

AREA RECURSOS HUMANOS



Importancia de los Recursos Humanos

Actualmente, para referirse al personal que conforma una organización, se hace referencia a recursos humanos, activos intelectuales, capital humano, entre otros. Todas estas acepciones tienen en común la idea de que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una empresa.

La era de la globalización conlleva un conjunto de redes de información mundiales que interconectan mercados, la economía y la sociedad, sólo las organizaciones que sean capaces de adaptarse, transformarse e innovar, serán capaces de sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Por este motivo se verán obligadas a crear productos o servicios de mejor calidad y valor agregado, y esto se logra movilizando todos los recursos humanos disponibles, ya que de ellos dependerá el éxito empresarial, logrando tanto objetivos particulares como generales de toda organización.

El **capital humano** pasa a ser el **principal activo de una empresa**, por lo tanto este debe conformarse por un equipo de personas flexibles, motivadas, comprometidas, competentes, con capacitación permanente, con experiencia y dispuestos a compartir sus conocimientos.

Debido a que las organizaciones compiten a través de las personas, serán exitosas aquellas que efectúen mejor selección y almacenamiento de los conocimientos de su personal.

Composición del Departamento de Recursos Humanos

Entre las áreas que pueden conformar el departamento de Recursos Humanos, de acuerdo al tamaño de la empresa y a la importancia que se le da a este departamento, se pueden nombrar:

- **Reclutamiento** de Personal
- **Entrenamiento y Desarrollo** del personal
- **Diseño, Descripción y Análisis** de cargos
- **Evaluación** del desempeño humano
- **Retribuciones, Contribuciones y Cargas sociales**
- **Higiene y Seguridad** en el trabajo
- **Desarrollo Organizacional**
- **Base de datos** y Sistemas de Información
- **Auditoría** de Recursos Humanos
- **Relaciones Laborales**

Administración de Recursos Humanos

Se trata del **gobierno de los Recursos Humanos** con que cuenta una organización, es decir, el manejo integral de los mismos. Hasta hace unos años atrás, el encargado del área de recursos humanos sólo se encargaba de resolver problemas gremiales, pero en la actualidad la influencia del modo de dirigir es fundamental y a su vez decisiva en la calidad de la vida laboral y por sobre todo en la obtención de ventajas competitivas.

Para lograrlo se debe asumir esta tarea teniendo en cuenta que no sólo se tienen subordinados, mano de obra o recursos, sino personas con necesidades de autoestima y autorrealización. El cumplir con la misión mencionada en la realidad de cambios en productos, servicios, mercados, tecnología y competencia, obliga a que toda la organización tenga dinamicidad en su operar y cuente con directivos que tengan una combinación entre el ser gestores y promotores. Esto trae como consecuencia la exigencia, en ellos, de ciertas prioridades a cumplir dentro de la **administración de recursos humanos**.

Prioridades en la Administración de Recursos Humanos

- *Lograr la competencia en sus empleados.*
- *Ser profesional en su tarea, sin improvisación alguna.*
- *Medir los recursos humanos con que cuenta la organización, como resultados financieros.*
- *Obtener la creación de valor de los recursos humanos, y no la reducción de costos.*
- *Crear compromisos en sus subordinados, para que no exista sólo el control estricto de las tareas de los mismos.*

Funciones de la Gestión de Recursos Humanos

Desde el inicio de la relación laboral hasta la culminación de la misma se deberán llevar a cabo una serie de funciones que permitirán el logro de los objetivos propuestos por esta gestión, entre los cuales se encuentran:

- *Reclutamiento y selección de empleados.*
- *Mantenimiento de la relación laboral, de acuerdo a requisitos legales y contractuales.*
- *Capacitación y entrenamiento del personal.*
- *Evaluación del desempeño o actuación del personal.*
- *Análisis de las compensaciones otorgadas en forma constante.*
- *Preservación de la integridad física y psíquica de los empleados con medidas de seguridad e higiene adecuadas.*
- *Determinación de despidos, si fuesen necesarios.*
- *Ayuda y prestación de servicios a la organización, a sus gerentes y empleados.*
- *Descripción de las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.*

La gestión de Recursos Humanos Ayer y Hoy

La **gerencia de recursos humanos** debe **cumplir** en la actualidad con dos grandes **objetivos**: **maximizar las prestaciones de todos los puestos de trabajo** e **incrementar el potencial de cada persona**. Debido a esto se exponen a continuación los dos enfoques con sus funciones del departamento de personal tradicional y el actual.

Cabe destacar que el enfoque actual surge principalmente de nuevos conocimientos y necesidades estratégicas que circundan a las organizaciones de hoy.

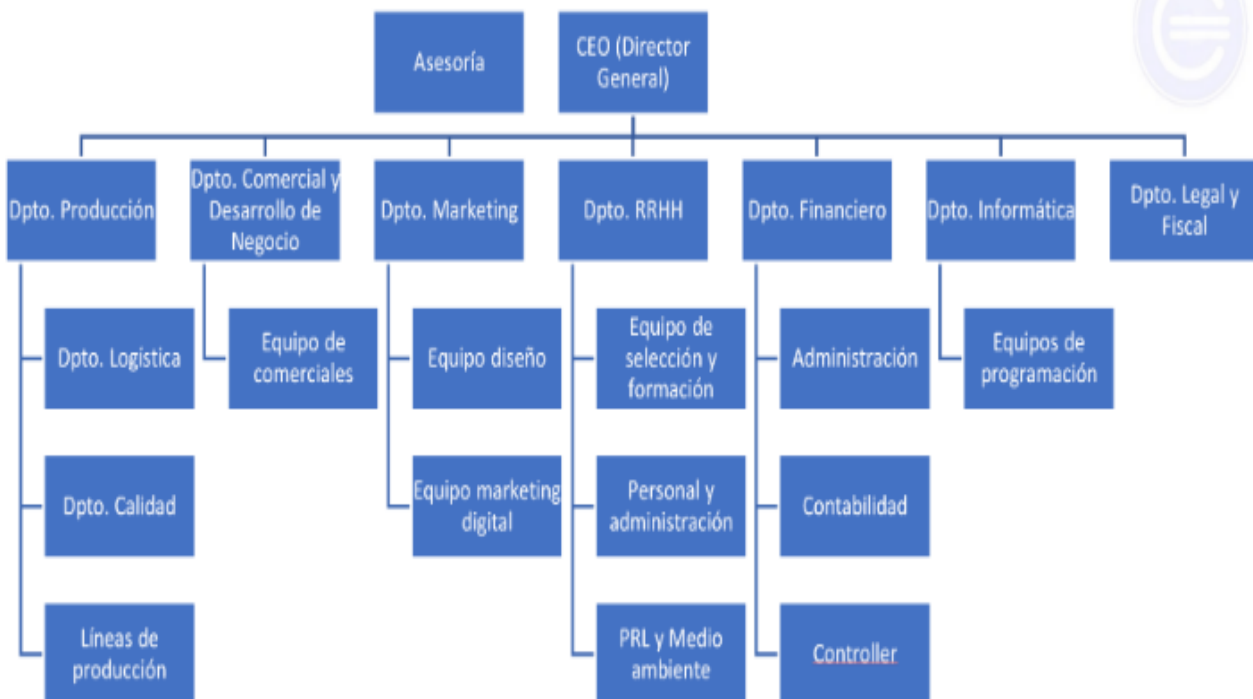
Enfoques

1

TRADICIONAL

- *No se involucra con la estrategia de la organización.*
- *Su accionar no es indicador de logros.*
- *Centrado en operarios y empleados.*
- *Se educa para desarrollar una tarea específica en un puesto de trabajo establecido.*
- *Su ubicación en el organigrama es como órgano staff.*
- *La finalidad es la de mantenimiento del puesto de trabajo.*
- *Las actividades que desarrolla son:*
 - ◆ *Búsqueda, selección y contratación*
 - ◆ *Relaciones laborales*
 - ◆ *Entrenamiento y formación*
 - ◆ *Administración y liquidación de sueldos y cargas sociales*
 - ◆ *Informa a los empleados*
 - ◆ *Presta servicios asistenciales*

- **Tiene directa responsabilidad en el logro de la estrategia.**
- **Las prestaciones del departamento son indicadoras de logros de la organización.**
- **Tiene importancia el apoyo y asesoramiento al personal directivo.**
- **Se desarrolla a la persona íntegramente.**
- **La finalidad es motivar constantemente a los empleados y operarios.**
- **Las actividades que desarrolla son:**
 - ◆ *Todas las mencionadas en el enfoque tradicional y además las siguientes:*
 - ◆ *Planeamiento y diseño de la organización en cuanto a puestos de trabajo y necesidades de personal*
 - ◆ *Desarrollo del estilo de dirección apropiado*
 - ◆ *Verificación de las prestaciones obtenidas*
 - ◆ *Agente de cambio en cuanto a innovaciones, organización y gestión*
 - ◆ *Planes individuales para entrenamiento y mejora del personal*



Ubicación de los Recursos Humanos dentro de una Organización

La jerarquía de las funciones de los Recursos Humanos varía de organización en organización.

Dentro de una misma organización, la **Gestión de Recursos Humanos puede tener autoridad de staff y autoridad de línea.**

Recordamos que se entiende como **autoridad u órgano de línea**, aquel sector o área que tiene a su cargo las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización. En cambio, un **órgano o autoridad de staff** es aquel que si bien realiza tareas que son necesarias para un buen logro de los objetivos centrales, no son imprescindibles o pueden ser tercerizados.

En el caso de la Gestión de los recursos Humanos, es adecuado utilizarlo como línea dentro de su propia área, y como staff respecto de las otras gerencias de la empresa.

Es necesario aclarar, que **si es línea** el gerente de recursos humanos está autorizado para supervisar el trabajo de sus subordinados y es responsable del cumplimiento de las metas fijadas por la organización. En cambio, **si es staff**, el gerente de recursos humanos asiste o asesora a los gerentes de línea.

Es primordial tener claro que la única **herramienta diferenciadora** con la que cuentan actualmente las empresas, dentro del ámbito altamente competitivo donde se mueven, son sus **recursos humanos**. Por lo tanto, es importante vincular las prácticas de estos recursos con la estrategia empresarial, con el fin de que se transforme en una forma más de crear valor para la organización. Esto requiere de un fuerte compromiso de los recursos humanos con la organización.

El gerente de esta área deberá abandonar su antiguo rol de simple jefe de personal donde su tarea culminaba en el correcto cumplimiento de las leyes, y deberá lograr convertir las estrategias empresariales fijadas, en prioridades de cada una de las personas que conforman el personal de la empresa.

La tarea comenzará por la visión y la misión de la empresa fijadas por las máximas autoridades, y luego definirán las competencias, los valores y los puntos más importantes donde centrar el accionar correcto y adecuado de cada una de las personas que la conforman.

Proceso de Selección del Personal

*Se puede definir a la **selección** como el proceso para diagnosticar los puntos fuertes y débiles de cada aspirante, su competencia, capacidades y limitaciones, y su encaje en la cultura de la organización.*

Siempre el **éxito** de una **organización** depende fundamentalmente de su acierto en saber **elegir** las **personas adecuadas** para ejecutar correctamente los trabajos que dicha organización precisa para su funcionamiento. Los errores pueden ser muy costosos, pues una empresa que cuente con un mediocre sistema de dirección para la provisión y el desarrollo de su personal, perderá capacidad competitiva.

Entonces, debido a la gran importancia que tiene en el planteamiento de la estrategia global de la empresa, la selección de personal, debe hacerse a través de diversos filtros o etapas que aseguren que la elección se realiza con las máximas garantías posibles.

Etapas para una Eficaz Elección del Personal

Planificación de las necesidades del personal: estimación del tamaño y composición del equipo humano necesario para un futuro inmediato o no.

Reclutamiento: búsqueda de candidatos con cualidades acordes para satisfacer los planes de personal.

Selección: evaluación de los candidatos y elección de aquellos que sean más adecuados para el desempeño provisto.

Orientación: introducción de los individuos relacionados con la empresa a la cultura de la misma.

Entrenamiento y desarrollo: diseño y realización de actividades que preparen a los empleados para el mejor desempeño actual y futuro.

Planeamiento de la Provisión del Personal

La forma más lógica de empezar un **proceso de provisión de personal**, es disponer de un buen **conocimiento de las necesidades** de personal **actuales y futuras**, de **cantidad y calidad**.

Para la composición de un equipo humano en el futuro, debe tenerse en cuenta la combinación adecuada de habilidades, facultades, conocimientos y actividades personales con un nivel de mecanización e informatización.

Siempre se debería integrar la planificación de personal a la planificación estratégica, debido a la gran importancia del elemento humano en las empresas, en la actualidad.

Dentro de los planes funcionales que puede llegar a elaborar un departamento de personal, se incluirán:

- * **Inventario de personal:** Se trata de verificar las habilidades, capacidades y conocimientos que existen dentro de la organización.
- * **Previsión:** Consiste en predecir los requerimientos que precisará en un futuro, la estrategia de la empresa.
- * **Planes de acción:** Se trata de la elaboración de programas de trabajo para reclutar, seleccionar, introducir, transferir y promocionar al personal.
- * **Planes de desarrollo:** Consisten en la confección de programas de trabajo que garanticen que en todo momento se dispone de personal cuyas prestaciones proporcionen ventajas competitivas.

No siempre estos planes deberán estar en manos de expertos o especialistas, sino que muchas veces es más beneficioso para la organización que los lleven a la práctica aquellos que se responsabilicen del buen fin de los mismos, como ser el personal que se encuentra a cargo de la jefatura, departamento o gerencia.

¿Quién debe Seleccionar?

Existe una opinión bastante extendida de que los **cargos importantes** sean elegidos por el que será su **jefe**. La justificación es que el jefe necesita de un **equipo** y, como responsable de él, debe elegirlo, y a su vez el seleccionador tiene un ascendente natural sobre el seleccionado, por ello se incrementa el poder del jefe que selecciona.

Otra opinión, en contra de la selección por el propio jefe, enumera diferentes razones como ser:

- ◆ *Se debe buscar un miembro de la organización y no un servidor del jefe.*
- ◆ *Existe peligro de que el jefe no admita personas que le hagan sombra.*
- ◆ *En ciertas ocasiones, el jefe no tiene formación específica para la selección.*

Una posibilidad que existe de solución intermedia entre las dos posturas nombradas consiste en que los seleccionadores realicen una primera selección dejando dos o tres candidatos, y luego el futuro jefe se encargue de la selección final entre los que quedaron seleccionados.

Instrumentos para Seleccionar

En toda selección, en general, cuantos más métodos se combinen, más exacta será la predicción del éxito o fracaso, por ejemplo varios tests, hojas de datos ponderada o verificada y entrevistas.

Entre los instrumentos para la selección más utilizados son:

Carta de presentación:

Acompaña al Currículum Vitae y expresa un mensaje de presentación de la persona que se postula para cubrir un puesto de trabajo.

Currículum Vitae:

Consiste en la información expresa y concisa sobre los datos personales, de formación y laborales de la persona que aspira cubrir un puesto de trabajo.

Hoja de solicitud:

Se emplea para la obtención de información útil en cuanto a lo que se ha hecho, y de esta forma tomar decisiones en la elección del candidato.

Entrevista:

Es el procedimiento de selección más empleado y a su vez el que peor se usa. En realidad toda entrevista debe prepararse de forma similar a una hoja de solicitud, pues debe ser una profundización para aclarar y ampliar algunas de las respuestas de la citada hoja.

Tests: Existen diferentes tipos:

- ◆ *Tests de características internas o tests psicológicos, también conocidos como tests de inteligencia, de interés o de personalidad.*
- ◆ *Tests de proficiencia o situacionales que miden las prestaciones del candidato al realizar actividades muy conectadas a las que corresponden al puesto de trabajo que se pretende cubrir. Por ejemplo las pruebas o muestreos.*

Centros de evaluación:

En donde dos o más directivos de distinto nivel y algún experto, analizan a los candidatos.

Reclutamiento

Consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos acordes y potencialmente calificados y capaces de cubrir cargos dentro de la organización.

Esta actividad se pone en práctica luego de que se ha determinado la necesidad de recursos humanos y los requisitos de los puestos de trabajo que se deben cubrir.

Existen diferentes fuentes de reclutamiento:

* Internas

* Externas

Las **internas** consisten en la reubicación de personal con el que ya se cuenta en otros puestos de trabajo. Las **externas** consiste en la utilización de organizaciones consultoras que se encargan de dicha selección, la utilización de avisos en medios de comunicación escritos, como diarios, o bien la recomendación dada por conocidos o empleados de la organización.

Proceso de Capacitación.

1: Análisis de necesidades: Análisis de la empresa y casa uno de los individuos.



2: Diseño de Instrucción: Reunir recursos y métodos para que la capacitación cumpla su objetivo.

3: Validación: Es valida la capacitación mediante los participantes para garantizar el programa.



4: Aplicación: El trabajador muestra sus habilidades e impulsa al éxito la capacitación.

5: Evaluación y seguimiento: desempeño laboral, aprendizaje y comportamiento.



Capacitación

Se entiende por capacitación toda actividad que se realiza en una determinada organización respondiendo a las propias necesidades de la misma. **Es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral.**

Constituye un factor imprescindible para que el actual trabajador brinde un óptimo aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de las actividades en cuestión. A su vez, contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del personal. De esta forma se amplía la visión del mismo a fin de que puedan adaptarse a exigencias futuras. Esta transmisión de conocimientos y habilidades que se obtiene a través de la capacitación, tiene características específicas, como ser:

1 Debe ser organizada

- > Uniforme
- > Planificada

2 Debe ser evaluable

1

Se entiende por organizada cuando la transmisión se realiza en forma uniforme, con procedimientos recomendados, y a su vez correctamente planificada, es decir que responda a las necesidades de operación de la empresa para poder ser aplicable al trabajo.

Por lo tanto, siempre la transmisión debe responder a un plan lo más concreto posible, que asegure continuidad de acción, secuencia correcta y funcionalidad.

2

Cuando hablamos de que la capacitación debe ser evaluable, nos referimos a que todos los conocimientos y habilidades adquiridas por el trabajador puedan trasladarse al puesto de trabajo y mejore su desempeño. Este hecho es la conducta observable y a través de dichas conductas en el puesto, es como se evalúa el resultado de las actividades de capacitación.

Etapas a Cumplir para una Correcta Capacitación

- 1 **Determinación de las necesidades de la capacitación.**
- 2 **Fijación de los objetivos o resultados deseados, con indicadores para medirlos.**
- 3 **Selección de los métodos de instrucción para llevar adelante la capacitación.**
- 4 **Implementación del plan previsto.**
- 5 **Evaluación de los logros.**

TIPOS DE
CAPACITACIÓN

En el Puesto:



RELACIÓN EXPERTO - APRENDIZ

- Técnica que utiliza una relación entre un maestro y un aprendiz. Se desarrolla en el lugar de trabajo bajo la guía de un trabajador experto, un supervisor o un formador.



ROTACION DE PUESTOS (EMPLEADOS)

- Es una técnica en la que los empleados cambian de un puesto a otro (dentro de su área) para aumentar su experiencia. Ayudan a los empleados a entender los diversos puestos y sus interrelaciones



ROTACION DE PUESTOS (GERENTES)

- Está encaminada a familiarizar a los gerentes con los problemas de cada departamento. Los gerentes rotan de un departamento a otro con el fin de aprender las funciones que se ejecutan en los mismos.



METODO DE REEMPLAZO (GERENTES)

El empleado en capacitación trabaja directamente con la persona a la que va a reemplazar y esta a su vez es responsable del asesoramiento de la persona en capacitación.



PANEL DE GERENTES EN ENTRENAMIENTO

Tienen como objetivo proporcionar experiencia a los gerentes para el análisis de los problemas generales de la compañía. Varios gerentes participan en un panel de director es donde hacen recomendaciones a la compañía y analizan los problemas presentes en la misma.



APRENDIZAJE EN ACCIÓN

Las personas en capacitación gerencial trabajan tiempo completo en el análisis y solución de problemas de otros departamentos. Esto problemas se concentran en proyectos. Se les da el tiempo libre para trabajar horario completo a diferencia del panel. (4 a 5 participantes, sin moderador)

Fuera del Puesto:



CONFERENCIAS

Medio de comunicación de una sola vía en que un instructor presenta información verbal a un grupo de oyentes.



ESTUDIOS DE CASOS (EMPLEADOS)

Se espera que los individuos estudien información proporcionada en el caso y tomen decisiones basadas en éste de manera grupal.



APRENDIZAJE EN LINEA

Se hace uso de las herramientas que ofrece Internet. El conocimiento está disponible en cualquier momento, en cualquier parte del mundo y en diferentes idiomas.



CAJAS DE TRABAJO

Es una simulación en la que se le pide al participante establecer prioridades y después manejar diversos documentos de negocios, mensajes de correo electrónico, mensajes telefónicos, y otras tareas que comúnmente ejecutaría un gerente.



MODELOS DE COMPORTAMIENTO

Se espera Utiliza videos y dramatización para ilustrar habilidades interpersonales y muestra cómo deben actuar los gerentes en diversas situaciones. Se utiliza, por ejemplo, para capacitación en tareas como retroalimentaciones de evaluación del desempeño



REPRESENTACION DE PAPELES

Se hace Consiste en asumir las actitudes comportamientos de otras personas (desempeñar un papel), con el fin de que cada quien pueda ver reflejado su desempeño en otras personas.

Entrenamiento

El **entrenamiento** es la **adquisición de conocimientos y habilidades** y, a su vez, el **perfeccionamiento de los mismos**, para mejorar la labor desarrollada en cada puesto de trabajo.

Es altamente necesario para optimizar el desempeño de cualquier labor, capacitar la transferencia hacia otros puestos y ampliar la visión profesional adaptándose a las exigencias actuales o futuras.

Las etapas necesarias para llevar a cabo todo entrenamiento consisten en:

- *Determinar la necesidad de entrenar.*
- *Fijar los resultados que se desean obtener.*
- *Plantear los indicadores que se utilizarán para medir los resultados.*
- *Seleccionar los métodos a utilizar en la instrucción.*
- *Implementar el programa confeccionado.*
- *Evaluar los resultados obtenidos.*

Los métodos de entrenamiento que más se utilizan son:

Entrenamiento en aulas – taller: consiste en una enseñanza realizada por diferentes profesionales en un ámbito que no es el laboral propiamente dicho.

Entrenamiento externo al trabajo: consiste en una enseñanza teórica, realizada a través de charlas, videos o libros preparados especialmente, para que a través de pruebas, ejercicios o tests cada persona compruebe por sí mismo su grado de asimilación.

MÉTODOS DE ENTRENAMIENTO DE PERSONAL



EN EL PUESTO DE TRABAJO: La instrucción directa sobre el puesto se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un facilitador, un supervisor o un compañero de trabajo



ROTACION : el sujeto aprende varias labores diferentes dentro de una unidad de trabajo o departamento y lleva a cabo todas esas labores durante un lapso específico. Una de las ventajas es que hace posible la flexibilidad en la unidad de trabajo.



VESTIBULO: En este método se usan procedimientos y equipos similares a los del trabajo real en el lugar de trabajo especial, que se llama vestibulo. El principiante es enseñado por una persona hábil, y de esta manera puede aprender el trabajo a su propio ritmo sin las presiones de los horarios de producción.



• **INSTRUCCIÓN PROGRAMADA:** un instrumento gradual de los niveles de dificultad dado paso a paso, retroalimentación inmediata, aprendizaje al propio ritmo del sujeto y minimización de los errores



Método Audiovisuales: Es un nivel más sencillo, las cintas de video sirven para ilustrar los pasos de un procedimiento, como el ensamblaje de un equipo electrónico, o como manejar a un empleado conflictivo.

Desarrollo

Consiste en un programa formal y sistemático de la formación profesional y humana de cada persona que conforma la organización.

Entre los objetivos generales de toda organización se encuentran:

- *Mantener su continuidad*
- *Generar valor económico añadido*
- *Producir bienes o servicios con el fin de satisfacer las necesidades*
- *Perseguir el desarrollo de las personas que la componen*

De aquí la importancia que se le da actualmente al desarrollo de todos los individuos que trabajan en una organización, el cual no surge por eventuales circunstancias.



El hecho de perseguir el desarrollo de quienes la componen, tiene importancia por sí mismo y, en consecuencia, para el cumplimiento de los objetivos.

El **desarrollo** en sí mismo, no sólo **aplica los fines de la capacitación** sino que además **persigue el despliegue de las capacidades naturales del individuo** mediante su uso.

Muchas veces, determinadas capacidades como la creatividad, la imaginación, el espíritu emprendedor o el aceptar riesgos, entre otras, quedan subdesarrolladas porque la formación y la experiencia laboral las marginaron.

Aquí entra en juego «el **desarrollo**» que está dirigido a la persona entera, a diferencia de la capacitación, que sólo se centra en habilidades y conocimientos técnicos.

Para lograr el **desarrollo** deseado se pueden seguir **dos caminos**:

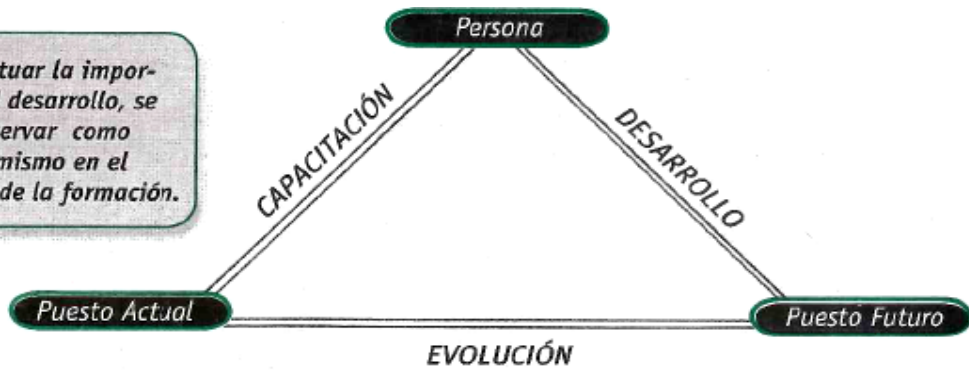
- A** *El formar al individuo*
- B** *El incorporar modificaciones en la organización, para que en su esfuerzo al adecuarse a nuevas formas de funcionar, la persona se perfeccione.*

Es conveniente, según estudios realizados, adoptar el segundo camino pues se considera que la vía «cambio de organización» es muy rica, y da resultados seguros si se adecuan las modificaciones de los elementos de la organización con el estado actual de formación de las personas y la cultura de la empresa. Puede entenderse que el cambio de organización estimula y vivifica a todas las personas integradas en ella y las mantiene en forma.

No puede dejarse de mencionar la importancia del papel del directivo en el desarrollo del personal, quien se convierte no sólo en maestro o padrino, sino también en consultor y «abogado del diablo».

Cabe acentuar que no ha de considerarse «el desarrollo» como un medio para alcanzar los otros fines, sino como un fin en sí mismo, sin el cual los otros fines, además de inalcanzables, llegarían a carecer de valor.

Para acentuar la importancia del desarrollo, se puede observar como afecta el mismo en el triángulo de la formación.



Las acciones de desarrollo tienen como fin, entonces, contribuir a que las personas puedan crecer en la empresa hacia puestos de mayor complejidad y responsabilidad.