros conocimientos se verá reflejada en los análisis que se realicen en el desarrollo de la auditoría, a través de técnicas y procedimientos de auditoría, obteniendo la evidencia suficiente y competente de las situaciones encontradas.

## **5. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, en el enfoque de la mayoría de organismos se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, en un sistema de evaluación eficaz evalúan los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos.

Dado que se está considerando al factor humano como un componente de gran valor para la organización, es lógico pensar que se hace necesario verificar, con una determinada frecuencia, si las tareas se están realizando de la manera adecuada, y si los empleados han llegado a su nivel óptimo de rendimiento o por el contrario, aún tienen una clara capacidad de mejora.

Así, las promociones normalmente se deciden a favor de los empleados de mayor nivel de rendimiento, muchos programas de formación se realizan para solventar deficiencias de cualificación observadas a partir de la evaluación del desempeño, ciertos rediseños se realizan con el fin de incrementar el nivel de desempeño de los trabajadores que los ocupan, o a partir del seguimiento que representa la evaluación podemos contrastar en qué medida se han cumplido las expectativas que se habían realizado acerca de un empleado en el proceso de su selección, determinando de esta manera si aquella decisión de incorporación fue o no acertada.

### **5.1. Trascendencia del curso en la función de auditoría.**

El trabajo que realiza cada integrante del equipo de auditoría en una revisión es de vital importancia, ya que con su colaboración se alcanzan los objetivos planteados en la auditoría. Por lo que al final se realiza una evaluación del trabajo que realiza cada auditor, con la finalidad de identificar aquellos aspectos que el auditor requiere apoyo y capacitación, y algunos casos la promoción del personal más adecuado.

A través de este curso logramos identificar los aspectos que integran la evaluación del desempeño, tanto laboral como de equipos, incluyendo criterios relacionados con el puesto, expectativas de desempeño, los rasgos, los comportamientos y los resultados de las tareas asignadas; así como, la estandarización, comunicación las revisiones de la evaluación y el adecuado proceso.

Este aspecto tiene un especial valor en nuestra actividad laboral, ya que permite tanto al supervisor como al auditor resolver problemas y errores dentro de las revisiones; sin embargo, se pueden enfrentar problemas relacionados con la evaluación del desempeño, como son la falta de objetividad, el error, la exigencia, los prejuicios de comportamiento reciente, el perjuicio personal y la función crítica del evaluador.

No obstante a que no existe un sistema perfecto, la aplicación de un sistema de evaluación eficaz en el área de auditoría, es importante para mejorar el desempeño de individuos, los equipos y la organización, además nos ayuda a la toma de decisiones con respecto a los incrementos salariales, las transferencias o la terminación de relaciones laborales. Por lo que en nuestra organización debe procurar una evaluación exacta que permita el desarrollo de una para mejorar el desempeño individual y grupal.

## **6. Retribución de la fuerza de trabajo**

La administración de la compensación es una de las tareas de recursos humanos más difíciles y desafiantes para la alta gerencia por que contiene muchos elementos y produce un impacto trascendental en las metas estratégicas de una organización. La compensación es el total de pagos que se proporcionan a los empleados a cambio de sus servicios; los propósitos generales de proporcionar una compensación son atraer, retener y motivar a los empleados.

La compensación económica directa es el pago que una persona recibe mediante sueldos, salarios, comisiones y bonos.

La compensación indirecta (prestaciones) son todas las gratificaciones económicas que están incluidas en la compensación directa, como es la seguridad social, incapacidad familiar y médica seguro de vida, planes de retiro, etc.

La compensación no económica es la satisfacción que una persona recibe del puesto o del ambiente psicológico y/o físico donde el trabajo se lleva a cabo. Este aspecto de la compensación incluye factores tanto psicológicos como físicos que se encuentran en el ambiente laboral de la entidad.

### **6.1. Trascendencia del curso en la función de auditoría.**

La auditoría en esta etapa se enfoca de la existencia y revisión de la política de compensación, ya que ésta es la directriz general para la toma de decisiones de remuneración y la base de nuestra revisión en el aspecto de recursos humanos.

Los empleados pueden percibir que las políticas son injustas y sin prejuicios; sin embargo, la auditoría se basa en la adecuada aplicación de estas políticas al momento de determinar los factores que integran la compensación económica.

Se realiza el cálculo aritmético de la retribución económica, incluyendo su compensación directa e indirecta; asimismo, se verifica el cumplimiento de la normatividad, el contrato de trabajo, el registro contable y la aplicación del presupuesto.

## **7. Conclusión**

El curso de Dirección Estratégica de Recursos Humanos ofrece un equilibrio entre la teoría y la práctica, toda vez que nos dio la oportunidad de profundizar nuestros conocimientos en materia de la administración de recursos humanos, campo de creciente interés tanto académico, como profesional, desde una fundamentación teórica consistente como es el enfoque estratégico; así como, analizar las decisiones propias del área, atendiendo su naturaleza o táctica.

Por último nos presentaron un sin fin de experiencias de empresas punteras en las diferentes políticas de recursos humanos, a través de sus propios responsables, con la finalidad de compatibilizar el contexto teórico con la práctica, tales como Ferrovial-Agromán, S.A., Ernst & Young Abogados, Grupo Generali, Grupo SAP, grupo Bimbo, entre otros.

A través de las revisiones de auditoría se aplican los conocimientos adquiridos durante el desarrollo del curso, toda vez que podemos identificar los aspectos que integran los recursos humanos y con ello se logra el análisis del trabajo a realizar por los participantes en la revisión, el seguimiento y supervisión de los avances, evitando desviaciones y duplicidad de objetivos.

Asimismo, nos permite comprender los controles internos implementados por el área auditada y el grado de confianza que vamos a tener sobre las operaciones por analizar, y el auditor aplicará su criterio profesional a fin de determinar las técnicas y procedimientos de auditoría aplicables en cada caso durante el desarrollo de la revisión, con la finalidad de tener la certeza de que fundamente su opinión.

## Bibliografía

1. Eneka Albizu Gallastegui; Jon Landeta Rodríguez, "Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Teoría Y Práctica, Ediciones Pirámide, 1ª edición (2001). 392 p.
2. Martha Alicia Alles, "Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias: casos", Ediciones Granica S.A., 2004, 174 páginas
3. Miguel Ángel Sastre Castillo; Eva María Aguilar Pastor "Dirección Estratégica de Recursos Humanos", Mcgraw-Hill, Madrid España 2003, 414 páginas.
4. R.Wayne Mondy; Robert M. Noe "Administración de Recursos Humanos", Pearson Educación, México 2005, 527 páginas.