

CAPÍTULO 1

Introducción al estudio de los recursos humanos



Introducción al estudio de los recursos humanos

Adentrarse en el conocimiento de una disciplina como los recursos humanos les será útil en cualquiera de las especialidades que sigan en el futuro

Como subordinados tendrán jefes. Como jefes tendrán que seleccionar empleados, supervisarlos y comprender todos los aspectos que posibilitarán una fructífera relación laboral.

Pero no termina allí...

Recursos Humanos participará activamente cuando una empresa deba abrir una fábrica o una nueva sucursal o ampliar una línea de productos.

Y como una contracara, también participará activamente cuando una empresa cierre o sea vendida y deba despedir masivamente personal.

Para ser un profesional de los recursos humanos...

Es necesario desprenderse de las connotaciones personales. *Mi papá me dijo... a mí me pasó... a mi tío le pasó...*

La propuesta no es insensibilizarse a las situaciones personales, pero para entender el contenido de la materia se debe conceptualizar la realidad y los conocimientos técnicos y trabajar con sentido *macro*.

¿Qué es administración de recursos humanos?

Implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

- ❑ Reclutar y seleccionar empleados.
- ❑ Mantener la relación legal/contractual: llevar un legajo, pagar salario, etc.
- ❑ Capacitar y entrenar.
- ❑ Desarrollar carreras / Evaluar desempeños.
- ❑ Compensaciones: vigilar la correcta paga.
- ❑ Higiene y seguridad del empleado.
- ❑ Despedir empleados.

¿Por qué es importante la administración de recursos humanos?

Es importante para todos los gerentes, no sólo los del área, conocer las herramientas de recursos humanos porque...

- ❑ No se debe tomar a la persona equivocada.
- ❑ No es bueno tener alta rotación de personal o tener personal insatisfecho.
- ❑ No es bueno que la gente no esté comprometida.
- ❑ No es bueno que los empleados piensen que su salario es injusto.
- ❑ No es bueno que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación pierda luego su nivel.

Para evitar estos NO los gerentes de todas las áreas deben tener buenas herramientas.

Las nuevas tendencias afectan al personal

Calidad de vida en el trabajo:

- Hacer un trabajo digno.
- Condiciones de trabajo seguras e higiénicas.
- Pagos y prestaciones adecuadas.
- Seguridad en el puesto.
- Supervisión competente.
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo.
- Clima social positivo.
- Justicia y juego limpio.

Otros factores a tener en cuenta

- ❑ La fuerza de trabajo está integrada por nuevos oferentes: mujeres y jóvenes.
- ❑ El desplazamiento de la demanda a los servicios cambia los perfiles requeridos.
- ❑ La tecnología influye notablemente: desde permitir el trabajo a distancia -que estudiaremos más adelante- hasta cambiar los requerimientos del personal. Cambia -además- el enfoque del trabajo. Las fábricas pueden ser manejadas por un ingeniero y un ordenador.
- ❑ La competencia se traslada a la mano de obra.

Conceptos de línea y *red* en la administración de Recursos Humanos

❑ ¿Qué es línea?

- ❑ Gerente autorizado para supervisar el trabajo de sus subordinados y responsable del cumplimiento de los objetivos de la organización.

❑ ¿Qué es red ?

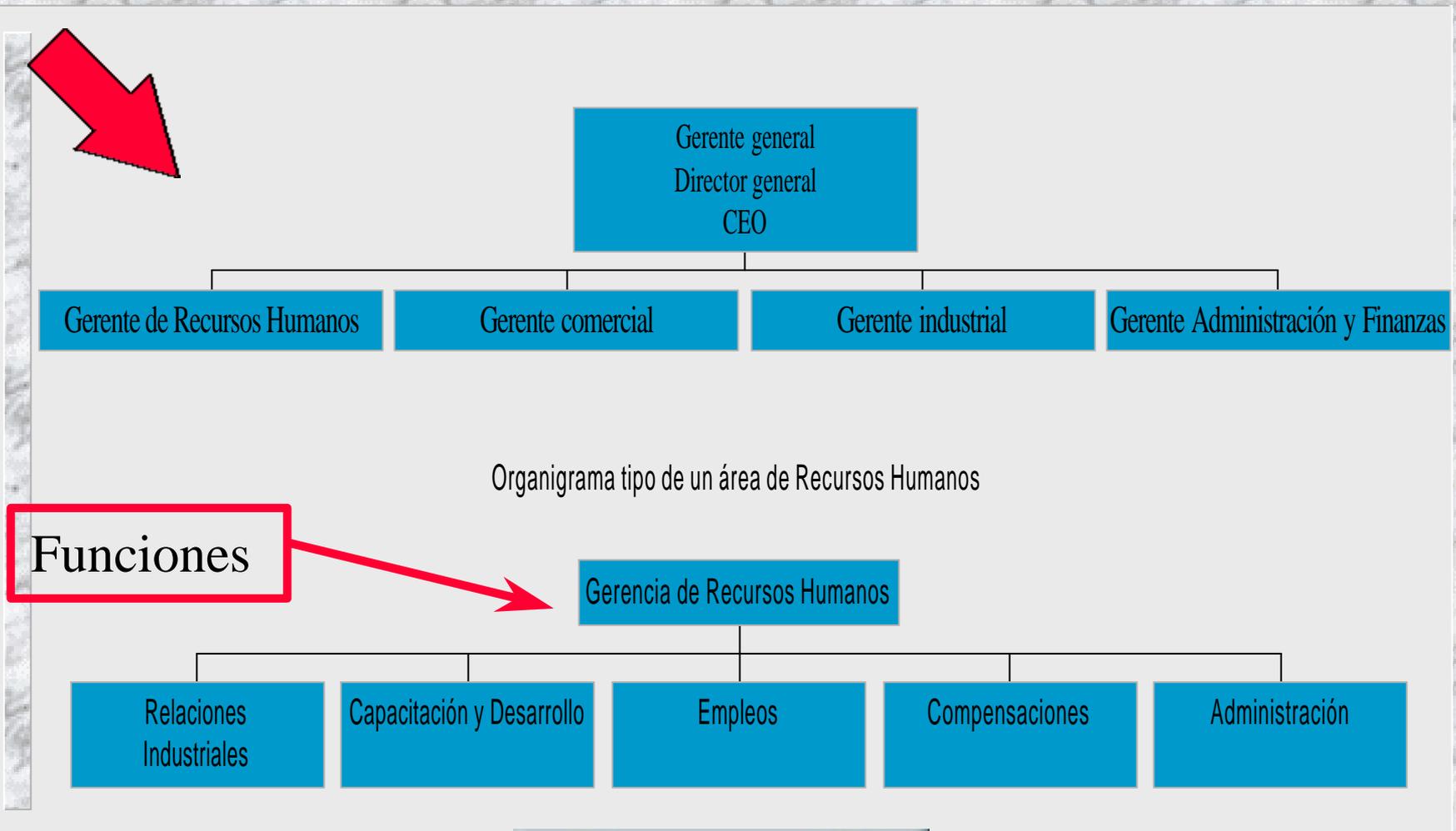
- ❑ Gerente que asiste y asesora a los gerentes de línea.

A su vez todos los gerentes de línea son gerentes de Recursos Humanos porque también seleccionan y entrenan a su personal.

En síntesis:

Recursos Humanos es línea dentro de su área -en relación con el propio equipo- y es staff respecto de las otras gerencias de la empresa.

Ubicación del área Recursos Humanos dentro de la organización



Principales funciones por área de Recursos Humanos

Relaciones Industriales

Cuidado de la relación con los gremios.

Capacitación y Desarrollo

Capacitación; entrenamiento; planes de carrera; planes de sucesión.

Empleos

Atracción; selección; incorporación e inducción de personas.

Compensaciones

Revisiones de salarios; políticas de beneficios; encuestas salariales para comparar con el mercado.

Administración

Aspectos administrativos en general: liquidación de haberes, control de ausentismos; etcétera.

Los Recursos Humanos son estratégicos porque...

La tecnología es ya un *commodity*. Las máquinas “A” son tan buenas como las máquinas “B”.

¿Cuál es la diferencia entre la empresa que vende las máquinas “A” y la que vende las máquinas “B”? La gente que trabaja en las respectivas compañías. Por lo tanto, los Recursos Humanos marcan la diferencia.

Las firmas deben enfrentar numerosos desafíos en un contexto altamente competitivo. La única solución con la que cuentan son sus recursos humanos.

Los gerentes operativos en conjunto con el área de Recursos Humanos deben crear ese clima. Juntos deben dedicar tiempo y esfuerzo a la capacitación de la organización.

La estrategia de Recursos Humanos

Convertir las estrategias empresariales en prioridades de Recursos Humanos.

Fijar centros de atención y ocuparse de ellos. Las promesas no cumplidas son muy negativas para la empresa.

Ejemplo de centros de atención: calidad del producto o servicio, competitividad, formación continua, buen clima laboral (los ejemplos no son excluyentes, por el contrario, deben funcionar “todos a la vez”).

La función de Recursos Humanos cambió sus prioridades

Los empleados deben ser competitivos.

El área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional, no se puede improvisar.

Los Recursos Humanos se miden en resultados financieros.

Recursos Humanos debe crear valor, no reducir costos.

Recursos Humanos debe crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.

Planeamiento de recursos humanos estratégicos

Vincular las prácticas de Recursos Humanos con la estrategia empresarial.

- ❑ La estrategia de Recursos Humanos intenta agregar valor a la empresa y define la visión, la misión y las prioridades de la función de Recursos Humanos.
- ❑ La organización de Recursos Humanos diagnostica y mejora la función de su área para aportar servicios a la empresa. Crea un proceso que asegura que las estrategias de Recursos Humanos se concreten.

El planeamiento en el empleo ha sido tratado en profundidad en *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas*, Ediciones Macchi, 1998.

La estrategia deriva en planeamiento de los recursos humanos

- ¿Cuál es el foco de mi negocio?
- ¿Qué capacidades necesito de la organización para cumplir los objetivos del negocio?
- ¿Cómo aplico las diferentes prácticas de Recursos Humanos para aprovechar/reforzar o -eventualmente- adquirir las capacidades necesarias?

Antes de responderlas tener en cuenta:

- Que puede tener diferentes respuestas si la empresa posee varias clases de negocios/actúa en distintos mercados, etc.
- Que puede encontrar diferencias, no ya del mercado sino de la gente, si tiene emplazamientos en varias zonas geográficas (cambia el mercado laboral).

Planeamiento de recursos humanos: ¿cuándo?

Se puede pensar en el planeamiento de recursos humanos en muchos momentos diferentes:

- ❑ Como resultado de un análisis estratégico.
- ❑ Frente a una necesidad concreta derivada del negocio. Por ejemplo: abrir una sucursal o fábrica; cerrar una sucursal o fábrica.
- ❑ Frente a una fusión o compra.
- ❑ Al preparar el presupuesto del próximo ejercicio.
- ❑ Etc.

Pasos a seguir

¿Cómo dar “entrada” y “salida” al personal? ¿Cómo planear cuantitativa y cualitativamente la nómina? PASOS:

- Realizar un inventario de la nómina.
- Determinar la nómina que realmente necesito.
- Comparar el inventario con la nómina necesaria.
- Determinar aprovisionamiento: externo o interno.
- Determinar necesidades de capacitación.
- Determinar curso de acción con personas que quedarán fuera de la nómina .

El planeamiento en el empleo ha sido tratado en profundidad en *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas*, Ediciones Macchi, 1998.

Esquema de planificación del empleo

Interacción
del aprovisionamiento
con la demanda

Análisis de la demanda



Análisis del
aprovisionamiento

Interno

Externo

Ascensos
Descensos
Transferencias
Renuncias
Jubilaciones
Despidos

Pronóstico

➔ Los indicadores de gestión ayudan a visualizar la situación actual o pasada del negocio propiciando la toma de decisiones cada día. Así como existen indicadores para otras áreas de la empresa, estos pueden aplicarse a la gestión de Recursos Humanos.

Indicadores de gestión de Recursos Humanos

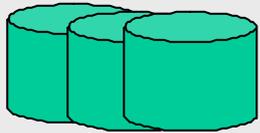
Definición de indicador:

Es un parámetro de medición dirigido al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación.

Objetivo de un sistema de control de indicadores:

Habilitar el desarrollo de la inteligencia del negocio, propiciando la toma de mejores decisiones cada día.

Proceso para proporcionar “inteligencia” al negocio



➤ Plataformas de bases de datos



➤ Comunicaciones



➤ Herramientas

Proceso
de
toma de
decisiones

Plataforma inteligente de:

- Verificación de indicadores clave
- Autorregulación
- Optimización de procesos de negocio

Gestión de Recursos Humanos

Operación actual en RH

Indicadores básicos

- Headcount
- Rotación y retención de personal
- Ausentismo
- Siniestralidad
- Grados de riesgo

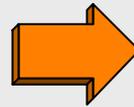
Nueva imagen funcional en RH

Indicadores organizacionales

- Efectividad
- Compensación
- Beneficios
- Reclutamiento y selección
- Capacitación
- Plan de sucesión
- Altos potenciales

Nueva imagen funcional en Recursos Humanos

**Indicadores de
planeamiento del
negocio**



- Efectividad gerencial
- Plan de carrera
- Altos potenciales

**Indicadores
de análisis**



- Compensación
- Beneficios
- Reclutamiento y selección
- Capacitación

**Indicadores
básicos**



- Headcount
- Rotación y retención de personal
- Ausentismo
- Siniestralidad
- Grados de riesgo

Ejemplos de indicadores organizacionales

Clasificación	Indicadores	Fórmulas	Objetivo
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> • Factor de ingresos • Factor de gastos • Factor de headcount en RH • Factor de rotación 	<p>= Ing. netos / Fza. total de trab.</p> <p>= Gast. de op. / Fza. total de trab.</p> <p>= Fza. total de trab. / Fza. total de trabajo de RH</p> <p>= Separación de RH / Personal prom. de RH</p>	<p>Identificar de una forma clara el comportamiento de ingresos y egresos del factor humano.</p>
Plan de carrera	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de sucesión 	<p>= Reemplazos hechos de acuerdo con el plan / N°. de puestos a ser reemplazados</p>	<p>Mostrar el número total de plazas reemplazables de acuerdo con el plan de carrera.</p>

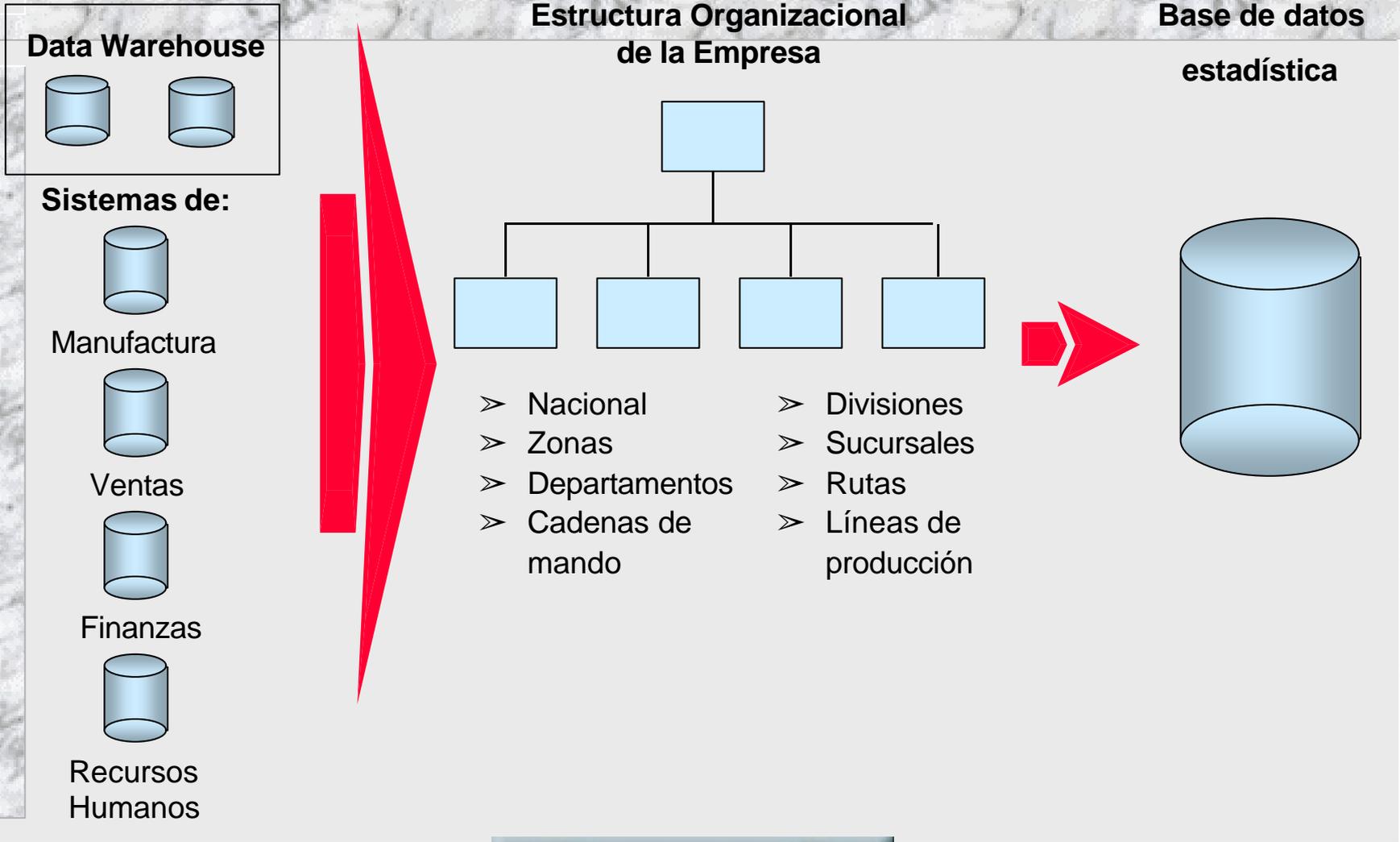
Ejemplos de Indicadores organizacionales

Continuación

Clasificación	Indicadores	Fórmulas	Objetivo
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Factor de empleados capacitados • Costo de capacitación por empleado • Capacitación entre gastos 	<p>= Empl. capacitados / H.C.</p> <p>= Costo de capacitación / personal capacitado</p> <p>= Costo de capacitación / total de gastos</p>	<p>Controlar el costo de capacitación, así como identificar al personal que requiere o cuenta con capacitación.</p>
Compensación y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Factor de compensación • Factor de beneficios • Beneficios entre compensación 	<p>= Compensación (sin benef.) / Fza. total de trabajo</p> <p>= Benef. / Fza. total de trabajo</p> <p>= Costo de benef. / Gtos. de compensación</p>	<p>Mostrar los niveles de gastos que se invierten en la compensación y beneficios del personal.</p>

Ciclo generador de indicadores

Operación diaria



Características de la base de datos

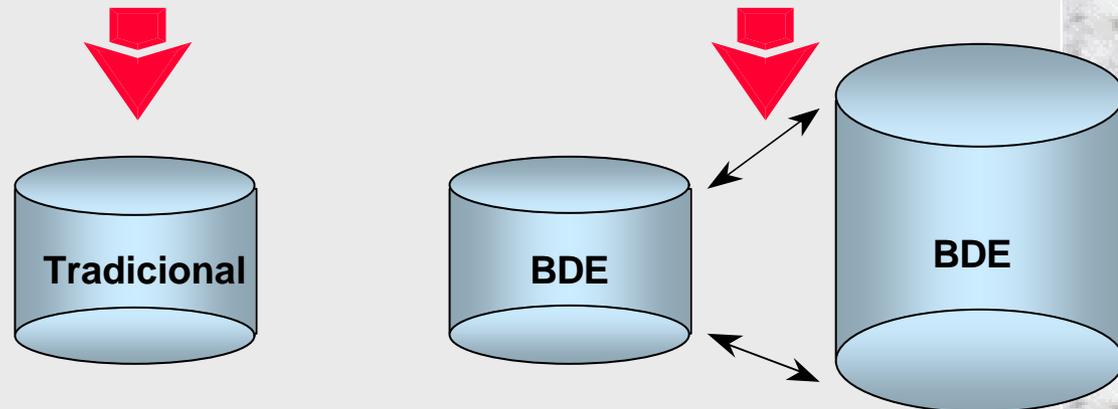
Base de datos estadística

• Estructura flexible

- Autonomía operativa
- Información consolidada
- Seguridad y control
- Oportunidad de la información
- Acceso inmediato a la información

Paradigmas :

Modelos de información dinámicos, cambian la operación tradicional de las bases de datos y nos permiten obtener la información precisa a partir de infraestructuras que se pueden adecuar a las demandas de la empresa.



- Tablas
- Campos que integrarán la BD
- Crear la BD
- Llenar los campos

NOTA: Se crea una sola vez y su estructura es rígida

- Definir las variables de extracción
- Extraer los datos del modelo
- Modificar los campos

NOTA: Se crea cuantas veces se requiera

Dinámica en indicadores

A) Base de datos estadística



Funciones matemáticas y estadísticas



- Definir valores estándar
- Definir fórmulas
- Proyectar valores estándar

Nivel de agregación



- VP, área, zona, ruta, etc.

Frecuencia



- Diario, semanal, mensual, anual, etc.

Rango de activación



- Relacionar indicadores con responsables

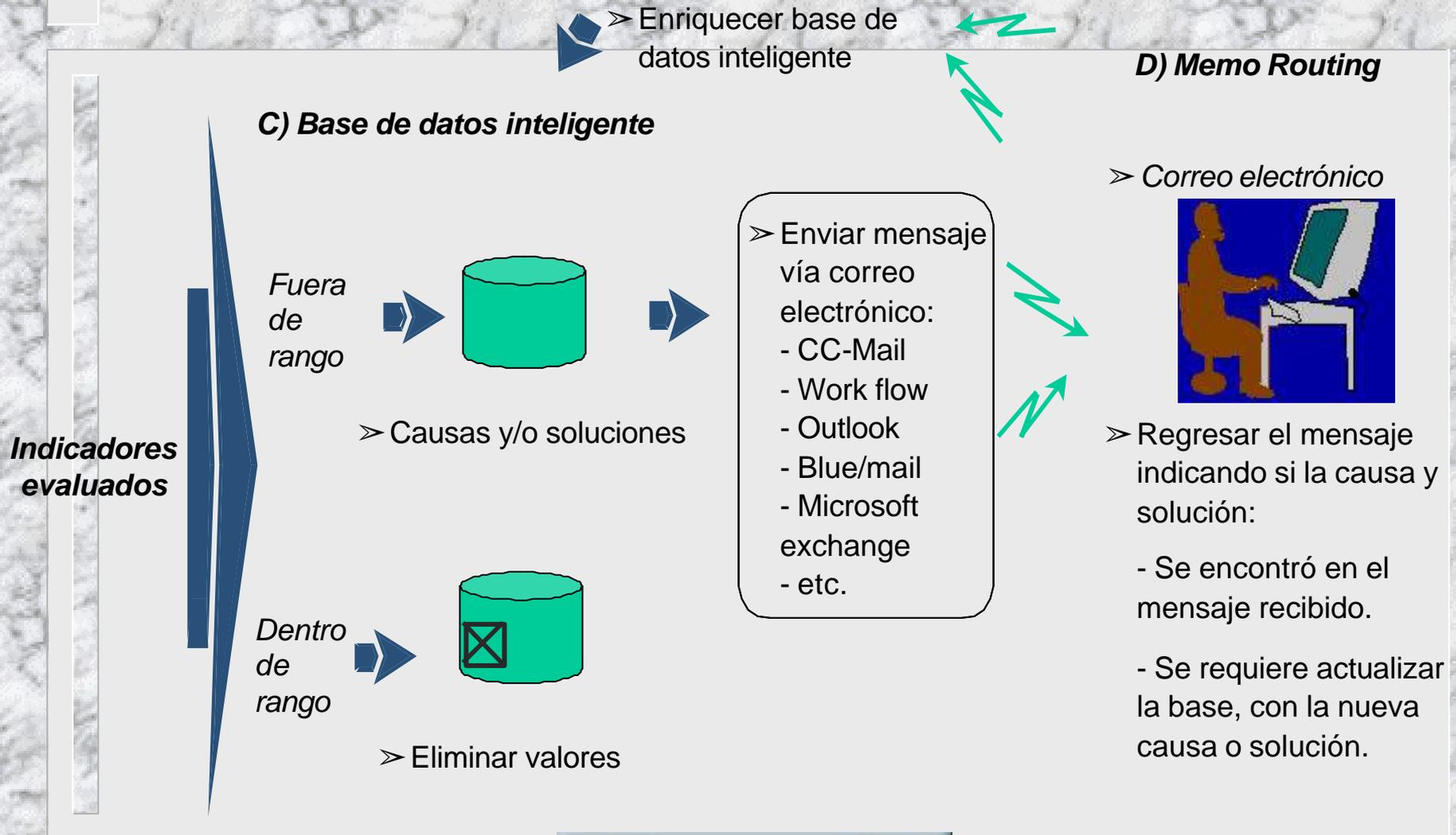
B) Cálculo de excepciones



- Evaluar indicadores

Dinámica en indicadores

Continuación



Conclusión sobre indicadores

Elementos requeridos para crear una plataforma estratégica de gestión en Recursos Humanos:

A)

Base de datos estadística



- Estructura flexible
- Información consolidada
- Seguridad y control
- Oportunidad de la información
- Acceso inmediato a la información

B)

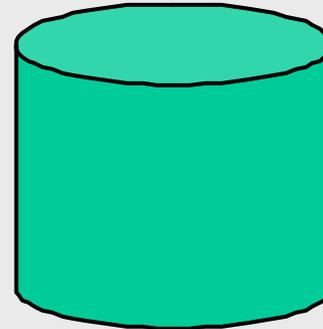
Cálculo de excepciones



- Evaluación y manejo oportuno de indicadores

C)

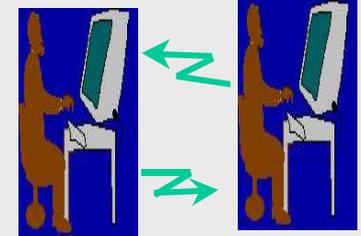
Base de datos inteligente



- Causas y/o soluciones

D)

Memo Routing



- Comunicación electrónica
- Enriquecimiento de la base de datos

→ El área de Recursos Humanos debe desenvolverse en un medio paradójal: por un lado le será difícil resolver las necesidades de personal para cumplir los objetivos del negocio y por otro, en ese mismo mercado, muchos buscan trabajo y no lo encuentran.

El mercado de trabajo y los recursos humanos

A diario escuchamos:



¡SOCORRO!

¡NO HAY
GENTE!

A diario escuchamos:



¡SOCORRO!

¡NO
ENCUENTRO
TRABAJO!

Fuente: Empleo: el proceso de selección, Ediciones Macchi, 1998

El desempleo en relación con el área de Recursos Humanos

Si bien pueden existir altos índices de desempleo, esto no significa que nuestra tarea sea “fácil”.

Los perfiles requeridos son complicados y también lo es encontrar personas que los cubran.

Por otro lado el responsable de Recursos Humanos recibe numerosas postulaciones de personas que no cubren el perfil.

¡La tarea no es fácil!

¿Qué pasa hoy con el mercado laboral?

El mercado altamente profesionalizado

Perfiles exigentes

Calificación técnica.
Competitividad.
Actitudes comprometidas.
No más trabajar “en cualquier cosa”.

Demanda insatisfecha

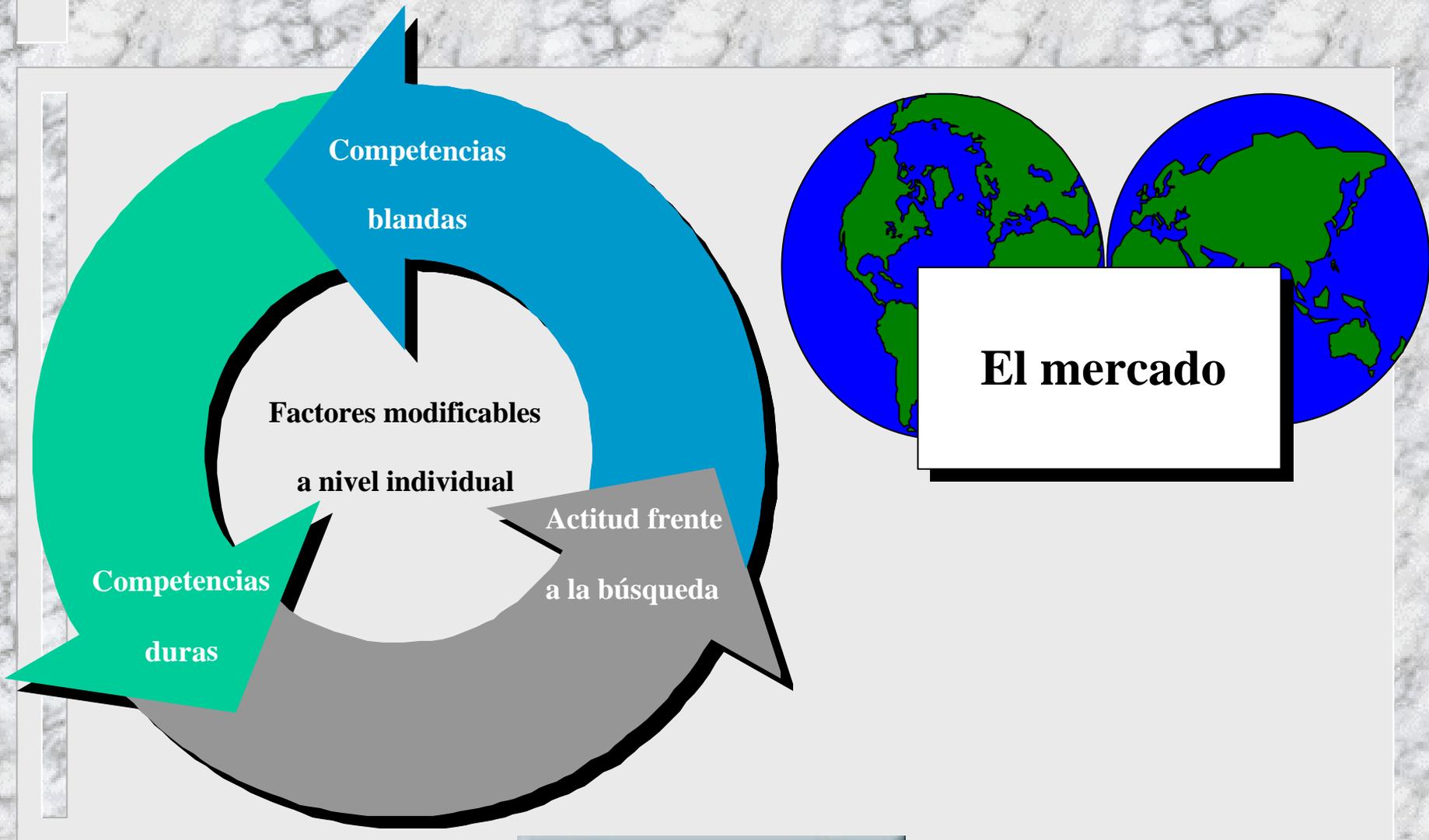
Pesimismo respecto del futuro del trabajo humano, (Rifkin y otros autores): parece no haber lugar para la mano de obra no calificada

➔ La empleabilidad es la *chance* de conseguir otro trabajo, es nuestra propia responsabilidad e implica esfuerzo, compromiso y disponibilidad para el trabajo. Mantener actualizadas las competencias del personal de la empresa es una manera de mantener su empleabilidad. Las empresas que cuidan la empleabilidad de su personal son las más deseadas por los buscadores de empleo y -a su vez- las que mantienen un mejor vínculo con sus empleados.

Concepto de empleabilidad

- Es la *chance* para conseguir otro trabajo. Para ello es clave mantenerse *interesante* a los ojos de un futuro empleador, con las capacidades actualizadas.
- Es nuestra propia responsabilidad.
- Implica: actualización, compromiso, disponibilidad.

Empleabilidad: factores que la componen



Para saber más

www.marthaalles.com

Para comunicarse

alles@marthaalles.com.ar